

Моей дорогой супруге Людмиле Ивановне посвящается

А.П.Градов

Как это было:

Воспоминания инженера-экономиста

(Уроки, извлеченные из столкновений с реальными жизненными ситуациями)

«Если кто-нибудь может с очевидностью доказать мне, что я неправильно сужу или действую, то я с радостью изменюсь. Ибо я ищу истины, от которой еще никто никогда не потерпел вреда. Терпит же вред тот, кто упорствует в своем заблуждении и невежестве».

Марк Аврелий. Наедине с собой. Размышления.- СПб.: «Знак», 2006.

Санкт-Петербург
2008

Аннотация

В брошюре д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации Александр Павлович Градов рассуждает о тех уроках, которые ему дала жизнь.

Показаны различные аспекты деятельности инженера-экономиста на промышленном предприятии и в научно-исследовательском институте в условиях регионального и отраслевого управления национальной экономикой.

Большая часть брошюры посвящена сорокалетнему опыту научной и преподавательской деятельности в Санкт-Петербургском государственном политехническом университете.

Оглавление

1. Вместо предисловия	4
2. Предыстория	5
3. Начало экономической деятельности	18
4. Инженер-экономист в условиях промышленного предприятия	21
5. Инженер-экономист в командно-административной системе народного хозяйства.	36
6. Преподаватель экономической специальности ВУЗа – сочетание преподавательской деятельности и работы в реальной экономике.....	59
7. Заключение.....	97
8. Список использованной литературы.....	105

1. Вместо предисловия

Эти воспоминания написаны не для того, чтобы изложить биографию автора, которому уже за 80. Они не претендуют «истину в последней инстанции», или как пример для подражания, нравоучение или назидание молодым людям. Просто хотелось показать на примере собственной жизни, в каких политических, экономических и социальных условиях, какими усилиями и с какими сложностями доставались обычному человеку знания и опыт работы в реальной экономике. Как эти знания и опыт использовались в тех или иных жизненных ситуациях во второй половине XX века в Советском Союзе и в начале XXI века в России.

Молодые люди, вобрав в себя опыт прошлых поколений, должны идти дальше, чтобы вновь «не наступать на грабли» и вместе с тем выработать свою стратегию поведения в новых непростых условиях *реальной* социально-экономической деятельности.

К тому же нужно понять *причины* поведения экономических агентов – от государства до «простого» человека – в различных ситуациях, возникающих на макро- и микро-уровнях. Для этого недостаточно читать книги, учебники, периодические издания, изучать нормативные акты, хотя это необходимо и очень полезно. Нужно поддерживать контакты с работниками реальной экономики, участвовать в работе российских и зарубежных конференций и семинаров, посещать предприятия и организации национальной экономики. Наконец (это звучит банально, но действительно нужно) постоянно заниматься самообразованием, расширять свой кругозор, повышать культурный уровень, передавая затем все накопленные знания и опыт другим людям.

Время от времени каждый экономист должен осознавать, что история уже провела тот эксперимент, который ему нужен. Экономист должен знать результаты этого эксперимента, прежде чем начинать его заново. Он должен понимать и то, что экономика, как и астрономия, – наука, построенная на наблюдениях, поэтому имеющиеся данные и средства контроля различных экономических явлений не следует воспринимать как нечто незыблемое, детерминированное, легко формализуемое, как в любой точной науке. Бернард Шоу говорил: «Экономика – наука о том, как лучше прожить жизнь...».

Выдающийся экономист и историк экономики Йозеф А. Шумпетер в своем замечательном трехтомнике «История экономического анализа» поставил весьма злободневный сегодня вопрос: является ли экономика наукой ?

«Ответ на этот вопрос, – пишет автор, – зависит, разумеется, от того, какой смысл мы вкладываем в понятие «наука». В повседневном речевом обиходе, а также в академических кругах (особенно в англо- и франкоязычных странах) этим термином (science) часто обозначаются только естественные науки и математика. Экономическая теория, как и все общественные дисциплины, в этот ряд, следовательно, не попадает... Если же мы примем лозунг «наука есть измерение», то научной можно считать лишь малую часть нашей отрасли знаний...Для наших целей годится самое что ни на есть широкое определение: наука – это любой вид знания, которое является объектом сознательного совершенствования». Й. Шумпетер приходит к следующему выводу: «Поскольку экономисты используют технику анализа, недоступную широкой публике, экономическая наука, безусловно, является наукой ...».

Почему мы должны изучать историю экономической науки? На этот вопрос Й. Шумпетер отвечает следующим образом: «Дело в том, что в любой отрасли знаний набор проблем и методов их решения, существующий в каждый конкретный момент, *предопределяется достижениями и упущениями тех, кто работал раньше, в совершенно иных условиях*» (курсив мой).

Именно в этих высказываниях Й. Шумпетера автор видит причины, побудившие его взяться за написание этих воспоминаний. Непосредственным же «виновником» их появления считаю доктора экономических наук, профессора Михаила Дмитриевича Медникова – заведующего кафедрой национальной экономики – настоятельно рекомендовавшего мне вспомнить, как это было...

2. Предыстория

Начну с юности, которая во многом определила всю мою дальнейшую судьбу. Иногда думают, что детство и юность – это то, что быстро проходит и не влияет на характер человека. Однако время моей юности было наполнено событиями, перевернувшими мое сознание и отношение к жизни. В 15 лет я ушел из дома и окунулся в новую, незнакомую реальность, где не было подсказок родителей, где нужно было самому принимать важнейшие решения в новой среде, живущей по иным законам, где нужно было защищать свое право на жизнь, находить общий язык с разными по характеру и мировоззрению людьми.

В мою жизнь, как и в жизнь моих сверстников, вошла война...На улицах Ленинграда люди в военной форме несут аэростаты заграждения, которые поднимаются ночью в воздух. По ночам на крыше дома учимся во вре-

мя воздушных тревог ликвидировать зажигательные бомбы. Дежури́м в 13-й средней школе на Кли́нском проспекте, где выпускной вечер семиклассников мы провели в ночь на 22 июня 1941 года.

Третьего июля, после выступления И. В. Сталина, отец уходит добровольцем в Народное Ополчение. Провожаем его с матерью на фронт. Колонна ополченцев после построения на стадионе им. Ленина (ныне стадион Петровский) выходит в город. Картина довольно странная – пожилые люди в солдатских хлопчатобумажных гимнастерках и галифе, в своих гражданских ботинках и обмотках, с одной самозарядной винтовкой Токарева (СВТ) на 10 человек. Остальные должны были добыть оружие в бою. Ополченцев отправляют на самый опасный участок Ленинградского Фронта под г. Кингисепп. Там настоящая мясорубка. Отец получает два тяжелых ранения. Его кладут в госпиталь, затем переводят в другие госпитали. Последний госпиталь, в котором лежал отец, – гидрокорпус Ленинградского Политехнического Института. Оттуда на Урал в г. Ижевск...

Мы с матерью эвакуируемся на Урал, в Пермь, куда возвращается в 1942 г. из госпиталя отец, и где я заканчиваю девятый класс школы.

1943 год. В Пермь приезжают «вербовщики» из 6-й Ленинградской специальной артиллерийской школы, которая к тому времени эвакуирована в г. Тобольск. Поступаю в 10-й класс этой школы. Уезжаю в Тобольск.

