

Работа Госплана СССР как искусство возможного. Беседа Алексея Сафронова с Владимиром Коссовым



Интервью с Владимиром Викторовичем Коссовым состоялось 9 января 2020 года и было посвящено особенностям работы Госплана СССР. В нем есть отсылки к другому интервью, которое я брал ранее в рамках сбора материалов об Автоматизированной системе плановых расчетов Госплана СССР (АСПР).

Настоящее интервью в сокращенном виде опубликовано в №133 журнала «Неприкосновенный запас» https://www.nlobooks.ru/magazine/s/neprikosnovennyy_zapas/133_nz_5_2020/article/23005/

Текст предыдущего интервью доступен по ссылке https://yadi.sk/i/Upf_W6NDwuDJ5Q

*Алексей Сафронов
aleksei.safronov@mail.ru*

Коссов Владимир Викторович родился в 1935 году.

В 1958-м закончил Тимирязевскую академию по специальности «ученый агроном-экономист».

Тимирязевскую академию до 1948 года возглавлял Василий Сергеевич Немчинов, сохранившей с ней связи и после смещения с поста ректора. В его лаборатории по применению статистических и математических методов в экономике В.В. Коссов после окончания института начал работать лаборантом, затем младшим научным сотрудником.

В 1960 году лаборатория стала Лабораторией экономико-математических исследований, на базе которой в 1963-м появился Центральный экономико-математический институт (ЦЭМИ). Коссов работал в ЦЭМИ до 1966 года, пройдя путь от младшего научного сотрудника до заведующего лабораторией.

В 1963 защитил кандидатскую диссертацию по экономике (тема «Отчетный межотраслевой баланс экономического района»).

В 1965 году вступил в КПСС.

В 1965-66 гг. работал консультантом экономической комиссии ООН для Африки.

В 1966 году Владимир Коссов перешел в Госплан на должность заместителя начальника отдела по внедрению экономико-математических методов. После реорганизации отдела стал заместителем начальника сводного отдела Госплана СССР. Одновременно занимал должность старшего экономического советника от СССР в Экономической комиссии ООН по Европе, вел преподавательскую работу (профессор в Академии народного хозяйства СССР, лектор партактива Госплана СССР). В 1968 году Коссов в составе группы ученых стал лауреатом Государственной премии СССР за цикл работ по межотраслевым балансам. В том же году защитил докторскую диссертацию по экономике (тема «Межотраслевые модели: вопросы методологии и практики построения»).

Когда сводный отдел был разделен на сводный отдел годовых и пятилетних и сводный отдел перспективных планов, стал заместителем начальника отдела пятилетних планов, а после очередного изменения структуры Госплана в 1981 году – заместителем начальника отдела перспектив экономического и социального развития.

В октябре 1981 года Владимир Коссов стал членом коллегии и членом Госплана СССР, а в ноябре 1981-го был назначен начальником Главного вычислительного центра Госплана СССР вместо Николая Павловича Лебединского.

В марте 1984-го назначен начальником Главного управления информации при Совете Министров СССР с освобождением от должности начальника ГВЦ Госплана СССР. На новом месте работы участвовал в создании автоматизированной межведомственной системы «Контур», с помощью которой осуществлялся оперативный сбор и предоставление высшему руководству страны информации для принятия управленческих решений, в том числе при чрезвычайных ситуациях. Система применялась для организации работ по ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС в 1986 году и землетрясения в Армении в 1988-м.

В 1994-2000 годах Владимир Коссов – заместитель министра экономики Российской Федерации, с 2000-го – профессор Высшей школы экономики.

В чем заключалась работа

Алексей Сафронов: Чем именно Вы занимались, работая в сводном отделе? Какие задачи перед Вами стояли?

Владимир Коссов: Я в сводном отделе отвечал за цифровую часть пятилетних планов, которые разрабатывались в два этапа. Сначала намечались контуры плана, они фиксировались в Контрольных цифрах. Они определяли «лицо» пятилетки и составляли суть документа «Основные направления развития народного хозяйства СССР» на очередную пятилетку, которые утверждались каждым съездом КПСС. Следует сказать, что цифры основных направлений относились к СССР и к союзным республикам, в

которых были свои компартии. На основе утверждённых съездом КПСС основных направлений разрабатывался пятилетний план, который называли «встречным» по аналогии с первыми пятилетками. Разработка пятилетнего плана шла от предприятий к министерствам, которые представляли свои проекты в Госплан СССР. Сведенный Госпланом СССР пятилетний план выносился на Верховный Совет СССР, который и утверждал его.

Вернёмся к основным направлениям. В этом документе была текстовая часть, «молитва» – этим занимался мой коллега, Федор Иванович Котов (прозвище ФИК), колоритнейшая личность. Любимая шутка в Госплане была такая: «Не забудь исправить номера съездов». Я отвечал за цифры. Какие темпы роста? Какие капитальные вложения? Какие объёмы производства в натуре по основным показателям, задаваемые интервалом, называемом «вилки».

Чем могу в связи с этим похвалиться? Ввел в русский язык слово «биотехнология». Я был советником от СССР в Экономической комиссии ООН по Европе, в материалах к очередному заседанию как-то было слово «биотехнология» со ссылкой на «Financial Times». У нас эту газету Госплан получал. Я поднялся на 11 этаж в библиотеку, и в номере, на который была ссылка, этого слова не было. Поэтому, когда приехал в Женеву, то спросил: «Ну как же так?» А я не мог прочитать первоисточник, не мог понять, что это такое. Переполох был. Мне потом объяснили, что «это вы Цюрихское издание читали, а надо было читать Лондон...» Потом мне уже «правдисты» растолковали, что на газетах ставят особые метки - кружочки, квадратики, указывающее место издания. Ну, неважно.

Вернувшись домой, позвонил в Академию наук – в приемную вице-президенту Овчинникову Юрию Антоновичу, и сказал, что мне хотелось бы с ним переговорить. Раз биотехнология появилась, значит, мне ее надо в «Основные направления» тоже включить.

Тот был страшно удивлен, потом он мне рассказывал, что ему было всегда трудно найти контакты с чиновниками, а тут чиновник, да еще

довольно высокопоставленный, звонит ему и что-то хочет. Он меня свозил в Пушкино в Академический центр. Овчинников – ярчайшая личность, недаром теперь его именем институт называется¹.

Благодаря этому визиту я ясно представил, что такое биотехнология. на уровне трепы, а на уровне серьезной науки. Вписал тогда текст про биотехнологию. Это, возможно, самый яркий пример того, что приходилось делать.

А работа моя – значение показателей плана, цифры. В Госплане СССР план утверждается на коллегии по каждому отделу и только после этого печатались формы плана, содержащие его показатели которые доводились до исполнителей. Моя работа состояла в том числе в приёмке от отраслевых отделов показателей плана. Они приходили с предложениями: «Давайте напишем столько и столько», – а я с ними либо соглашался, либо нет.

Ну, соглашался – вопросов нет, не соглашался – шли с разногласиями к соответствующему заместителю председателя Госплана, а уж если у него не договаривались, то последней инстанцией был сам Байбаков.

Как ни странно, больше всего вопросов приходилось на сельское хозяйство. Оно было «священной коровой», и вот у меня, может быть в силу полученного образования, была масса всяких, в основном идейных вопросов. Главный из них – надо вкладывать деньги в первую очередь обустройство жизни на селе, а уже потом в производство. Показатели пятилетнего плана были результатом, платой за который были капитальные вложения.

Как в Госплане принимались решения

В.К.: Как была устроена работа? Начальником отдела химической промышленности, которая тогда быстро развивалась, был В. Бибишев, умница большая. У него один зам – Козлов отвечал за производство (минеральные удобрения в тоннах действующего вещества и. т.д.) и другой зам – Барский, отвечал за капитальное строительство – ввод новых

¹ Институт биоорганической химии им. академиков М. М. Шемякина и Ю. А. Овчинникова

мощностей. Он был спорщик великий и громогласный. И вот я с Барским утрясал объемы ввода мощностей в связи с капитальными вложениями, выделенными химической промышленности, а потом с Козловым – объемы производства по отрасли.

Поясняю на примере химиков как самой сложной отрасли. В Тимирязевке был курс органическая химия, но к описываемому времени, она уже далеко ушла вперед. И вот я как-то сижу, разрисовываю фломастерами процессы химии ацетилена. Заходит В. Бибишев, начальник отдела химии: «Что делаешь?» А у меня на столе лежат «Основы химической технологии», толстенная книжка. Я говорю: «Вот я сейчас с химией ацетилена разбираюсь». Он говорит: «Ты что, ох**л, что ли? Зачем тебе это надо?» Я говорю: «Ты понимаешь, приходят ваши главные специалисты, ругнутся каким-нибудь акрилонитрилом, а я – что? Что мне, делать «умные глаза», что я это понимаю? Я впервые это слово слышу, мне это все осточертело, я решил во всем этом разобраться, чтобы мне лапшу на уши не вешали». А он мне: «Зачем? Я-то не все знаю! А тебе-то зачем это всё надо?». Его сильно удивило, на каких уровнях шла работа.