Школа размещается в Тобольском Кремле «на диком берегу Иртыша», где стоит памятник Ермаку...В Кремле, в доме бывшего генерал-губернатора, и расположилась наша спецшкола. Вид с высокого берега потрясающий. В Тобольске было около 40 церквей, купола которых возвышались над утопавшем по утрам в густом тумане городом. «Достопримечательностями» Тобольска были 5 тюрем, один театр им. Зеньковецкой, эвакуированный из Киева, и ...6-я Ленинградская спецшкола.

Холодно и голодно. Связь с остальным миром летом – по Иртышу и Тоболу, зимой – самолетом. Стomatит, цинга, лошади висят на веревках – нет корма. Всё, что может хоть как-то обеспечить существование, доставляется вверх на гору, где стоит Кремль, «спецтягой»: 10 человек «спецов» тащат на себе телеги, а зимой сани с нарубленным кустарником для печей, воду для питья и кое-что из продуктов. Продовольственный паек: 400 г. хлеба в сутки, на завтрак и на обед – «горошница» (вода с гороховой мутью), на ужин неограниченное количество воды из кадки. Главный источник пищи – местный рынок, где можно было обменять на хлеб, мороженое молоко привезенные из дома по предложенному спецшколой списку вещи. Теперь это называется

«бартер». Осенью к еде добавлялся турнепс (кормовая свекла), который мы убирали на полях по заданию местных властей.

В классных комнатах не топят – нет дров. Занятия проводятся в спальнях комнатах, где топится печь, которая одновременно служит классной доской (она черного цвета). Преподаватель ходит вокруг печи, поскольку она круглая, пишет на ней формулы, рисует графики. Мы сидим на кроватях в шинелях и валенках. Занятия проходят и в полевых условиях, где нас обучают военному делу, артиллерийской грамоте. Учат нас раненые офицеры, списанные по состоянию здоровья из действующей армии, и гражданские преподаватели, одетые в военную форму.

1944 г. Всех выпускников, окончивших 10-й класс, отправляют в Смоленское артиллерийское училище, находившееся в то время в г. Ирбит, недалеко от Свердловска. Впервые получили полноценный солдатский паек, настоящие валенки и военное обмундирование.

1945 год. Май. На Западном фронте закончилась война с Германией. 15 мая нам, молодым людям, которым исполнилось по 18 лет, по окончании артиллерийского училища присваивают первое офицерское звание – младший лейтенант. Идет распределение по воинским частям. Всем, окончившим училище с отличными и хорошими оценками, объявляют об отправке на Дальний Восток. В эту группу попал и я. Нам говорят: «Вам повезло, вы будете участвовать в войне с Японией, где сможете показать себя в деле...».

В 20-х числах мая «садимся» в товарный вагон – теплушку, прицепленную к танковому эшелону. Двухэтажные нары, покрытые соломой. Сухой паек: хлеб, сало с царскими гербами, дата – 1905 год (стратегический запас) и одна селедка. У каждого вещевой мешок, в котором находится: нижнее белье, 2 пары портянок и парадная шерстяная форма, полученная в подарок от королевы Великобритании: гимнастерка, галифе, шинель. Все это отличного качества.

Находимся в пути 23 суток. Сухой паек съеден. Портянки и белье по дороге обменены на продукты. Прибываем в город Спасск-Дальний, оттуда в село Яблонежка, заложенное еще в период Столыпинских реформ. Село – на украинский манер: белоснежные мазанки с соломенными крышами, яблоневые сады. В селе расположен штаб соединения, в распоряжение которого нас направили. На довольствие не ставят, говорят, что это сделают в конкретной воинской части, куда каждый из нас попадет. Три дня ничем не кормят, обменивать на продукты нечего, ждем отправления в часть...

Наконец, приезжаем в 238-ю Отдельную Тяжелую Гаубичную Артиллерийскую Краснознаменную Бригаду Резерва Верховного Командования, оснащенную 152-мм гаубицами. Расположена бригада в поселке Таловый Гродековского направления Первого Дальневосточного Фронта. Именно на этом направлении российские воинские части во время русско-японской войны 1905 г. переходили границу с Маньчжурией. Поселок расположен на равнине, окруженной необычайной красоты сопками...

Встречает нас заместитель командира бригады по политической части полковник Фенин. Первый вопрос: «Есть хотите?». Хор голосов: «Очень!». Через полчаса приносят трехдневный паек, состоящий из американских консервов, американского хлеба и какой-то жидкости серого цвета в алюминиевых кружках. Думали, что кисель, оставили на закуску. В течение часа, сидя на эстраде, находящейся в расположении части, в глубокой тишине ели... Запили, и, о ужас, какая-то невероятная кислятина – пивные дрожжи. С них нужно было *начинать* еду...

Вызывают в штаб. С каждым беседует командир бригады полковник Михаил Петрович Несветайло. Боевой офицер, прошедший всю войну до самого Берлина, вся грудь в орденах, ленинградец, порядочнейший человек! Солдаты и офицеры называли его «батей».

Доходит очередь и до меня. Кто, откуда, кто родители, как учился в спецшколе, по какому разряду окончил училище? И т.д., и т.п. Назначен командиром взвода разведки батареи управления бригады. Во взводе 24 человека: связисты, прибористы, вычислители. Задача взвода: в период боевых действий выбирать и оборудовать командные пункты, устанавливать связь со всеми подразделениями бригады (4 дивизиона, в состав которых входит 16 артиллерийских батарей – 64 орудия), вести разведку наиболее важных целей для артиллерийской подготовки, находиться постоянно на связи с командиром и начальником штаба бригады.

Через три дня после прибытия в часть выезжаем с командиром и начальником штаба бригады на советско-японскую (маньчжурскую) границу. Это 400 км. по разбитой грунтовой дороге на американском автомобиле «Додж ³/₄». Командующий артиллерией Первого Дальневосточного фронта проводит рекогносцировку – определяет наиболее важные задачи артиллерийских бригад, цели, направления главных ударов и т.п. Война с Японией еще не началась.

Возвращаемся в расположение бригады. Нужно заметить, что автомобиль, на котором мы проехали в течение одного дня 800 км., не был оборудо-

ван современными подвесками, амортизаторами и другими смягчающими тряску приспособлениями. Поэтому после такой поездки ты продолжал во сне ехать и ехать, ощущая эту тряску, особенно, если учесть, что спать приходилось на нарах, так же как, и в теплушке, покрытых тонким слоем соломы...

В середине июля бригада поднята по боевой тревоге. Полковник Фенин произносит речь, из которой следует, что Великая Отечественная война не может считаться законченной до тех пор, пока японский милитаризм не будет разгромлен. Поэтому мы должны выполнить свой долг перед Родиной и нанести Квантунской армии сокрушительное поражение.

Подразделения бригады начинают движение в сторону границы. Прибываем в район сосредоточения. До границы не более одного километра. Она проходит по небольшой речушке. Наша территория – открытая местность в низине с редкими деревьями и кустарниками. Маньчжурская – высокие сопки со столетними соснами, елями, деревьями неизвестных нам пород. Прямо перед нами сопка, именуемая на топографических картах «Верблюды», на ней расположено небольшое укрепление (дот или дзот), обслуживаемое подразделением японской армии: один офицер и несколько солдат. Каждое утро офицер выводит солдат на физическую зарядку. Они по нескольку раз бегом поднимаются на эту сопку. Затем (на глазах мощнейшей группировки советских войск) офицер проводит с ними занятия, читая какие-то бумаги.