Главный специалист – это основная «рабочая лошадка» в Госплане. Это человек, который вёл «строчку» плана: в каждой форме плана их было несколько. По фосфатным удобрениям – один главный специалист, по калийным – второй, по азотным – третий, потому что это – целые направления в химической промышленности, огромные заводы. Что такое «строчку вёл»? Допустим, азотчик отвечал за все азотные удобрения, калийщик – за калийные, которые производились в двух местах на Урале и в Белоруссии. Главный специалист знал все заводы и шахты. Нормальный главный специалист в Госплане СССР знал каждый завод, который производит планируемую им продукцию, бывал регулярно на них, знал руководителей и возможности завода.

Мне Козлов сдавал общие объёмы производства по отрасли, но если мы по чему-то не договаривались, то приходил главный специалист. И каждый, естественно, «давил» деталями своей подотрасли.

А я еще для подстраховки что делал? На 11 этаже у нас была замечательная библиотека, я там «подковывался» по Западу. А как там? И мне, как ни странно, помогали материалы ЦРУ. Я там брал закрытый «восьмигранником» документ: материалы по анализу Советского Союза, встречал там массу своих знакомых, уехавших «за бугор» в числе авторов, и читал их оценки того, что у нас происходит. То, что оттуда казалось мне спорным, я перепроверял на наших главных специалистах. Мне надо было разобраться с цифрами.

На съезде, в Кремле работала комиссия, которую возглавляли Михаил Сергеевич Смиртюков², управляющий делами Совмина СССР, и Борис Иванович Гостев³, заведующий отделом планово-финансовых органов ЦК КПСС. Они были начальники. В этой комиссии от Госплана был я. От ГКНТ (Госкомитет по науке и техники) от Госнаба («строки» Госплана как бы растягивались в гармошку) от Совмина (юрист – оформление решений), от аппарата ЦК КПСС (связь с ним). От министерств никого не было. Моя работа была – «вратарём» - отбиваться. Потому что те предложения, которые были отвергнуты в процессе разработки плана, приехавшие партийные начальники пытались продвинуть, как делегаты съезда. В комиссии было правило: ответ надо дать в течение суток. Моя задача – довести поступающие предложения по изменению проекта основных направлений до руководителя отдела, готовившего их. Поскольку я принимал у отделов проектировки пятилетнего плана, то это сильно упрощало дело. Не помню случая, чтоб попался вопрос, который мы не разбирали до того.

² Михаил Сергеевич Смиртюков (1909-2004) - работал в аппарате Совета народных комиссаров СССР (затем Совета Министров СССР) с 1930 по 1989 год, с 1964 года был управляющий делами Совета Министров СССР.

³ Борис Иванович Гостев (1927-2015) – с 1963 г. заместитель, затем заведующий отделом плановых и финансовых органов ЦК КПСС, с 1982 г. заместитель, затем заведующий Экономическим отделом ЦК КПСС, в 1985-1989 гг. министр финансов СССР.

Кстати, один из вопросов – мост через реку Лену, который сейчас собрались строить. Тогда он не проходил, потому что не хватало грузопотока. И не проходила в Якутию железная дорога по этой же причине. Там был грузопоток поездами до порта Осетрово, и дальше, когда высокая вода, то по Лене вниз. У нас был норматив: «железка» оправдывается тогда, когда грузопоток «не меньше, чем...» Однопутка – «от и до», двухпутка – «от и до». У нас этот проект тогда не проходил, при СССР! Не хватало миллионов тонн. И мне очень интересно, как его обосновали сейчас.

А.С.: Может, норматив снизили?

В.К.: Я не знаю. Я как то спросил якутского секретаря обкома КПСС по промышленности: «Объясни, зачем железная дорога вам нужна?» Он говорит: «В Москву на съезд в салон-вагоне ездить». Я не вру! Я получил этот ответ.

Еще такой аргумент: киргизы просили построить Дворец спорта. Какой там «взрыв спорта» в Киргизии? Оказалось – съезды проводить. Съезды проводить негде! Казахи построили, и они должны были построить. Я говорю: «А где вы сейчас съезды проводите?» Мне отвечают: «В оперном театре». Это я показываю их уровень аргументации. Это не поклеп. Я это своими ушами слышал.

Я не утверждаю, что в Госплане не принимались решения «от балды». Это было. Но не потому, что Байбаков был дурак – он был умный человек – а потому, что приказывалось. Например, 27,2% капвложений на сельское хозяйство вместо 18%⁴. Но, если была хоть малейшая возможность, то все обсчитывалось.

А.С.: Вам давали предложения, и Вы их критически оценивали. Значит ли это, что оценка, которую проводили главные специалисты в отраслевых отделах, была недостаточно критической?

⁴ Подробнее об этом см. Коссов В.В. Возрождение межотраслевого баланса в СССР // Экономическая Наука Современной России. 2014. № 2 (65). С. 103–110.; Коссов В.В. О планировании социального и экономического развития России – платформа для консолидации общества. Выводы из опыта Госплана СССР // Экономическая Наука Современной России. 2013. № 3 (62). С. 101–121.

В.К.: Я хочу, чтоб все было предельно понятно. Это, если хочешь, торг в прямом смысле слова. Если человек дослужился до главного специалиста, это был дока в своем деле. Я не встречал исключений. Другое дело, что он, в силу образования, знал все, что было в СССР, но плохо знал, что было «за бугром». Во-первых, в силу незнания языков, во-вторых из-за закрытости источников. Я это почему читал? Потому, что у меня допуск был. Журнал «Economist» был с «восьмигранником», а у меня это была настольная книга. Canadian Mining Journal у меня был «настольной книгой» по добывающей промышленности Советского Союза. И так далее. У меня была возможность прочитать, потому что были толковые библиотекари, и у меня был допуск. Но я мог прочитать. Не все могли прочитать. Заказывать перевод – это страшное дело. Поэтому я честно говорю: я сильно подстраховывался и ЦРУшными материалами, и всеми другими. Более того, я старался найти источники, где бы описывались слабости советской экономики. То, что сейчас называется в уязвимостями. Я сознательно искал уязвимости. И, как мог, старался все время начальникам «капать на мозги». У них были свои источники информации, но и я считал своим долгом об этом информировать.

А.С.: А не было ли такого, что отраслевые специалисты, ввиду тесного контакта с заводами, начинали переходить на позиции руководителей этих заводов? То есть, выступать не с точки зрения Госплана?

В.К.: Я понял, приведу пример. Я – «сводник» был, у нас основной инструмент для свода проектировок по отраслям – балансы, из которых видно, обеспечена страна данным продуктом или нет. Каждую пятилетку, каждый годовой план делался баланс проката черных металлов, которых всегда не хватало для «АвтоВАЗа». Вот на «Иж» всегда хватало, а на «АвтоВАЗ» не хватало. Почему?

А.С.: Потому, что «АвтоВАЗ» все равно «выбьет».

В.К.: Точно! Купят для него. Все знали «правила игры». «АвтоВАЗ» без проката не оставят. Из соображений эффективности, надо было бы первому дать «АвтоВАЗу», а реальные правила игры состояли в том, что

давали всем остальным, а «небалансы» вешали на «АвтоВАЗ». Или на соответствующий лидер другой отрасли. Да, так было.

А.С.: Но это все-таки командная игра.

В.К.: Командная игра. Все в эту игру играли.

А.С.: А я спрашиваю про ситуацию, когда вы ведете спор со специалистом, допустим, если специалист отстаивает капвложения. Ваша задача – понять, действительно ли такой объем денег нужен. Значит, Вы подозреваете, что он просит больше, чем нужно?

В.К.: Естественно.

А.С.: Он так поступает, потому что выступает как представитель заводов?

В.К.: Цена ошибки очень асимметрична. Если он ошибется в большую сторону, бог с ним, а если в меньшую – и завода не будет. Все вбухают, а где-то проколется.

А.С.: Это больше была перестраховка или все-таки лоббизм заводской?

В.К.: Я думаю, все-таки больше перестраховка. Потому что точно рассчитать... Это – на сегодняшний день – сотни миллионов долларов. В этой сумме десять миллионов долларов вообще ничего не значат. Двести или двести десять миллионов долларов? Найди такого умника, который скажет сколько! А решающий вопрос – цены на оборудование. Очень «плавающие». Оборудование не продается, как булки в магазине. Всё технологическое оборудование делается под заказ. Сильнейшая проблема – насколько заводы загружены. Если заводы загружены, цена будет одна. Если заводы не загружены, цена будет другая.

А.С.: А цена на оборудование не фиксированная?

В.К.: Нет. «Индпошив» сплошной!

А.С.: Потому что каждый раз это уникальные установки?