Мы оборудуем «жилые» – землянки, командные пункты, огневые позиции для орудий и другие необходимые для ведения огня сооружения. Саперы стрелкового (пехотного) полка, который расположен перед нами, строят дорогу к границе. Японские пограничники спрашивают саперов: «Зачем строится дорога к границе?». Им отвечают: «Для подвоза продуктов нашим пограничникам». Всё спокойно, погода отличная – конец июля...

7 августа приказ: «Готовность 24 часа». Война еще не объявлена. Кстати, о том, что 6 августа на Хиросиму была сброшена атомная бомба, нам не сообщили. Мы узнали об этом много позже. Новый приказ: «8 августа в 4 часа утра (по местному времени) – артиллерийская подготовка, «огневой вал», предваряющий наступление пехоты». В 8 утра по московскому времени (разница с местным временем – 7 часов) в Москве В. М. Молотов объявляет послу Японии о том, что Советский Союз находится в состоянии войны с Японией (которая фактически уже началась ночью).

С командного пункта нашей бригады видны залпы реактивной артиллерии («Катюши»). Зрелище одновременно страшное и красивое: несущиеся

с огромной скоростью над нашими головами огненные продолговатые «детские шары». Сопка «Верблюды» в разрывах снарядов. Пехота вплотную за «огневым валом» пошла на сопку. Впереди шум боя, стрельба из автоматического оружия, минометов, разрывы гранат... В 11 утра объявлен приказ Командующего Первым Дальневосточным фронтом: командным пунктам и огневым подразделениям артиллерийских частей подготовиться к переходу государственной границы. 8 августа 1945 г. наша бригада перешла государственную границу Советского Союза и мы, как в известном вальсе, оказались «на сопках Маньчжурии» в 13.00 по местному времени.

Хочу остановиться лишь на двух эпизодах, которые для меня лично стали олицетворением войны. Эти эпизоды иллюстрируют переживания молодого, только что отметившего 19-летие человека, которого теоретически готовили к войне и в 6-й Ленинградской специальной артиллерийской средней школе, и в Смоленском артиллерийском училище. Однако практика оказалась гораздо страшнее.

После артиллерийской подготовки и атаки пехоты поднимаемся на сопку «Верблюды». Открывается страшная картина: вершина сопки густо покрыта трупами наших пехотинцев, в основном мальчишек, еще не воевавших на западных фронтах. Проходим дальше. На вершине сопки, под столетними, как нам казалось, соснами расположен тщательно замаскированный железобетонный город, представляющий собой цепь взаимосвязанных долговременных укреплений, в которых находились камикадзе (смертники). Они были прикованы к пулеметам и противотанковым ружьям цепями, должны были стрелять до тех пор, пока не кончатся боеприпасы, а затем покончить с собой.

От рук смертников погибло много наших офицеров, прибывших с Западного фронта. Они не выполнили приказа об облачении в маскировочные костюмы без орденов и офицерских погон. Но они были молоды, прошли всю войну. Ну а здесь «этих япошек, да мы...» Вот и погиб майор Ильенко – молодой красавец, храбрый офицер, который нарушил приказ и оставил многочисленные ордена на гимнастерке. Он выбирал себе наблюдательный пункт в одном из японских укреплений и получил пулю в сердце от смертника...

Прохожу мимо одного укрепления. Из амбразуры видно тело мертвого японца, сжимающего противотанковое ружье. Перед ним гора трупов. Один из них (не могу спокойно сейчас, через 64 года об этом говорить) лежит в 2-х – 3-х метрах от амбразуры мальчишка – советский солдат с черепом, рассе-

чѐнным на две части снарядом противотанкового ружья, из которого стрелял японский смертник. Подхожу к нему, достаю из нагрудного кармана солдатскую книжку. Фамилия – Дейнеко, имя – Владимир. Год рождения 1927. В книжке фотография молодой очень красивой женщины. На обороте надпись: «Дорогому Вовочке от любящей мамы»... Без слез даже сильному человеку обойтись нельзя... Ведь ему было всего 18 лет...

Сели в машины, движемся в колонне, которая тянется на десятки километров. В ней и танки, и орудия, и машины с пехотинцами. Дорога проходит по краю сопки. С одной стороны высокая гора, с другой – крутой обрыв. Голосуют две девушки-санинструкторы, просят подвезти их к своей пехотной части. Спрашиваю, из какого они полка. Называют номер. Показываю им солдатскую книжку Володи: «Ваш?»». Одна из них перелистывает книжку и говорит: «Я вчера делала ему прививку, вот моя подпись»...

Так вот она, такая эта война для простого человека. А ведь перед этими укреплениями, на крохотном участке фронта погибли сотни таких «простых» людей... Возникает вопрос, разве армейская разведка не знала о существовании этого железобетонного города со смертниками? Ведь именно эта разведка должна была дать подробную информацию стрелковым подразделениям об этой системе укреплений и соответствующие целеуказания нашим артиллерийским частям.

Так я получил *первый* урок – *нельзя принимать решений без тщательного анализа ситуации, в условиях которой эти решения должны быть реализованы.*

Наконец выбираемся из гористой местности на равнину. Наша бригада разделяется на две колонны: колесную и гусеничную. В первой управленческие подразделения, во второй – орудия на гусеничной тяге. Кстати, это американские тракторы HD-7. Расстояние между колоннами увеличивается.

Только колесная колонна отошла на приличное расстояние, слышим взрывы бомб, падающих на нашу гусеничную колонну. Не понятно, откуда у японцев появились самолеты. Ведь по данным разведки все фронтовые аэродромы Квантунской армии были уничтожены вместе с самолетами... Через несколько часов выясняется, что это была работа наших «доблестных» летчиков, которые перепутали места сосредоточения наших и японских войск...

После войны у меня в школе сержантов в классе материальной части в качестве учебного пособия лежала разбитая в результате этого налета гаубица, по которой курсанты изучали ее устройство...

Двигаемся дальше. Разрыв между колоннами все больше и больше. Ночью слышим выстрелы, взрывы гранат. Идет бой. Через несколько минут все стихает. Возвращаемся к месту, где шел бой. Разбитый «Студебеккер». Трупы наших солдат и японцев. Оставшиеся в живых рассказывают: «На автомобиль напали японцы, расстреляли и добили штыками наших ребят». Среди них был убит штыком в спину шофер, водивший ранее «Додж», на котором ездил командир нашей бригады, а с ним начальник штаба и я. Сашенька Чаднов, так звали мальчишку. Незадолго до этого инцидента он попросил моего разрешения перейти на «Студебеккер». Я его всячески отговаривал. А он мне признался, что, как только увидел этот мощный и красивый «Студебеккер», решил, во что бы то ни стало водить его...

До сих пор мучает совесть. Ведь если бы я не разрешил ему перейти на эту машину, он, может быть, до сих пор был жив?... Так я получил *второй* урок – *не всегда нужно быть снисходительным к просьбам подчиненных. Это иногда может принести им беду.*

Входим в город Муданьцзян. Жара градусов 40, город завален трупами, от страшного запаха тяжело дышать. Народа нигде не видно. Брошенные пустые фанзы, внутреннее «убранство» которых свидетельствует об ужасной нищете тех, кто в них жил: это глиняный пол, на нем лежат соломенные тюфяки и лоскутные одеяла. Никакой мебели нет...

Вдруг на улице появляется молодой человек, который взбирается на стоящую у одной из фанз бочку и что-то кричит. В течение двух-трех минут улица заполняется народом. Человек громко, размахивая кулаком, дает какие-то указания в течение нескольких минут, заканчивает, и... улица мгновенно пустеет. Так я впервые столкнулся с реальным проявлением удивительной ментальной особенности китайцев – умением безоговорочно подчиняться власти – будь то Император, Председатель ЦК КПК или ответственный за порядок на отдельной улице.

Едем дальше. Выходим из города. Нам навстречу движется колонна гражданских людей в синих спортивных костюмах. Во главе колонны идет пожилой мужчина с длинной бамбуковой палкой, к которой привязан кусок красной материи. Мужчина вытягивает руку с поднятым большим пальцем, кричит: «Шанго!». Вся колонна хором подхватывает: «Шанго!». Оказывается, этот возглас означает «Хорошо!»...

Кругом лоскутные поля. На небольшом участке земли, размером 10 x 10 м. на корточках сидит китаец в широкополой, соломенной шляпе и вручную доводит структуру почвы до кондиции: каждый комочек земли не пре-

вышает в диаметре 5-6 мм. По-видимому, такая структура позволяет крестьянину снимать с участка два урожая в год... Это чисто китайское трудолюбие.

Две эти черты – безоговорочное подчинение власти и трудолюбие и сейчас позволяют китайцам развивать национальную экономику самыми высокими в мире темпами ...

Продолжаем движение в сторону Харбина, но наши орудия слишком тяжелы для понтонных мостов через реку вблизи г. Гирин. Останавливаемся на бывшем японском аэродроме. Ночью начинается обстрел нашей части из близлежащего леса. Утром отдается приказ организовать прочесывание леса. Иду с солдатами в лес. Обнаруживаем молодого японца с винтовкой и солидным запасом патронов. Он один из тех, кто стрелял ночью. Окружаем его. И здесь произошел инцидент, который потряс многих из нас. Японец был пленным. Все знают, что по международной Конвенции пленных убивать нельзя. Это – преступление. Но один из наших сержантов, неожиданно стреляет и убивает японца. Реакция практически всех участников операции: с выстрелившим перестают общаться.

Задерживаем еще нескольких японских солдат. Их кормят из общего солдатского котла. Через переводчика выясняют обстоятельства ночных обстрелов. Среди пленных два солдата: один молодой, другой старше и по возрасту и по воинскому званию. Судя по нашивкам – ефрейтор. Повар наливает в миски еду. Первым получает младший. Он с поклоном передает миску старшему. Все дальнейшее поведение младшего по отношению к старшему по возрасту и по званию проникнуто почтением и глубоким уважением...

3 сентября 1945 года Япония капитулировала. На площади перед дворцом императора большая группа самураев сделала харакири – вспорола кинжалами животы. Это была их реакция на поражение Японии в войне. Реакцию наших солдат и офицеров трудно описать: радость слишком слабое слово.

Уже после капитуляции постоянно получаем сообщения о нападении разрозненных японских групп на наши воинские части. По дорогам ночью действуют камикадзе. Происходит это так. Днем в придорожной канаве лежит «убитый» японский солдат без оружия. С наступлением темноты этот солдат «оживает», достает из-под листьев или из-под груды щебня оружие и начинает обстрел проходящих мимо наших солдат и особенно офицеров.

Все эти факты подчеркивают особенности японского национального менталитета, опирающегося на идеологию дзен-буддизма, который пропове-

дует необходимость концентрации всех материальных и моральных сил нации, объединения вокруг «большого дела». Такое поведение японских камикадзе в точности соответствовало наставлениям средневекового идеолога боевых искусств Сунь-цзы. В своем труде «Искусство войны» он писал: «...Будь неуловимым, вплоть до бесформенности; будь невидимым, вплоть до беззвучности; так сможешь стать властителем судьбы врага...».

Получен приказ: «Возвращаться в место постоянной дислокации части – поселок Таловый, одновременно вывозя в Союз все японское воинское снаряжение из военных городков». Это была трудная задача, поскольку городки были построены весьма прочно: оконное стекло можно было вынуть только вместе с рамой – замазка была такая...

Оставшиеся на складах артиллерийские приборы были высокого качества, с их помощью можно было стрелять из орудий гораздо точнее, чем позволяли наши приборы. Вообще нужно отдать должное японской технике разного назначения. Особенно нас поразили элементы электротехнического оборудования, которыми были оснащены казармы для солдат и коттеджи для офицеров. Все продумано до мелочей. Вот маленький штрих.

В японских солдатских казармах приспособления, в которых хранились винтовки, (их официальное название пирамиды), были покрыты лаком и отполированы до блеска, чтобы солдат, пробежавший мимо пирамиды по тревоге, не занозил руку. Причем место для винтовки расположено так, чтобы было удобно на бегу взять винтовку. У нас же пирамиды – неструганые, некрашенные доски с кое-как выпиленными углублениями... Мелочь, но о многом заставляет задуматься...

В офицерских городках отдельные для каждого офицера одноэтажные коттеджи, стены которых были изготовлены из соломенных матов, обитых черными лакированными пирамидами. Войти в дом можно было в любом месте стены, поскольку эти маты двигались по специальным направляющим. Внутри коттеджи оборудованы всем необходимым для «цивилизованной жизни»... Вспомнили наши казармы и «КХС» – «конюшни холостяцкого состава», так с горечью мы называли помещения, в которых жили младшие лейтенанты не только до, но и после войны...

Так закончилась для меня Великая Отечественная война. Чудом остался жив. Был бы командиром огневого взвода (непосредственно руководившего стрельбой из орудий), то, находясь в гусеничной колонне, погиб от бомбежки, как это случилось с моим товарищем по училищу лейтенантом П. К. Нестеренко, командиром огневого взвода одной из батарей. Также случайно

не погиб во время обстрела нашей части на аэродроме под Муданьцзяном японскими снайперами или от рук камикадзе, «ожившего» на дороге. Значит, не судьба...

Хочу обратить внимание на один штрих, демонстрирующий экономические аспекты войны. Известно, что война является очень сильным стимулятором развития экономики, правда, экономики военного характера. Дело было во Владивостоке. По условиям ленд-лиза мы должны были вернуть все оборудование, переданное нам США во временное пользование. Таким оборудованием, в том числе, были автомобили «Студебеккер». Начальство приказало привести все эти автомобили, по возможности, в идеальное состояние. Нужно было удалить все надписи, сделанные на некоторых деталях, типа «Здесь был Вася», покрасить белой краской обода колес, помыть и покрасить кузова, почистить двигатели и т.п.

После такой подготовки автомобили были отправлены на один из причалов Владивостокского порта. И вот мы наблюдаем такую картину: входит наш блестящий «Студебеккер» на борт стоящего у причала военного корабля странной конструкции, его устанавливают на специальную площадку, удар – машина превращена в лист, толщиной 0,5 м., который отправляется в трюм... Это сооружение не что иное как мощный пресс. Мы, естественно, возмущены, для чего же нужно было эти автомобили приводить в идеальный порядок. Оказывается, это было требование американских представителей.