В.К.: Потому что их надо проектировать! Нет, есть серийное оборудование – вентиляторы, кондиционеры и т.п. Но технологическое оборудование всегда индивидуально. Я объясню. Перевооружали легкую

промышленность. Шаг между колоннами зданий построенных в первые пятилетки в СССР заводов был 4 метра. Новое мощное оборудование в эти здания не помещается. Для него нужен шаг колонн 6 метров. Вот тебе задача: что делать, раздвигать стены? Почему, когда происходит техническое перевооружение, проще построить новый цех? Хотя, на самом деле, если за 100% взять цех, 60% – это строительные работы. Оборудование – 40% будет. Но я оборудование в 4-х метровую сетку колонн не могу втиснуть. Если я хочу сделать современное предприятие – мне нужен шаг между колоннами 6 метров. Это – новое строительство.

А.С.: Как в такой ситуации принять решение? Усилим воли?

В.К.: Нет, это всё обсуждалось. Следующий вопрос возникает: а кто физически это будет строить? На самом деле, в СССР крупные объекты строили не всегда там, где нужно, а там, где можно. К примеру, мощнейшие тресты были гидростроительные. И уже мы знали: когда закончат строительство очередной ГЭС, надо иметь где-то следующую крупную стройку. Ваш покорный слуга, много лет спустя, работая в Министерстве экономики Российской Федерации, тянул, как мог – это было начале 90-х – строительство Северомуйского тоннеля⁵. Растягивал, давал денег только на зарплату сознательно. В том числе потому, что у меня не было новой крупной стройки. Можно было быстрее закончить. Но тогда надо было людей распускать. А я четко знал: если распустить сильный трест – то «с концами».

А.С.: Эта инициатива – что после одной большой стройки надо обязательно иметь следующую – исходила от самих трестов или «сверху»?

В.К.: Из знания жизни. И они сами хотели сохраниться, и руководство понимало.

⁵ Самый длинный в России железнодорожный тоннель, протяженность 15 343 м. До открытия тоннеля поезда по БАМу следовали по обходной ветке длиной 64 км, состоящей из крутых серпантинных, что ограничивало скорость движения и длину составов, требовало больших расходов на содержание пути и обеспечение безопасности движения. Тоннель строился с перерывами 26 лет и был открыт 5 декабря 2003 года. В период с 1977 по 1991 год было выполнено 13 057 погонных метров, в 1991—2001 годах — 2216 погонных метров. 20 августа 2019 года начались работы по строительству второго Северомуйского тоннеля.

А.С.: Я слышал мнение, что программу «Буран» запустили, когда лунную программу закрыли, именно поэтому – чтобы сохранить кооперацию.

В.К.: Возможно. С моей точки зрения – пример абсолютно дурацкого решения. На 100%. Его не надо было делать в принципе. Я занимался строительством заводов. Эти заводы при товарном дефиците делали что-то либо прямо для населения, либо какое-то сырье для промышленности. Нам остро не хватало товарной массы. «Дыры» были. Сделали когда пятилетку, нарисовали фонд зарплаты, нарисовали товарооборот, а дальше не хватает фантазии, что предложить на деньги, которые намечали выплатить людям. Вот, что нас держало – не хватало фантазии! Я уже в прошлый раз говорил: Тольяттинский завод – классический ответ на эту задачу⁶. Нужно было сделать массовое производство легковых автомобилей, чтобы наполнить товарооборот.

А.С.: Давайте вернемся к Вашему примеру с шагом колонн 4 или 6 метров. Как эту задачу решали?

В.К.: Все начиналось с того, что Байбаков приходил с Политбюро и говорил, что там решали. В подавляющей части случаев, мы уже только разрабатывали, как это сделать.

А.С.: Но в процессе разработки, как сделать, всегда есть разные пути. Как выбирался путь? В Вашем примере – или надо новые цеха, или старое оборудование, или 3 вариант – надо как-то говорить производителям, чтобы они новое оборудование делали, чтоб оно влезало.

В.К.: Мы, когда говорили о заводах, мы говорили, уже понимая, какое есть оборудование. Проектирование касалось уточнений, но в принципе было понятно, какие возможности есть. Я приведу пример: азотная промышленность. Основу азотной промышленности составляет производство аммиака из природного газа. Традиционно завод, на котором

⁶ Упомянуто предыдущее интервью с В.В. Коссовым, текст которого доступен по ссылке https://yadi.sk/i/Upf_W6NDwuDJSQ

была старая советская технология – это огромное предприятие. Энергозатратное. Из газа получают аммиак, тратя огромное количество энергии. Западники придумали принципиально новую технологию, которая стала энергоизбыточной: завод производит аммиак, кроме того, выделяется большое количество тепла. Надо энергию было её использовать. Первое, что делали – смотрели всеми доступными способами, какие сегодня наиболее продвинутые решения – не важно, у нас или «за бугром». И вот эти самые продвинутые решения старались купить, а если не получалось – «содрать». Купить – это если лучшее решение «за бугром». Редкие случаи, когда решение было наше собственное. Пример: установки непрерывного разлива стали. Тульское изобретение, даёт экономию стали примерно 10%. При сотнях миллионов тонн стали, выплавляемых каждой страной – это огромные деньги. Это наше изобретение, но у нас не хватило характера сделать на этом бизнес и продавать другим странам.

А.С.: А что значит – «не хватило характера»? Этот пример – непрерывная разливка стали – часто всплывает, когда говорят о том, что советская экономика по каким-то причинам отторгала технический прогресс. Так что значит «не хватило характера»?

В.К.: Сейчас объясню. Мы в СССР производили титан. У нас подводные лодки титановые, самолеты. Производили в стране титана в три раза больше, чем весь Запад, вместе взятый. У нас, соответственно, были большие отходы. Отходы, образующиеся после работы с титаном, у нас с удовольствием покупали финны. Эти отходы можно было переплавить и сэкономить на титане, а это очень дорогое производство. Не могли построить одну печь, чтоб у себя все переплавлять, а не продавать «за бугор»! Все меня поддержали в Госплане. И я не мог пробить это! Для того, чтобы построить печь, ее надо было спроектировать – первая задача. Институт, который занимается проектированием печей – по-моему, «ЦНИИМЕТ» – у него план под завязку на два года вперед расписан. Они согласны были приступить к проектированию печи через два-три года. Печь через 2-3 года спроектируют,

ее строить год, ну, через 5 лет получим. Характера не хватило сказать: «Так, ребята: половину плана ЦНИИМЕТа к чертовой матери выкидываем. Сначала вы мне проектируете печь, а потом делаете что хотите». Человека, который мог бы принять такое решение, в Советском Союзе не нашлось.

С Николай Константиновичем я эту тему не обсуждал, не хочу врать, но с его замом, который ведал металлургией – я обсуждал. Он поднимал вопрос, ходил к Байбакову... Не смогли включить проектирование печи в план институту! Вот конкретный ответ. А прикинули уже, сколько денег, все-все-все. Не могли в план включить. Это сложнейшее сооружение, она только называется – «печь», это не газовая конфорка. Она тогда 300 млн рублей стоила. Огромные деньги.

А.С.: Но я сам видел много приказов Госплана о частичном изменении планов.

В.К.: Это у нас называлось «движение декабристов» – потому что проходило в декабре, во время работы Верховного Совета СССР.

А.С.: Я к тому, что в каких-то случаях план вполне себе менялся, а здесь, когда очевидная выгода, поменять план какого-то института, который занимался проектированием, не могли?

В.К.: Не могли.

А.С.: Почему?

В.К.: Не знаю.

А.С.: Возвращаясь к примеру про 6 метров и 4 метра. Или мы даем капвложения на новое строительство, ставим более производительное оборудование, или мы новое строительство не начинаем, но у нас менее производительное оборудование. Как принималось решение?

В.К.: Новое строительство, по определению, дороже реконструкции потому, что доля оборудования в капвложениях 40% от стройки. Поэтому изучали 2 вопроса: первый – деньги есть? Второй – кто будет строить? То, о чём мы говорим – это всё были крупные объекты. Живопырка с тремя

малярами это не сделает. Это должен быть строительный трест, и не один. Все эти тресты знали. Они наперечет были.

А.С.: Это в Госплане обсуждалось?

В.К.: Да, с отделом строительства. Там были мои хорошие знакомые, которые знали все подрядные организации.

А.С.: Люди из отдела строительства, Вы из сводного отдела и видимо, должны были быть ещё люди из отдела в вашем примере легкой промышленности, потому что это их объект?

В.К.: Обязательно. Так капвложениями занимался К. Штейман.

А.С.: И вы обсуждали, выбирали какой-то вариант решения?

В.К.: Да.

О роли личных качеств плановика

А.С.: Вы сказали, что, когда пришли в академию наук разбираться, что такое биотехнология, там удивились. И когда люди из отдела химической промышленности увидели, что Вы схемы химии ацетиленов изучали, тоже удивились. То есть, когда чиновник в сводном отделе по своей внутренней потребности что-то изучает, глубоко копает – была ситуация нехарактерная?

В.К.: Я все-таки доктор наук, лауреат государственной премии СССР за научную работу, а не просто чиновник.

А.С.: Я как раз к этому и веду. Для Вас это было интересно, Вы чувствовали, что это важно. Но Вы не могли заменить собой всех. Я веду речь к тому, что качество проработки плана очень сильно зависит от личного отношения каждого конкретного человека.