За время войны США превратились в богатейшую страну мира, сосредоточив у себя львиную долю мирового золотого запаса, что позволяло существенно обновлять основные технические средства. Старые автомобили и другое оборудование не были нужны, поскольку появились новые, более совершенные конструкции, которые позволяли существенно сокращать эксплуатационные издержки, связанные с их обслуживанием. Выгоднее было отправить старые машины на переплавку, чем проводить их капитальный ремонт. Правда, такой подход к решению проблем морального износа оборудования применялся не всегда. Так, с Мальцевского причала Владивостокского порта отправляли обратно в США военные корабли, в частности, тральщики, большие охотники за подводными лодками, фрегаты, полученные по ленд-лизу. Они возвращались американцам в идеальном состоянии...

Забегая немного вперед, скажу, что уже в бытность мою доцентом кафедры экономики и организации машиностроительного производства ЛПИ, я по одной из хоздоговорных научных работ рассчитывал эффективность капитальных ремонтов оборудования. Нужно было определить, какой по счету

капитальный ремонт еще выгоден. Оказалось, что второй капитальный ремонт (по действовавшим тогда нормативам) «эффективен».

К сожалению, в Советском Союзе деньги были какими-то условными единицами. Их можно было печатать почти без ограничений. Инфляция проявлялась не в росте цен (они были стабильными, один раз в год, как правило, 1 марта, их даже снижали по политическим мотивам), а в дефиците всего, что нужно было человеку для жизни. Расчеты экономической эффективности носили чисто символический характер. Все решения носили волюнтаристский характер, их полезность зависела от интуиции лиц, отдающих приказы...

Началась служба в Советской Армии в мирное время, которая продолжалась 8 лет – до сентября 1953 года.

В 1946 г., когда мне исполнилось 20 лет, вступил в КПСС. Произошло это следующим образом. Для офицеров бригады была организована так называемая политучеба. Лекции нам читал полковник Фенин, о котором я говорил выше. Читал он курс диалектического материализма. До войны он был преподавателем университета, имел опыт увлекать слушателей, поэтому его лекции были очень интересными. Под влиянием этих лекций молодому человеку нельзя было не придти к выводу, что каждый порядочный человек должен активно участвовать в таком великом деле как построение справедливого общества, в котором все люди равны, где «от каждого по способностям, каждому по потребностям». Полковник Фенин дал мне рекомендацию для вступления в партию...

После войны был командиром взвода управления одной из батарей 238-й бригады, затем переведен на должность командира взвода школы сержантов этой бригады. Это чисто преподавательская и воспитательная работа. В зимнее время – она проходила в месте постоянной дислокации части, так сказать, «на зимних квартирах», которые находились в поселке Липовцы, находившемся в 50 км. от Ворошилов-Уссурийска (теперь этот город называется Уссурийском). Летом вся бригада выезжала в лагерь, находившийся в 70 км. от Владивостока в поселке Партизан. Там проходили периодические учения в полевых условиях, различные маневры с выездом в сопки.

В этой школе я получил *третий* урок: *к подчиненным следует относиться как к членам своей семьи, тогда будут обеспечены и желание творчески подходить к выполнению своих обязанностей, и дисциплина.*

Никогда не забуду писем от демобилизованных солдат, обучавшихся в этой школе, в которых они благодарили меня за доброе к ним отношение. До сих пор помню фамилии и имена этих солдат. И это не было чем-то исклю-

чительным. Армия в то время не знала, что такое дедовщина и побои офицерами солдат. Если иногда офицеры допускали недостойные поступки, их подвергали судам чести, которые формировались в воинских частях. Их вердикты о «неполном служебном соответствии» могли служить основанием для серьезных наказаний, вплоть до увольнения офицера из армии...

Золотая осень в тех краях прекрасна. Сопки покрыты разнообразной растительностью всех оттенков красного, золотистого, изумрудного цветов. Мы жили в палатках, находились в окопах, проводили учения с боевыми стрельбами, в том числе и по морским целям. Для этого выезжали во Владивосток, в бухту Тихую, откуда открывался замечательный вид на океан, остров Русский, Чуркин мыс, сопку Орлиную и другие районы Владивостока...

Однажды вызывают меня в штаб бригады. Прихожу. За столом сидит Михаил Петрович Несветайло и незнакомый полковник. Задает вопросы о службе, о родителях. Оказываемся земляками – он тоже из Ленинграда. Разговор закончен. Не понял, по какому поводу удостоился чести быть приглашенным на эту встречу. Узнаю, что разговаривал со мной новый командир 38-й Артиллерийской Дивизии Прорыва Резерва Верховного Командования, в состав которой вошла наша бригада, полковник Тихомиров Алексей Васильевич. Его предшественник, генерал Коноплев, отсидевший в тюрьме, как и большинство военачальников в 30-е - 40-е годы XX века, был уволен в отставку.

Через несколько дней вызывает командир бригады и зачитывает приказ, в соответствии с которым я назначаюсь адъютантом командира дивизии. После завершения лагерного сезона переезжаю в поселок Раздольное, где размещается штаб дивизии. Это в 80 км. от Владивостока. И началась моя штабная служба. Обязанности разнообразные – от выполнения различных заданий, связанных с подготовкой к посещению той или иной части, входящей в состав дивизии, участия в подготовке некоторых приказов, регламентирующих различные аспекты действий этих частей, до проверки исполнения приказов. Одним из них был приказ, предписывающий отправлять снаряды артиллерийской бригаде, входящей в состав нашей дивизии, которая была расположена вдоль советско-корейской границы и вела обстрел расположения американских и южнокорейских воинских частей в период Корейской войны. Пришлось следить за строгим исполнением этого приказа.

Вскоре получаю самое сложное и неожиданное поручение – подготовить для командира дивизии материал о принципах командования артиллерийским корпусом (это выше, чем дивизия) в различных условиях боевых

действий. Этот материал должен стать основой отчета командира дивизии о результатах прохождения командирской учебы, который он должен представить в штаб Приморского Военного Округа!

Сажусь за уставы, наставления, приказы вышестоящих инстанций. Постоянно «беру интервью» у Алексея Васильевича. Разрабатываю варианты этого задания, вношу изменения и дополнения по мере овладения материалом. Кстати, там научился быстро печатать на машинке. Оформляю готовый отчет, сдаю генералу. Он докладывает отчет своему начальству и получает отличную оценку...

После двухлетней службы в качестве адъютанта командир дивизии назначает меня начальником разведки дивизиона артиллерийской бригады нашей дивизии, оснащенной 201-мм. гаубицами большой мощности.

Так я получил *четвертый* урок: *нельзя ограничиваться знаниями и опытом, полученными на достигнутом уровне компетенции, нужно переходить на более высокий уровень.* Нужно учиться, расширять свой кругозор, стать образованным человеком. Однако это было возможным только, как тогда выражались, «на гражданке».

И мне повезло. В 1953 г. по указанию Н. С. Хрущева Советская Армия была сокращена на 1 млн. человек. Любой офицер мог подать рапорт об увольнении в запас. В их числе был и я. Так закончилась моя служба в Советской Армии.

Прослужил я на Дальнем Востоке с июля 1945 по сентябрь 1953 г. За эти годы проехал по Транссибирской магистрали 5 раз в оба конца. Это были, в том числе, и поездки в отпуск, в родной Ленинград. Большинство железнодорожных станций знал наизусть: «Тайга», «Зима», «Ерофей Павлович» и другие.

Видел и сибирскую тайгу, где селения находились в сотнях километров друг от друга, и «славное море – священный Байкал». Поезд шел по самому берегу Байкала, преодолевая большое количество туннелей. Однажды поезд остановился в 5 утра, и возникла потрясающая картина восхода солнца. Горы, окружающие озеро, как бы парили над водой...

3. Начало экономической деятельности

Вернулся в Ленинград, на раскладушку к родителям в небольшую комнату в коммунальной квартире, где обитало 22 человека и как у Высоцкого, «на всех одна уборная...». Два вопроса: первый – где и кем работать, второй – где и на кого учиться.

Первый вопрос решился довольно просто. Помог случай. Дело в том, что мой родной дядя (выпускник Политехнического института Петра Великого 1913 г.) договорился со своим сокурсником, главным металлургом одного из ленинградских заводов, о приеме меня на работу в качестве рабочего в литейный цех. Поехал я в трамвае на этот завод и вдруг на одной из остановок вижу своего товарища, уволившегося так же, как я, в связи с сокращением армии, Володю Лассмана, с которым мы учились и в спецшколе, и в училище, и служили в одной части. Спрашиваю: «Ты куда?», он говорит: «На ГОМЗ». ГОМЗ (Государственный оптико-механический завод им. ОГПУ) располагался на две остановки раньше, чем завод, на который я ехал. Решили сначала заехать на ГОМЗ, а затем на завод, куда я направлялся. Дело в том, что в квартире, где жил Володя, соседкой была уборщица, работавшая в инструментальном цехе ГОМЗа. Она знала начальника этого цеха и попросила его принять нас двоих на работу. Иван Иванович Качалов, начальник цеха, побеседовав с нами, сказал, что принимает нас на работу в качестве учеников токаря и обещает сделать из нас токарей-лекальщиков. Так мы «по благу» устроились на работу, и попали в «реальную экономику». Кстати, через 3 месяца мне был присвоен 4-й разряд токаря-лекальщика: научился вытачивать на трофейном токарном станке фирмы «Монарх», вывезенном из Германии, калибры и другие точные детали. Нужно заметить, что ГОМЗ, и в частности инструментальный цех, был оснащен только трофейным технологическим оборудованием. Работали мы с Володей на одном станке в две смены: утром и ночью. Вечер в дальнейшем был посвящен учебе в институтах.

Несколько слов об обстановке в цехе. Пришли мы на работу в военной форме, естественно, без погон и в хромовых офицерских сапогах. Через несколько дней подходит наш инструктор Павел, обучавший нас токарному искусству, и говорит: «Ребята, вы бы сняли сапоги, надели бы что-нибудь другое, а то рабочие не довольны, что вы хотите выделиться из общей массы». Мы говорим, что другого у нас просто нет, и денег на покупку тоже нет. С первой зарплаты к всеобщему удовольствию рабочего коллектива мы купили за 9 руб. «сорокоходовские» ботинки...

Второй вопрос – об образовании – решался непросто. Дело в том, что, пока до Дальнего Востока дошел приказ министра обороны об увольнении в запас всех подавших соответствующий рапорт офицеров, пока с Дальнего Востока я доехал до Ленинграда (10 суток «голубым экспрессом»), закончились приемные экзамены во все ВУЗы города. Но, поскольку я окончил спецшколу с «Золотым аттестатом», вступительные экзамены сдавать не

нужно было. Однако в Ленинградском государственном университете, куда я собрался поступать на матмех, сказали, что прием закончен и мест нет.

В это время в помещении нынешнего Ленинградского государственного университета экономики и финансов работал представитель министерства образования, который рассматривал апелляции по разным аспектам работы приемных комиссий. Обратился к нему. Объяснил, почему опоздал к началу приема. Он спрашивает: «Каким документом можете подтвердить, что находились в пути так долго?». Вспомнил, что в кармане кителя совершенно случайно был «посадочный талон» на поезд (были тогда у военнослужащих такие документы). Показываю ему. Он передает секретарю с указанием «подшить к делу». Говорит, что может направить меня только в Инженерно-Экономический институт, где (по тем временам, естественно) был недостаток, поскольку профессия «экономист» мало кого тогда интересовала. С направлением от него я и пришел к ректору ЛИЭИ Богданову, он предложил мне место на вечернем отделении машиностроительного факультета. Это был конец 1953 года. Мне было 27 лет...

Так я попал в «реальную экономику» и по образованию. Декан факультета Владимир Арсентьевич Петров заверил меня, что я не успею оглянуться, как пройдут шесть лет обучения. Что и подтвердилось на практике: через шесть лет, будучи уже мастером участка инструментального цеха ГОМЗа, на котором изготовлялась сложная технологическая оснастка – штампы и пресс-формы, – защитил диплом на тему: «Групповые методы обработки в инструментальном производстве». Это и было началом освоения профессии инженера-экономиста. Искренне признателен таким профессорам и доцентам ЛИЭИ, как, Владимир Арсентьевич Петров, Александр Иванович Машистов, Константин Георгиевич Татевосов, Азалий Самойлович Кац и многим другим, которые дали мне основы знаний по экономике и организации машиностроительного производства. Читал нам лекции по статистике Виктор Валентинович Новожилов, один из классиков экономической науки. Таким образом, даже в условиях вечернего обучения мы получили хорошее экономическое образование.

Но из песни слова не выкинешь: не все было ровно и гладко в институте, особенно когда сталкивался с человеческой непорядочностью. Вот история, которая меня неприятно удивила.

При защите дипломного проекта председатель Государственной экзаменационной комиссии профессор К.Г. Татевосов предложил рекомендовать меня для поступления в аспирантуру, что и было зафиксировано в соответст-

вующем протоколе. Сдаю документы в приемную комиссию, но фотографии оказались не того размера. Через несколько дней приношу требуемые фотографии, а мне возвращают документы с объяснением, что, мол, декан факультета (в то время им был М. Волков) «забыл» передать в приемную комиссию рекомендацию в аспирантуру. Мне советуют обратиться к проректору по науке И. Гофману. Он задает вопрос: «А технологию машиностроения знаете?». Отвечаю: «Знаю настолько, насколько Ваш институт меня этому обучил». Он что-то невнятное отвечает, ставит на моем заявлении о приеме в аспирантуру: «Отказать», и предлагает мне выйти из кабинета. Иду к своему руководителю А. И. Машистову. Рассказываю ему о беседе с Гофманом. Александр Иванович был тогда секретарем парткома института. Он говорит: «Я разберусь с Гофманом». На следующий день звонит мне домой и говорит: «Ты что-то перепутал, на стене висит приказ о зачислении тебя в... соискатели!?!». Соискатель, конечно, не аспирант, но все же...