В.К.: Это всегда и в любом деле только так. По-другому не бывает.

А.С.: То есть, критически важно подбирать людей, которым это нужно?

В.К.: Да.

А.С.: А насколько эту инициативность и въедливость на ваш взгляд можно воспитывать идеологией? Акцентировать внимание людей на том, что они делают очень важное дело?

В.К.: Мне в этом смысле повезло. Я прошел школу В.С. Немчинова. Школу аккуратности работы с цифрами, любви к работе с цифрами, стремлению докапываться, находить изъяны и т.д., и т.п. У меня со студенческих лет это неплохо получалось, и нравилось мне с цифрами работать. Потом, когда попал в Госплан, это легло на подготовленную почву. Я пришел, имея хорошо развитую культуру работы с цифрами, обученность. Почему в Госплане не брали на работу человека, не имеющего 3-х лет опыта работы? По этой причине.

А.С.: А все-таки, именно идейная составляющая: мы занимаемся очень важным делом, поэтому должны работать тщательно и аккуратно?

В.К.: У нас это культивировалось. Когда на Коллегии Госплана представляли нового кандидата в руководящий состав, и все склонялись к мысли, что надо его принять, Николай Константинович Байбаков к нему обращался всегда с таким напутствием: «Идите, работайте, не подводите ни себя, ни нас». Вот его заключительные слова, обращенные к каждому, были таковы. А его, как я понимаю, таким же образом воспитывал Иосиф Виссарионович Сталин.

А.С.: То, что Вы говорите – это культура работы специалиста. И сейчас в любой организации стараются, чтобы она была. Я говорю про другое. Вы в начале немного иронично сказали про текстовую часть «Основных направлений», что их называли «молитвами», и была шутка, не забыть переделать номера съездов. Я из этого понимаю, что было ироничное отношение к официальной идеологии, что «мы коммунизм строим». А почему?

В.К.: Конечно. Основная доблесть состояла в том, чтобы набрать «молитв» как можно более дешевых – по затратам. Это просто носилось в

воздухе: чтобы они звучали хорошо, а стоили мало. Чтобы их можно было реально сделать.

А.С.: Все-таки рассказы про то, что мы идем к коммунизму, Госплан – это сердце плановой экономики, он должен в первую очередь об этом думать – не воспринималось, как мотивация?

В.К.: Об этом даже не говорили. Нет, на партсобрании говорили. Но все понимали – ритуал есть ритуал.

А.С.: То есть такого, что надо работать лучше ради «мирового пролетариата» – не было?

В.К.: Нет, не было. Мотив честно работать был, скорее, корпоративный. Не идеологический.

А.С.: А почему?

В.К.: Само собой считалось: ты – профессионал, ты должен делать работу хорошо. Другое в голову не приходило.

А.С.: Вы – профессионалы. Вы стараетесь делать работу хорошо. Но даже по этой шутке – «не забудь поменять номер съезда» – чувствуется, что вы сами понимаете: никаких кардинальных изменений одна пятилетка за другой не несет.

В.К.: Мне, пожалуй, ближе всего на примере сельского хозяйства объяснить. Сталин коллективизацией «угробил» сельскую жизнь, при Хрущёве хотели это дело отыграть. Были, например, Татьяна Заславская и еще социологи, которые достаточно ясно представляли, что и как надо делать, но делалось не это. Решили, что самое главное – дать на сельское хозяйство больше денег. Не то, что мы считали – я, в том числе, что денег надо меньше, но у нас было абсолютное убеждение, что их тратить надо по-другому. А тратить по-другому не позволяли. Вот в чем все дело. Не позволял, прежде всего, ЦК КПСС. И мои коллеги из отдела сельского хозяйства Госплана СССР больше проводили у нас линию сельхозотдела ЦК

КПСС. И это были всегда самые жаркие споры. Я вам уже рассказывал про спор «дворцы для коров или жилье для людей?»⁷.

А.С.: В ЦК КПСС – это была какая-то догма, а им объяснить некому было?

В.К.: Я пытался несколько раз. Это бесполезно. Они видели, что оборона получает, сколько ни попросит – и решили поставить себя в такое же положение: чтобы им давали столько, сколько они просили. У оборонцев был такой сленг, приоритетные наряды на снабжение же с красной полосой были, и вот они хвалились: «У нас наряд с красной полосой, плюс балерина из Большого театра». Вот это у них гордость была. Что они могут к наряду с красной полосой, т.е. приоритетному снабжению, выбить ещё и балерину. Сельхозники считали: что мы, хуже, что ли? Нам – две балерины!

А.С.: Но они же общими усилиями экономику разносили!

В.К.: Конечно.

А.С.: А они не понимали этого?

В.К.: Нет!

А.С.: Мы снова подходим к тому, что высока цена ошибки.

В.К.: Конечно. Огромная! Байбаков как раз очень старался это дело сгладить.

Про дефицит

А.С.: Мы логикой разговора подходим к двум самым известным «болевым точкам» планового хозяйства. Про одну Вы немножко уже говорили – это проблема дефицита. Почему все время сохранялся дефицит?

В.К.: Элементарно, Ватсон. Начнем с теории. Что такое цена?

А.С.: Если от марксистской теории отталкиваться, то цена – это денежное выражение общественно необходимых затрат.

В.К.: В общем, да. А проще – это то, о чем договорились 2 стороны – продавец и покупатель. Я не беру математическое определение, что это

⁷ Упомянуто предыдущее интервью с В.В. Коссовым, текст которого доступен по ссылке https://yadi.sk/i/Upf_W6NDwuDJSQ

частная производная целевой функции по ресурсам, это ладно. И ничего лучше еще не придумали. Теперь мы сказали: это все – буржуазные предрассудки. Цену мы будем назначать. Назначили цену. Одному выгодно, другому нет. Что будет делать тот, которому это невыгодно? Уходить. Дефицит обеспечен.

А.С.: Это в том случае, если у него цена является не чисто учетным параметром. Если тот самый «примазин»⁸ работает. Но можно же выстроить стимулы, когда производителя премируют за выполнение плана, а не за продажи.

В.К.: Всё правильно. В Советском Союзе, сколько я работал в Госплане, со мной никто из отраслевиков за бюджетные деньги не разговаривал. Никогда. Со мной говорили о сумме капвложений – говорили, об объеме подряда строительно-монтажных работ – говорили. О вводе мощностей – говорили. Я знал, что существует теоретически государственный бюджет – в Минфине. Но я, отвечая за материальное производство Советского Союза, никогда в жизни ни с какого бока этой проблемы не касался. Она не имела для меня никакого значения.

А.С.: То есть, Вы с Минфином вообще не взаимодействовали?

В.К.: Почти да. Мы во всяких «тусовках» с ними бывали – на написании речей, например. Поэтому я множество людей оттуда знал таким образом. Я в Министерстве экономики когда работал, очень тесно с Минфином взаимодействовал, когда бюджет формировался. А когда в Госплане работал – только по тексту основных направлений. Я их ходил визировать к министру финансов.

А.С.: Вам составление финансовых планов было не важным?

В.К.: Абсолютно.

А.С.: Если деньги лимитирующим фактором не являются, то как фиксированная не равновесная цена мешает производству? Если есть план,

⁸ «Примазин» - принцип материальной заинтересованности, который, по словам В.В. Коссова, стали развивать с конца 50-х годов, увязав часть вознаграждения работников с объемом продаж.

надо сделать, допустим, сто единиц за год, чтобы получить премию, то какая разница, по какой цене их продают?

В.К.: Так он же отобьется, как не понять простой вещи? Отбиться от плана – это общая линия поведения «всех и вся». Именно по этой причине. Он найдет сто тысяч аргументов, почему ему нельзя увеличить план.

А.С.: Производилось много всего, а о дефиците вспоминают в контексте товаров ширпотреба. Если мы осознаем это как проблему, то мы можем и цену установить больше, чтобы сделать производство ширпотреба выгодным, или, если не хотим трогать цены, мы можем плановые задания пристальнее контролировать.

В.К.: Там всегда есть пределы. Есть только один способ эту проблему снять. Это – открытый товарный рынок. Никакие супермашины и суперкомпьютеры эту задачу не решат.

А.С.: Насколько я понимаю, проблема дефицита в товаре ширпотреба в период Вашей работы в Госплане осознавалась. Как ее пытались решать?

В.К.: Первое – старались наращивать мощности. Второе – этикетки.

А.С.: Это что?

В.К.: Новое название старым товарам и, соответственно, повышенная цена на них. Николай Константинович прямо призывал Н.Н. Миротворцева, своего заместителя, курировавшего легкую промышленность, новые этикетки клеить. Второе – уменьшали, скажем, вес объём сгущенки банке, а цену оставляли на продукт такую же. Байбаков специально поручил моему начальнику В.П. Воробьеву, большому умнице и обаятельному человеку, организовать исследование скрытой инфляции. Всё это было описано, доложено А.Н. Косыгину. Был грандиозный скандал, но никуда не вышедший. Госплан сам описал, что ситуация очень нехорошая и острая, и она приводит к таким нехорошим формам как скрытая инфляция. Все они были описаны и доложены. Цена поднималась не номинально, а путем уменьшения полезного содержания. Я говорил, что в конце 50-х годов сливочное масло не знали, куда распахать. Тогда появилась знаменитая

книжка «Кулинария», были написаны рецепты как готовить на сливочном масле. Кончилось дело «Крестьянским» маслом⁹, которое по сей день продается. Сейчас стало даже хуже из-за использования пальмового масла.

А.С.: Почему не удавалось нарастить мощности до таких объемов производства, чтобы не надо было к таким ухищрениям прибегать?

В.К.: Я об этом уже говорил. Возьмем любые западные страны – Штаты, Швейцарию, – и посмотрим структуру потребительских расходов. Сейчас по-другому, но, когда я работал в Госплане СССР, то заметил, что в Америке по 20% в структуре расходов семьи составляют оплата жилья, автомобилей и питания – каждая по 20%, дальше шло 10% на здравоохранение – и так далее. Если мы «положим» рядом расходы советских семей, то мы увидим: расходы на жилье – 5% (вместо 20%), расходы на питание – 40%, расходы на ширпотреб – и т.д. Из того, что 15% расходов на жилье не хватает, они были навешаны на автомобили и ширпотреб. Соответственно, это означало повышенный, ненормальный спрос по этим позициям.

А.С.: Но если цель поставить, несколько пятилеток работать – то можно всех завалить этим ширпотребом.

В.К.: Нет. Нельзя.

А.С.: Почему?

В.К.: Я уже говорил. Уже объяснял, что, когда мы начинали новую пятилетку, считали, какой ВВП, какой мы хотим, какие темпы роста. Если ВВП такой-то, такой-то темп рост, значит, у нас доходы населения должны быть примерно такими-то. Исходя из доходов по такому-то темпу. Потом мы считали товарные ресурсы. И между тем и другим возникала жуткая дыра. Однажды эту дыру заполнили «АвтоВАЗом»; дальше у тебя не хватает фантазии – назвать товары, которые ты можешь предложить. Это мы на себе испытывали. Не хватает фантазии. Любые западные журналы читай, производи в тех количествах. Пропорционально росту ВВП увеличиваются и

⁹ В «Крестьянском» масле пониженный против «традиционного» процент жирности – 72,5% против 82,5%.

доходы, и увеличивается размер этих 15%, недобранных на жилье. Это не арифметическая ошибка, это дыра, зияющая причем.

А.С.: Тогда следующий вопрос – как в Госплане работали с тем, что называется «теневая экономика?» Потому что если возникает разрыв, то возникает и «теневая экономика».

В.К.: А что с ней работать? Она нас спрашивала, что ли?

А.С.: Ну, может, вы ее как-то учитывали, оценивали?

В.К.: Оценивали, безусловно. При оценке национального дохода.

А.С.: А как именно?

В.К.: Вот на этот вопрос я не отвечаю: я этим не занимался. Мне это было по барабану, честно. Это в ЦСУ делался досчет на теневую экономику, на продукцию домашних хозяйств, там целый ряд статей есть.

А.С.: А где-то еще в Госплане как-то использовали знания о «теневой экономике»?

В.К.: Там, где возникал сильный «черный рынок», старались что-то построить.

А.С.: То есть это был для вас сигнал о неудовлетворенном спросе?

В.К.: Конечно.

А.С.: А откуда получали эти знания? Просто из жизни, или были какие-то службы?

В.К.: «Вот на этот вопрос я не отвечаю. Просто не задумывался. Если этот товароборот – смотрели структуру потребления по западным странам. Чего у них есть, чего у нас крупно меньше.

А.С.: То есть на структуру потребления ориентировались западную?

В.К.: Да. Структуру потребления смотрели.

А.С.: При Косыгине открыли ВНИИКС – Институт конъюнктуры спроса – который, вроде бы, должен этим заниматься. Он не помогал подсказать, что надо производить?

В.К.: Он другим занимался. Я знал про него, а чего подсказывать? Мне это было неинтересно. Были западные журналы. Я сидел, читал регулярно Economist, обзоры ЦРУ.

А.С.: Всегда приводят пример моды как чего-то такого, с чем плановая экономика плохо справляется, поскольку очень много фасонов, они постоянно меняются, сложно перестроиться. Были какие-то попытки «успевать»?

В.К.: Я уже говорил о плановом кретинизме. Я считаю: то, что мы сейчас обсуждаем – это вообще не задача плана, это автопилот. Это надо создать систему автонастройки, которая вообще эту задачу снимет¹⁰. Это не задача плана.

А.С.: Но меня-то интересует, как это работало по факту. Как в реальных условиях Советского Союза 70-х годов как с этим работали?

В.К.: С чем?

А.С.: Ну, вот, например, проблема фасонов.

В.К.: А причем здесь фасоны? Мне важно, чтобы у вас ткани были!

А.С.: Но ведь дефицит бывает не только абсолютный, когда нет материи? Бывает, когда люди приходят, им не любые штаны нужны, а, скажем, джинсы. Возникает мода на джинсы. И люди начинают тратить деньги.

В.К.: Во-первых, когда возникает мода, речь идет о таких мизерабельных количествах и ресурсах, что всегда можно купить. Вообще не вопрос. Купили болонью – решили проблему с болоньей¹¹.

А.С.: То есть, когда Вы говорите о дефиците, Вы имеете в виду дефицит абсолютный?

В.К.: Конечно. И большой. Когда стране надо этим заниматься!

¹⁰ Взгляды В.В. Коссова на то, как могла бы работать плановая система, изложены в его книге «Основы социалистического хозяйствования» М.: Знание, 1989. <https://yadi.sk/d/IXSrYDsiYEM1Fg>

¹¹ «В Италии Косыгин обратил внимание на только что появившиеся удобные и легкие плащи «Болонья». Он попросил Клавдию Андреевну купить такие плащи ему, а также всей семье. А вскоре был закуплен и завод по производству непромокаемой ткани «Болонья». Советские модники и модницы получили технологически новое пополнение своих гардеробов, и мы оказались не единственными обладателями модных плащей». Гвишиани А.Д. Феномен Косыгина. – М.: Фонд культуры «Екатерина», 2004. С. 96

А.С.: Тогда вот самые острые вопросы дефицита – это был дефицит каких товаров?

В.К.: Мяса и жилья. Постоянно обсуждался. Молока. Потом стал сливочного масла. Но потом.

А.С.: Понятно. То есть, это именно в крупных объемах?

В.К.: Да. Одно время обувь была. Потом мы прикинули, что надо по три пары производить на каждого, чтоб у каждого в гардеробе было по три пары – и все получилось.

А.С.: Откуда вы получали информацию о том, чего не хватает?»

В.К.: О! Это каждый отраслевик знал наперечет, особенно «товарники». Каждый знал, где чего «горит».

А.С.: Я спрашиваю, потому что Вы знаете мизесовскую критику социализма – что обратной связи нет. Людвиг Мизес еще в 30-е годы критиковал социализм, говоря: «Раз у вас нет свободных цен, у вас нет обратной связи. Раз нет обратной связи, значит, вы просто не знаете, что делать».

В.К.: И без цен есть обратная связь. Причем здесь цены? Обратная связь и цены – разные вещи.

А.С.: Вы говорите, что при заданных темпах роста вы получали некую сумму денежных доходов населения, и это была жесткая связка?

В.К.: Две трети национального дохода – это был доход населения. И уже известно, какой нужен товарооборот. Известна структура товарной массы, как она есть. Она меняется – в зависимости от того, как меняется доход на душу. Чем больше доход на душу – тем меньше доля потребительских товаров и больше доля товаров длительного пользования. Рисовал «по западу» эти кривые по выборке: у тебя есть национальный доход такой-то, ты сэкстраполировал, получил структуру потребления – должно быть столько-то расходов на жилье, 20% или больше даже, под эти проценты надо метров столько-то, а сколько ты можешь дать метров? Вот надо обеспечить на десять метров, а ты можешь на два.

А.С.: Надо тогда от какой-то другой программы отказаться. Подводных лодок меньше делать.

В.К.: Не всегда возможно. Даже если откажешься построить. Проблема растущего дефицита такова, что одним «революционным» шагом его не исправить. Самое лучшее решение – спокойное ламинарное развитие, вовремя делать всё. Всякие попытки кого-то на чём-то обогнать, сделать больше – «потом догоним», кончаются тем, что отстаешь. Вот это надо ясно понимать: лучше ламинарного потока, по которому развивается Швейцария, придумать невозможно. Все попытки форсировано обогнать кого-либо на каком-либо направлении кончаются тем, что начинаешь крупно отставать по другим.

А.С.: Из-за дисбалансов?

В.К.: Ну конечно. Это как старые автомобили. Латают шины, быстро-быстро едут – опять сломались! Прочищают карбюраторы – что-то ещё не выдерживает. А другие, тем временем, спокойно едут на хорошей машине.