4. Инженер-экономист в условиях промышленного предприятия

Первый этап освоения профессии продолжался в течение семи лет. Пришлось на ГОМЗе работать токарем, техником по материалам, мастером, старшим мастером, планировщиком, начальником планово-диспетчерского бюро инструментального цеха. Должен заметить, что вечернее образование, сопровождавшееся работой в цехе, через который проходила вся оснастка и инструмент для разнообразных технологических процессов, используемых в основных цехах завода, позволяло овладевать не только теорией экономики и организации производства, но и изучать практически почти все технологии, которые применялись на приборостроительном предприятии. Готовая продукция завода существенно различалась в функциональном и производственном отношении. Завод выпускал и детские, и более сложные фотоаппараты, и сложнейшую аппаратуру оборонного назначения, уникальные (единственные в мире) телескопы и универсальные измерительные микроскопы, профессиональные и любительские кинопроекторы и т.п. Различия между этими изделиями были порой колоссальными. Так, например, для изготовления уникального телескопа с диаметром зеркала шесть метров, который должен был быть установлен в обсерватории, находившейся в горах Армении, был построен специальный корпус. Этот телескоп занимал помещение высотой около 30 м. Для его изготовления требовалась технологическая оснастка, существенно отличающаяся от оснастки для детского фотоаппарата «Смена».

Кстати, интересен процесс доставки этого телескопа к месту установки: на пути его перевозки из Ленинграда в Армению было отремонтировано и построено заново около 300 мостов. Перевозили его несколько специально созданных автомобильных платформ. Сопровождал эту колонну кортеж милицйских машин. Главным объектом было уникальное зеркало, стеклянную отливку для которого изготовили на Урале. Обработка поверхности этого зеркала заняла больше года, поскольку скорость шлифования стекла была несколько микронов в час. Главный конструктор телескопа объяснил, что ошибка в несколько микронов при шлифовании эллиптической поверхности зеркала приводит к искажению результатов наблюдений при его использовании в несколько десятков тысяч километров...

Все это разнообразие изделий требовало отличающейся по своим параметрам технологической оснастки для литейного, штамповочного, металлообрабатывающего, оптического, отделочного и других видов производства. Выполнение каждой технологической операции требовало и сложнейших, и достаточно простых видов оснастки. Это и небольшие приспособления, и штампы для холодной штамповки, уникальные прессформы для пластмассовых деталей, и многообразные крупногабаритные формы для литья под давлением, и малогабаритные формы для литья по выплавляемым моделям, режущий и мерительный инструмент и т.п.

Для того чтобы работать мастером сложнейшего механосборочного участка в инструментальном цехе, изготавливавшего всю технологическую оснастку, необходимо было ознакомиться с технологическими процессами, в которых наша оснастка использовалась. Не поняв специфику этих процессов, нельзя было осмыслить особенностей изготавливаемой для этих цехов оснастки. Помогало то, что в инструментальном цехе не только изготавливалась, но и проходила испытания сложная оснастка. Эти испытания проводились на установленных в цехе прессах и другом технологическом оборудовании. Кроме того, посещение основных цехов, постоянное общение с конструкторами, технологами, начальниками цехов, планировщиками, диспетчерами позволяло понять все взаимосвязи, возникающие в процессе производства, выявить сильные и слабые стороны производственного процесса. С этой точки зрения инструментальный цех – место встречи всех участников производственного процесса завода, ибо каждому из них инструмент и оснастка нужны были в определенной номенклатуре и в определенное время, как правило, весьма срочно...

Инструментальный цех практически все время работал в так называемом «аварийном» режиме. Сроки изготовления оснастки были весьма жесткими. Вспоминается такой случай. Заводу было выдано техническое задание на проектирование и изготовление в очень короткое время так называемой «визирной колонки» для каких-то оборонных объектов. После разработки в отделах Главного Конструктора и Главного Технолога завода чертежей и технологических процессов на эту колонку в инструментальный цех стал поступать «вал» заказов на все виды сложнейшей оснастки и инструмента. В приказе директора завода был установлен срок технологического обеспечения процесса изготовления колонки. Все заказы на оснастку шли с грифом «аварийно», то есть вне очереди. Остальные заказы выполнялись в промежутках между «аварийными».

Самыми сложными были технологические процессы изготовления формообразующих деталей пресс-форм и штампов. Размеры этих деталей почти всегда выявлялись опытным путем: на чертежах проставлялись размеры со звездочкой. Истинные размеры нужно было выявлять путем последовательных испытаний до тех пор, пока параметры контрольной детали, изготовленной с помощью этой оснастки, не будут соответствовать тем, которые проставлены на чертеже детали. Иногда таких испытаний требовалось очень много. Все зависело от сложности формы детали, для изготовления которой применялась эта оснастка, поэтому сроки изготовления оснастки были сугубо ориентировочными.

В первое время на заказах для визирной колонки стоял конкретный срок. Однако в процессе конструктивно-технологической отработки изделия оснастка менялась, поступали все новые заказы. Когда прошел срок, обозначенный в приказе директора завода, главный диспетчер нашел «оригинальный» подход к определению срока подачи оснастки в цеха-изготовители деталей этой злосчастной колонки: на чертежах вместо конкретной даты стояло: «По графику директора завода». Вот такими были реальные процессы технической подготовки производства...

В этих условиях ни одна экономико-математическая модель (ЭММ) не в состоянии описать реальные процессы, которые формируют и длительность производственного цикла, и издержки производства, и другие технико-экономические показатели. В инструментальном производстве всё чрезвычайно сложно, поскольку ситуация постоянно изменяется, решения приходится принимать по мере возникновения непредвиденных обстоятельств, часто в течение суток или нескольких часов.

Важнейшее требование к инструментальному производству – срок выполнения заказа. Его определяют планово-диспетчерские службы завода, исходя из складывающейся ситуации во внешней среде. Для того чтобы выполнить это требование, нужно определить длительность производственного цикла изготовления полученного заказа. Можно использовать ЭММ, аналитические, графические и иные теоретические подходы к решению этой задачи и на этой основе определить дату запуска заказа в производство, чтобы выполнить заказ в срок. Но... в это время поступает комплект аварийных заказов, которые могут отличаться разной структурой и степенью сложности технологического процесса их изготовления, где все основные размеры со звездочками. Сроки на такие заказы, как правило, жесткие, выполнение этих заказов требует: внеочередной разработки технологии, по которой они должны изготавливаться; приостановления ранее запущенных в производство заказов на рабочих местах; проектирования и изготовления вторичной оснастки для выполнения полученных аварийных заказов; подбора инструмента, материала и т.д., и т.п. Замечу, что резервных мощностей для изготовления аварийных заказов в инструментальном цехе в то время не было.

Резервирование производственных мощностей наталкивалось на ряд противоречивых обстоятельств. Оно было обусловлено отсутствием увязки планируемых вышестоящими плановыми органами «лимитов» на обеспечение предприятий технологическим оборудованием и численностью различных категорий персонала, устанавливаемой этими органами в типовых штатных расписаниях. Кроме того, необходимо было выполнять плановые нормативы использования технологического оборудования.

Коэффициент загрузки технологического оборудования, предусмотренный этими нормативами, не должен быть ниже 0,85. Это означало, что станки должны были практически непрерывно работать в течение двух смен. Реально же в связи с разными причинами (в том числе отсутствием работников требуемой квалификации) часть оборудования простаивала. Но поскольку системный подход к решению возникающих проблем, мягко говоря, не всегда использовался, руководство вышестоящими организациями (а тогда это были партийные органы) принимало решения о контроле выполнения тех или иных указаний автономно по каждому подконтрольному показателю.