О цели советской экономики

А.С.: Гребнев Леонид Сергеевич, работавший в ГВЦ Госплана, в конце 2019 года опубликовал статью: «Советская экономика: вид из Госплана СССР». И там у него есть интересная цитата про Вас: «Первая серия реальных расчетов проводилась по 9-му пятилетнему плану, самое непосредственное участие в них принимал заместитель начальника сводного отдела Нархозплана, доктор экономических наук, лауреат государственной премии Владимир Викторович Коссов, по сути дела, реальной оптимизации, по известной только ему, да и то – вряд ли в явном виде, целевой функцией – занимался именно он». То есть, Гребнев говорит, что Вы были единственным человеком в Советском Союзе, который знал целевую функцию советской экономики.

В.К.: Я думаю, что это – перебор, потому что я сразу сюда же должен добавить Якова Уринсона, покойных Валеру Долгова, Феликса Наумовича

Клоцвога, Юрия Васильевича Яременко – это по минимуму. И это не весь список.

А.С.: А все-таки что Вы закладывали в целевую функцию развития экономики?

В.К.: Целевую функцию в том виде, как в задаче линейного программирования – конечно, никто этого не делал. Целевая функция была и для меня, и для всех моих коллег – пределы возможного, как в дипломатии. Поясню примером, с этими 27% и 18% долями сельского хозяйства в капитальных вложениях. Конкретно было так. Готовилась пятилетка, я, как всегда, посмотрел американские данные и думаю: да что же получается? У нас капвложения на связь на пятилетку меньше, чем на один год у них. При том, что состояние связи совсем разное. Это не ошибка. Это – принципиально разные вещи. Пошел к связистам, пригласил их. Говорю: «Что они делают? Они же нас со свистом обходят! Мы-то где?» Там еще медной проволоки не хватало, спасибо покойный министр связи был Н.В. Талызин – он был выдающимся министром связи. Потом из него не знаю какой председатель Госплана получился, а министр связи он был легендарный! Талызин, надо отдать ему должное, что придумал: капвложения на связь, в том числе телефонизацию, включают вложения в здания. А он говорил каждому председателю обкома: «Ты телефон хочешь? Ты здание построй, а начинку связную я тебе дам». Ход гениальный. Как только это решение принято, связисты капвложения на строительство здания не расходовали. Вот решение. И тогда мы, всё тщательно обсудив, поставили деньги на связь. Почему 18% определилась как доля сельского в капиталовложениях? Это результат расчёта по модели сбалансированного развития всех отраслей экономики. Вот как это было.

Целевую функцию я подтягивал под структуру потребления, у меня был показатель перекосов¹². Я с помощью этой теории имел гипотетическую

¹² С 1981 г АН СССР стала присуждать премию имен академика В.С. Немчинова. Первым её получил директор ЦЭМИ академик Н.П. Федоренко. Вторым в 1984 г. стал В.В. Коссов за цикл работ «Планирование темпов, пропорций и структуры общественного производства»,

модель, какими с учётом тех знаний, которыми я тогда располагал, должны быть к концу пятилетки народнохозяйственные пропорции. И видел, какие они складывались по факту. Получались «дельты». Вот тогда «дельтой» была связь».

А.С.: Когда Вы для себя определяли, какой должна быть структура, Вы смотрели на развитые западные страны?

В.К.: Конечно.

А.С.: То есть, в каком-то смысле «целевая функция» была приближение по структуре отраслей к западу?

В.К.: Просто я изучил структуру экономик разных стран. Как меняется структура отраслей, это описано в статьях, там вопросов нет.

А.С.: «А не было опасений, что структура на Западе может быть неоптимальной?»

В.К.: Я же не одну страну смотрел. На одной стране ты можешь чего хочешь нагородить.

А.С.: Но все равно это была некая «ориентация на Запад»?

В.К.: Есть общие тенденции изменения структуры экономик стран. Как ВВП (у нас тогда это был «нацдох» - национальный доход) на душу меняется.

А.С.: Мы тогда будем все время немножечко отставать от этих изменений.

В.К.: Ну не настолько же! Мы можем где-то уйти вперед. Мы где-то уйдем вперед, где-то отстанем.

О научно-техническом прогрессе

А.С.: Раз мы говорим о структурном развитии: как все-таки планировался технический прогресс? Когда на перспективу формируются базовые пропорции.

«Продовольственная программа», «О закономерности в развитии отдельных отраслей промышленности», «Показатели роста и развития экономики», «О темпах в развитом социалистическом обществе», «Реплика на статью Г. Минасяна „К измерению и анализу структурной динамики“»;

В.К.: Этим не мы занимались. Был целый комитет – ГКНТ¹³. Это не работа Госплана

А.С.: А в вашей части?

В.К.: В моей части технический прогресс – это строительство заводов и покупка оборудования, которое соответствует этому прогрессу.

А.С.: И они говорили Вам, какое оборудование будет выпускаться?

В.К.: Да.

А.С.: А ситуация, когда у нас машины, оборудование десятилетиями выпускались и не снимались, бывала?

В.К.: Сплошь и рядом.

А.С.: Почему это происходило?

В.К.: Потому, что надежное, отлаженное производство, а как только ты начинаешь выпускать новое, начинается головная боль.

А.С.: Госплан пытался бороться?

В.К.: Это очень трудно. Это как раз, почему я не смог добиться строительства печи для переработки титановых отходов. Ровно по этой причине. Это невозможно! Привычка делать старье – на старье сделаешь план. Платили за план, а не за то, что ты сделал. Потом уже, когда появилась чистая продукция, в косыгинские времена – это чуть-чуть поменялось. Новое – это страшная головная боль: новые материалы, новые краски, новые формы, пойдет/не пойдет... как чумы боялись этого!

А.С.: Пытались как-то премировать за выпуск новой продукции, чтобы ее простимулировать?

В.К.: Конечно! Но что такое премия на пол-литра против «выговорешника» за невыполнение плана? Ты взвесь! А выговор – это минимум, что ты получишь.

¹³ Государственный комитет Совета Министров СССР по науке и технике. Создан в 1948 году с задачей определения основных направлений развития науки и техники, планирования и организации разработок важнейших, имеющих общегосударственное значение научно-технических проблем, организации внедрения в производство открытий, изобретений и результатов поисковых исследований. В 70-е годы в числе прочих направлений деятельности курировал разработку Комплексных программ научно-технического прогресса СССР на двадцатилетнюю перспективу.

Теоретически плановая альтернатива рынку возможна, а практически - нет

А.С.: Косыгинская реформа воспринималась, как прогрессивное, хорошее начинание?

В.К.: Смотря кем.

А.С.: В Госплане.

В.К.: В Госплане – для таких матерых представителей «сталинской» школы это, конечно, было «посягательство на святыни». В Госплане об этом крупно не говорили, старались не обсуждать, но я прекрасно понимал, что это был раскол. И потом сделали все, чтобы ее «тихонько удушить». Но это сделал не Госплан, а, прежде всего, ЦК.

А.С.: Я читал, что она усилила дисбалансы.

В.К.: Это все перебор. Не могла она ничего усилить. Она внесла расстройство в умы. В одних – расстройство, в других породила надежду. Она называлась «либерманизацией советской экономики» по имени Евсея Либермана, харьковского профессора. Реформа вступила в противоречие с организацией жизни Советского Союза под руководством КПСС. Реформа, по существу, вызвала явный антагонизм между всевластием партийной элиты и людьми. Несовместимо. «Либо – либо». Нельзя быть «полубеременным».

А.С.: Или чисто управленческая вертикаль, как она была, или совсем к рынку переходим?

В.К.: Да. А наполовину так, наполовину так – ничего не будет.

А.С.: Это сразу осознавалось, что «половинчатые» решения не работают?

В.К.: Не знаю, мне на этот вопрос не ответить.

А.С.: Вы говорите, что в Госплане раскол произошел. Значит, там идейные группы были какие-то? А какие?

В.К.: Я в это не лез. Я занимался внедрением экономико-математических методов. Мне в Госплане работать было хорошо, потому что мне доверяли как специалисту. Когда я 15 лет спустя вернулся в

Министерство экономики, которое состояло, в основном, из госплановцев, то был принят, как родной. Мне потребовалось минут 15-20, чтобы войти в курс дела. Как будто полтора десятков лет, проведенных в других стенах, не существовало. Поэтому у меня были конкретные деловые отношения по каждому конкретному вопросу. И со мной говорили на эту тему.

А.С.: Но Вы говорите, что старые госплановцы были против. А новые госплановцы?

В.К.: Во-первых, их мало было, особенно когда я пришёл. Когда я пришел, самое начало – большинство, прошедших «сталинскую» школу, было против.

А.С.: А «против» – они понимали, что вертикаль управленческая ломается?

В.К.: Да. Ломается привычный уклад жизни.

А.С.: Все-таки, это не одно и то же. Одно дело – ломается управляемость, другое – уклад жизни.

В.К.: Хрен с ней, с этой управляемостью! Привычная система ценностей меняется: они знали, как работать с заводом, чтоб он сделал то, что нужно, а реформа в это дело внесла сильную сумятицу. Уже однозначно предугадать, что сделает завод, стало невозможно. Появилась неопределенность. Обесценились их компетенции как специалистов.

А.С.: А как надо было работать с заводом до реформы?

В.К.: Очень просто. Есть мощности, загрузка, коэффициент использования материалов. Все очень просто.

А.С.: То есть, ориентация чисто на натуральные технологические показатели?

В.К.: Конечно. Понятно, надо, чтобы была рабочая сила, выработка. Если третью смену организуешь – надо за третью смену приплатить. Если совсем форсаж, то нужны койки, где людям поспать. О людях надо было думать. И нормальным директорам заводов не надо было это объяснять – для них это была очевидная вещь.

А.С.: А после реформы что поменялось?

В.К.: Нельзя говорить «после реформы». Реформу задавили!

А.С.: По-другому спросу. Чего ею хотели добиться? Зачем она вообще понадобилась?

В.К.: Зачем понадобилась – ответчу. Экономика мобилизационная – сталинская – ее возможности умерли с окончанием Второй мировой войны, потому что те, кто воевал, требовали жизни. Это могла обеспечить только экономика рыночного типа. Экономика рыночного типа исключает единоначалие любой партии – неважно, как она называется – «Единая Россия» или «КПСС» – это не имеет никакого значения. Естественно, никто власть отдавать не хотел. И пошло-поехало.

А.С.: Экономика рыночного типа, как я понимаю Вас, нужна для того, чтобы простой человек мог любую «хотелку» свою удовлетворить? Он через нерыночные механизмы не может свою «хотелку» донести до условного Госплана, который включит свою «хотелку» в условный план?

В.К.: Может. Это система закрытых распределителей.

А.С.: Почему её нельзя было распространить на всю страну?

В.К.: Это очень сложная система. Возможно, но это сложно. Вообще можно иметь экономику без денег. Люди все получают в закрытом распределителе. Вы приписаны к такому, я – к другому, и так далее.

А.С.: А учет моих потребностей?

В.К.: Без проблем. Приходишь и берешь, что тебе нужно.

А.С.: Но в эту сторону не пошли?

В.К.: Это было, были закрытые распределители.

А.С.: Но в небольших объемах.

В.К.: Ну, как посмотреть. Я сам в них входил как чиновник соответствующего ранга. Они были очень дозированные, и не только в России, это в любой стране было. Поэтому я и говорю: можно придумать экономику, в которой денег нет вообще. Ни цента. Можно – это система распределителей. Тогда человек зарабатывает не зарплату, а как будто

нарисованы уровни, и он видит траекторию своего движения от одного распределителя к другому. Не зарплата больше, а он будет стремиться к другому распределителю. Можно такую систему построить но она исключительно сложна в управлении. Сомневаюсь, что её технически можно реализовать.

А.С.: То есть, всё упирается в сложность реализации?

В.К.: Да. Я в свое время прикинул: если даже по моей любимой межотраслевой модели посчитать план в номенклатуре 10-значного классификатора промышленной продукции, на ЭВМ производительностью 1 млн. операций в секунду потребовалось бы фантастическое время. Это нерешаемая задача.

А.С.: Продолжая тему реформ. Первые рабочие группы по реформам появились ещё до перестройки, в 1983-м, когда Андропов пришел. В Госплане создали какую-то обособленную группу, во главе с С.А. Ситаряном. Он в мемуарах пишет, что у них был чуть ли не «закрытый штаб» в Госплане, куда его направил лично Андропов, что он там подбирал себе реформаторов, и эта обособленная группа в Госплане готовила реформы¹⁴.

В.К.: Я с Ситаряном был хорошо знаком, но с этим не имел дела.

А.С.: Все эти группы писали примерно про одно и то же – что надо двигаться в сторону рынка.

В.К.: Конечно, это любой понимал.

А.С.: А почему уже тогда сложился такой консенсус?

В.К.: А другого не дано.

А.С.: Можно пытаться двигаться в сторону Вашей системы распределителей.

В.К.: Ну, это чисто теоретически. Ее технически нельзя реализовать.

А.С.: А если ее нет, то мы получаем ограниченный набор благ?

¹⁴ Ситарян С. А. Уроки будущего. М.: Экономическая газета. 2010.

В.К.: А тогда начинаются погрешности. Я уже сказал, что её нельзя решить путём вычислений. И что вы будете с этим делать?

А.С.: Насколько я понимаю, Госплан на практике решал эту проблему тем, что держал какие-то крупные пропорции, а остальное отдавал.

В.К.: Вот это надо было сделать с самого начала. Не сделали. Слишком влезали в детали и занимались не своим делом.

А.С.: А как найти, что «держат», а что «отпускать»?

В.К.: А сейчас – что? Сейчас, по-моему, еще хуже.

А.С.: Смотря, в каких отраслях.

В.К.: Где лучше?

А.С.: В сельском хозяйстве, например. Мы стали экспортерами зерна. У нас его теперь много. У нас теперь проблема в портах – как его вывезти.

Лоббистские пределы научному планированию

А.С.: Если бы у Вас была возможность, что бы Вы улучшили в работе Госплана 70-х годов?

В.К.: Невозможно. Госплан – это был орган, он выполнял ту роль, которую ему отводили. Он мог сделать «хуже – лучше», но не мог изменить ничего радикально. Это я говорю с уверенностью, потому что уже когда я не работал в Госплане и Николай Константинович Байбаков не работал в Госплане, мы на проезде Владимирова¹⁵ работали, я в «Контуре», а он – в другом месте. И он мне говорит: «Я понимаю, что Вы (его ближний круг) могли иметь ко мне претензии. Вы все время говорили мне важные и нужные вещи, а я ничего не мог сделать». Добавил, что: «Мы с Алексеем Косыгиным были товарищи. Сколько раз бывало так: я ему говорил: «Алексей, давай я на Политбюро подниму этот вопрос, а ты меня поддержи». Один из вопросов я Вам пересказал – про мясо. И вот он говорит: «Я подымаю вопрос, а он молчит. Он слушает «товарищей»».

¹⁵ Был переименован в Никольский переулок.

Как я понимаю, Косыгина окружения Брежнева жутко ревновало. Понимаешь – Байбаков не мог! Которого поддерживал Косыгин. Это – то, что он мне говорил.

А.С.: Из-за этого было пресловутое «планирование от достигнутого» – план, как в прошлом году, «плюс 2%»?

В.К.: На самом деле не совсем так. Это надо темпы роста каждой отрасли прошлого года поделить на темпы роста ВВП, получить для каждой отрасли коэффициенты. Это означает, что, если, допустим, ВВП или там «нацдох» растет на 2%, то, к примеру, химическая промышленность должна расти на 4%, тяжелое машиностроение тоже на 4%, а, допустим, сельское хозяйство – только на 0,5%. Это не экспромт, это все у меня написано в статьях. Это следствие структурных сдвигов в экономике, которыми я занимался.

А.С.: То есть, это было не «от достигнутого», а осмысленно?

В.К.: Осмысленно, конечно. Если ты задаешь 2% для ВВП (нацдоха), то в отраслях это будут совсем другие цифры.

А.С.: Я сейчас, понятно, воспроизвожу некий «штамп».

В.К.: Это от недопонимания. Скажем, в электроэнергетике это будет темп, примерно сопоставимый с темпами роста экономики, может, чуть больше. В химии и машиностроении будет в 2 раза больше – и так далее. По отраслям разные.

А.С.: То, что касается общего роста отрасли – примерно, понятно. После этого наступает момент территориальный. Как и где размещать?

В.К.: А я Вам рассказывал. Решение задачи развития и размещения предприятий по территории СССР у нас было поставлено на поток. Когда речь шла о крупных заводах.

А.С.: Были ли какие-то «интервенции» в связи с тем, что местные руководители хотели себе завод?

В.К.: Еще как!

А.С.: Как эта проблема решалась?

В.К.: Блестяще! Так решалась: я вам говорил, что если надо пять заводов было построить, то вариантов было пятнадцать как минимум. Как только чьё-то предложение отбраковывалось (затраты выше, чем у других), на следующее утро присылали новые нормативы.

А.С.: То есть, они за ночь пересчитывали свои коэффициенты, чтоб на бумаге проект проходил?

В.К.: Во-первых, они сидели и ждали, когда будут результаты. Как только их завод вылетал из расчета, тут же гонец сообщал, что вылетел, они тут же делали правку. Ну не прямо наутро, они через ГИПР (Государственный Институт по Проектированию предприятий отрасли) разрабатывали проектную документацию по строительству (реконструкции, расширению, предприятий). Эти институты готовили информацию по решению задач о размещении предприятий. Руководители регионов обращались к ним, те изменяли данные и сообщали в Госплан СССР. Действовали очень оперативно потому, что решение было по интересам.

А.С.: А гонец – это кто? У них, получается, были в Госплане «свои люди?»

В.К.: И в Госплане были. «Ты мне сообщи!» А как же. Он сообщал секретарю обкома. Секретарь обкома – тем, кто у него занимался. Те сообщали в проектный институт. Проектный институт вносил изменения в документацию, сообщал об этом нам в ГВЦ Госплана СССР, где делались эти расчёты.

А.С.: Но все успевали за ночь сделать?

В.К.: Пойми: для того, чтоб принять решение, никто один раз ничего не считал. Десятки вариантов считались.

А.С.: Вообще насколько региональные руководители были сильны? И могли отстаивать свои позиции?

В.К.: Очень по-разному.

А.С.: А были примеры, когда было принято явно странное решение из-за того, что кто-то «на месте» очень сильно захотел?

В.К.: Сколько хочешь. Ну, знаменитые краснодарские дела – «сочинское дело», и потом – целая эпопея. Тогда все крупные начальники были невыездными, отдыхали в Советском Союзе. Мест для отдыха было два – Сочи и Северный Кавказ. Когда великий начальник приезжал туда, местный секретарь его всюду сопровождал. Поэтому «манна небесная» чаще всего «рассыпалась» над Краснодарским и Ставропольским краями. М.С. Горбачёв пришел на работу в ЦК КПСС с поста первого секретаря Ставропольского края.

Учет потребностей граждан

А.С.: Региональные руководители – понятно. Простой гражданин Советского Союза насколько мог донести свои нужды? По каким каналам он мог это сделать?

В.К.: Когда шел проект основных направлений, перед вынесением на съезд КПСС он публиковался и организовывалось его «всенародное обсуждение». Я в силу своих служебных обязанностей отвечал за это дело. Мы каждый день получали мешки писем. Каждое письмо рассматривалось, направлялось в соответствующий отдел, если там что-то интересное, то мы немедленно включали в текст основных направлений.

А.С.: Это помогало их как-то улучшить?

В.К.: Конечно. Настроения народа.

А.С.: Было, чтоб вам подсказывали что-то, что до этого Вы сами совсем не учитывали?

В.К.: Подсказкой являлась сама частотность. Если что-то костерят непечатными словами – значит, тут «горит», это надо «тушить». Первое, что надо сделать – отсечь плохое. Чтобы в среднем что-то улучшить, можно «нарастить лучшее», а можно убрать плохое. Слишком плохое надо убрать в первую очередь.

А.С.: И этим занимались все в Госплане?

В.К.: Это была официальная работа – обсуждение текста основных направлений. Они же печатались, люди на собраниях обсуждали, кто-то сам читал. Было открыто опубликовано. А как же.

А.С.: А насколько они могли на цели повлиять?

В.К.: Я еще раз говорю: конечно, выжимали суть из обсуждения. Конкретно наш отдел этим и занимался. Соответственно, мои товарищи «вылавливали» по всем направлениям интересные мысли или, наоборот, то, что кланут. Мы старались.

А.С.: Значит, вы фактически были «гласом народа»?

В.К.: Мы работали с этим «гласом», а как же! Мешки почты каждый день!

А.С.: Но для всех остальных вы становились этим «гласом»? Это же сколько сил нужно?

В.К.: Это – серьезная работа. Примерно полгода. Ну, месяца 4 точно.

А.С.: Основные направления – я их видел – они очень высокоуровневые. А более предметное?

В.К.: Это план. Пятилетний план.

А.С.: На него насколько влиял простой трудящийся?

В.К.: А зачем туда трудящемуся? Это уже не его дело. Его дело – подсказать «куда маршировать», что составляет существо Основных направлений.

А.С.: Ну, вдруг, «забыли, обделили, очень надо». Получается, что они могли раз в 5 лет высказаться по основным направлениям?

В.К.: Конечно. А дальше все реализовывалось.

В каком направлении следовало бы развиваться

А.С.: Последний «философский» вопрос: если на уровне Госплана сложно было что-то сделать, то более глобально что бы Вы делали в начале 70-х, если бы у Вас была власть в СССР для того, чтобы улучшить ситуацию?

В.К.: Думаю, что я смогу ответить. Я б «рулил» в сторону Швейцарии.

А.С.: Что Вы имеете в виду?

В.К.: К прямой демократии. Потому что, уж извини, небольшой экскурс в русскую историю. Ну, Вам легко понять, раз Вы исторический факультет окончили. Стихийное стремление русского народа – это было стремление к воле. Бердяев писал о «природном анархизме» русского народа. Воля и свобода – разные вещи. Воля – это гораздо более «анархическая» вещь. Воля не укладывается в представительную демократию. Воля – это когда «я решаю». Вы, я и так далее. А не мы кого-то выбираем, кто за нас будет решать. Это – первая вещь. Теперь – где это реализовано? В Швейцарии. Какая система власти? Любой вопрос более-менее важный решается на референдуме соответствующего уровня. Начиная с того – качели во дворе строить или нет? Собираются жители этого двора и принимают решение: качели во дворе построить. По улице пропустить что-то или нет? Собираются жители улицы и решают этот вопрос. Нужно давать женщинам, швейцаркам, право голоса – или не нужно? Собирается референдум. На одном решили «не надо», через много лет решили в 2008 году «надо». Я уж не говорю о каких-то денежных делах. Все решают референдумы. Между ними работают власти. То есть, не власть решает, чего делать, строить-не строить, чего строить и как строить. Решают те, кого это прямо касается. Если нет в Швейцарии земли, чтоб свалки строить, то не будет свалок. Места нет. Вот так организуют переработку мусора, чтоб не было свалок. Все решили на референдумах. Страна с точки зрения повседневной жизни очень регламентированная, а потому скучная, одна из самых скучных стран в мире, потому что там все регламентировано.

Президент 1 января вступает в должность, 31 декабря ее покидает. Каждый знает, когда он будет президентом. На 7 или на 5 лет вперед. Ленин, когда писал первую Конституцию, этот принцип в неё заложил. Страна, которая умудрилась, не имея почти никаких природных ресурсов – есть вода и гидроэнергия – иметь уровень жизни значительно выше российского. Не

имея ничего! 61% горы. Причем, самое забавное, что мы в конце 19 века и сейчас по отношению к ВВП на душу населения в Швейцарии занимаем близкие позиции.

А.С.: То есть, к прямой демократии?

В.К.: Да. К прямой демократии.

А.С.: «Спасибо, жалко, что не получалось».

В.К.: В принципе, еще не все потеряно. Хочу сказать насчет прямых связей, в прямой демократии это – основа. Это «идея кольчуги»: почему ее нельзя ни разорвать, ни прорвать. Идея кольчуги: каждое кольцо связано с ещё несколькими. Каждый – это связь. Соседи, по хобби, еще интересы. Чем больше колец, связывающих людей в разные системы, тем прочнее сама система. Вот это важно понять. Мой хороший знакомый А.Я. Лившиц, известный лозунгом «Делиться надо» заведовал кафедрой политэкономии в Станкине, потом стал руководить Аналитическим центром Администрации президента (Б.Н. Ельцина). И как-то он мне звонит: «Мне предлагают стать министром финансов Российской Федерации». Я говорю: «Саша, ты с ума сошел? Какой из тебя министр! Тебя любой клерк Минфина лапшу на уши будет вешать. Ты не знаешь этого дела, ты сам себя погубишь!». Но он всё же пошел. Он моложе меня, но его уже нет¹⁶. Полагаю, что надорвался. Володя Пансков, мой хороший знакомый, много был министром проработал в Минфине, рассказывал мне, что когда его скорая помощь с язвой увозила в больницу, то он, будучи министром, на больничной койке подписывал оперативные документы.

На самом деле люди, не подготовленные предыдущей жизнью к занимаемому посту, сильно мешают. Они ничего не могут сказать по существу, поэтому их действия, в основном, выливаются в самоутверждение путём запретов. Поскольку он вынужден слушать кого-то с опытом, то , чтобы не попасть в зависимость от советчиков, вынужден их чередовать.

¹⁶ Александр Яковлевич Лившиц проработал министром финансов всего полгода: с 14 августа 1996 года по 17 марта 1997 года. Умер в 2013 году в возрасте 66 лет от острой сердечной недостаточности.

Этого послушает, потом другого. В результате если нарисовать график его политики – это такая кривая с немыслимыми поворотами и зигзагами. Мне хорошо – я с такими не работал. Я работал с профессионалами. Мне в этом смысле сильно повезло.

А.С.: А вообще какие-то реальные подвижки к демократии были? Вообще как-то тогда обсуждалось народовластие?

В.К.: Когда обсуждать? Учредительное собрание разогнали.

А.С.: Когда жизнь наладили после войны, Хрущёв когда пришёл.

В.К.: Хрущёв осудил культ личности И.В. Сталина. Самая большая трудность утверждения демократии состоит в том, что она лишает или сильно ограничивает власть действующего начальства. Прежние или нынешние – они будут до конца сопротивляться, у меня в этом смысле никаких иллюзий нет.

А.С.: Не нашлись идейные люди, которые о народе думали больше, чем о власти?

В.К.: Мессианство вообще русским свойственно. Найдется и такой человек. Но я знаю и другое: что нельзя ни в коем случае никакую революцию устраивать. Это – очередные потери миллионов жизней. А Россия уже перешла рубеж, когда она могла возрождаться.

А.С.: Спасибо.