Контроль выполнения степени загрузки технологического оборудования был возложен на райкомы партии. Происходило это следующим образом. В каждую смену в цех приходила комиссия райкома, которая фиксировала простаивающее технологическое оборудование. На таком оборудовании чле-

нами комиссии ставился мелом крестик. Это означало, что данное оборудование должно быть демонтировано и передано (именно, передано, ибо торговли средствами производства тогда не было) на другие предприятия, где его нехватало. При этом комиссию не интересовало, исчерпан ли «лимит» работников соответствующей квалификации для работы на данном оборудовании.

Вслед за комиссией шли мастера цехов и старались незаметно стирать эти крестики: они прекрасно понимали, что нужно каким-то образом оставлять оборудование с определенными техническими характеристиками для выполнения нетрадиционных заказов. Однако за всем процессом следили представители райкома, так что нужно было быть предельно осторожным, чтобы не попасть в неприятную историю, которая могла закончиться печально для нарушителей. Вот так, между Сциллой и Харибдой (райкомом и реальной жизнью) протекал процесс создания «резервных мощностей».

Вообще-то это были не резервные мощности, поскольку были исчерпаны лимиты найма рабочей силы, без которой станки превращались в омертвленные материальные средства. Возникновение подобных ситуаций было результатом распределительного принципа обеспечения предприятий средствами производства, который был заложен в систему материально-технического снабжения.

Предприятия подавали заявки на то или иное оборудование вышестоящим плановым органам. Там эти заявки обобщались и строились так называемые внутриотраслевые и межотраслевые балансы. А дальше распределение средств реально происходило следующим образом: если ваше предприятие запрашивало, например, 10 токарных станков, то вам обязательно выделялось максимум 6 станков. При этом никаких обоснований такого решения не делалось. Зная это, службы материально-технического снабжения предприятий в заявках завышали реальную потребность в тех или иных средствах. В результате на заводских дворах скапливалось оборудование, которое иногда даже не распаковывали. Оно постепенно ржавело под открытым небом, приходило в негодность. К радости руководства существовал план сдачи металлолома, который следовало неуклонно выполнять. Невыполнение этого плана каралось довольно серьезно. Понятно, что этот план выполнялся очень просто: за счет пришедшего в негодность оборудования.

Кроме оборудования таким же образом заказывались и различные материалы. На крупных ленинградских заводах («Электросила», «Электроаппарат» и др.) мне показывали места в заводских дворах, где были «захоронены»

листовые и прутковые металлы, со временем постепенно оказавшиеся под землей. Так что выбрать место во дворе для того, чтобы выкопать яму для каких-либо целей было очень трудно.

Вот вам и экономико-математическое моделирование материальных балансов в условиях «плановой экономики»!

Работа в инструментальном цехе позволила извлечь **пятый урок**: *нельзя пытаться полностью формализовать сложные производственные процессы, нужно тщательно анализировать факторы, не поддающиеся квантификации, и использовать нетривиальные методы оценки предпочтительности тех или иных решений.*

Несколько слов о «сдельной» системе оплаты труда рабочих, действовавшей в те годы в стране. Теоретически размер зарплаты определялся на основе нарядов, выданных рабочему. Рабочий получал чертеж изделия, которое он должен изготовить, технологию изготовления этого изделия, разработанную технологом цеха, материал, из которого должно изготавливаться изделие, инструмент и наряд. В наряде проставлялась трудоемкость и разряд работы. После выполнения работы и приемки ее отделом технического контроля, наряд передавался мастеру. В конце месяца мастер «закрывал» наряды, то есть рассчитывал в соответствии с трудоемкостью и разрядом работы объем оплаты в денежном выражении. Суммируя все наряды каждого рабочего за месяц, мастер определял величину его месячной зарплаты. Казалось бы, все просто: сколько заработаешь, столько и получишь. Но не тут-то было. Мастеру задавался на месяц средний размер зарплаты по участку и определенный фонд оплаты труда. Если он укладывался в этот средний размер, и не перерасходо-вал этот фонд, он мог получить премию (прогрессивку). Если нет, прогрессивки лишался.

Значит, для получения прогрессивки мастер должен был следить за величиной зарплаты каждого работника с тем, чтобы она не превышала норматива средней зарплаты. Каждый рабочий имел свою «цену». Высококвалифицированные рабочие – высокую, малоквалифицированные – низкую. Следовательно, нужно было каким-то образом регулировать «сдельную оплату труда». Наиболее распространенным «методом» регулирования было умение мастера под тем или иным предлогом не «закрывать» рабочему наряды: мастер либо «забывал», либо объяснял рабочему причину, по которой он не мог закрыть наряд. На этой почве постоянно возникали конфликты между рабочими и мастерами, мастерами и начальником цеха, который тоже был ограничен определенным фондом оплаты труда.

Кроме этих особенностей оплаты труда, была еще одна: нормирование трудоемкости работы. Был штат нормировщиков, которые определяли трудоемкость той или иной работы. При этом использовались либо технически обоснованные, либо (чаще всего) – опытно-экспериментальные нормы. Для каких-либо оригинальных деталей норма определялась с использованием хронометража. Так что возникали конфликты и между рабочими и нормировщиками.

Помню беседу с одним очень квалифицированным лекальщиком Сергеем Сорокиным, который работал в смену не более 2-х - 3-х часов. Остальное время он тратил на хождение по заводу, беседы с друзьями и т.п.

Спрашиваю его: «Сергей, почему ты не работаешь полный рабочий день?» Отвечает: «Ты пойми, мне нет смысла работать больше, все равно мне выведут зарплату, размер которой сложился в головах мастера и начальника цеха. Я мог бы за смену заработать в несколько раз больше. Я могу придумать какое-нибудь приспособление, которое помогло бы мне в несколько раз превысить норму, записанную в наряде. Что же в результате получится? Мне по действующему «Положению» в течение двух месяцев сохранили бы прежнюю норму, я заработал бы много больше. Остальным рабочим за аналогичную работу повысили бы норму немедленно. Последствия: мои друзья перестали бы со мной общаться, сам я через два месяца тоже должен был бы перейти на более высокую норму. В результате были бы в проигрыше. Зачем мне это нужно?»

Вот вам и стимулирование высокого уровня производительности труда. Ведь Сергей был не одинок, многие рабочие рассуждали и вели себя так же.

Другой случай. Работал в цехе на затыловочном станке Павел Козодой, уникальный специалист, который один мог изготавливать сложнейшие кулачки для автоматов. Он собирался в очередной отпуск, а ему принесли работу, которую он раньше не выполнял. Норм на нее не было, поэтому к станку подошел нормировщик с секундомером, чтобы определить норму с помощью хронометража. Павел запустил станок, стал интенсивно крутить ручки, вытирал пот со лба. В общем, изображал высокую производительность. Сделал три кулачка. Нормировщик определил время, затраченное на изготовление трех кулачков, вывел среднее и записал полученный результат в наряд. По наряду нужно было выточить несколько десятков кулачков. Как только нормировщик ушел, Павел быстро смастерил оправку, с помощью которой можно было одновременно вытачивать десять кулачков. К концу смены заказ был выполнен. Среднемесячная зарплата Козодоя оказалась выше «нормальной»

почти в пять раз. Нормировщик чуть инфаркт не получил, а Павел спокойно ушел в отпуск...

Из этих примеров видно, что система оплаты труда никак не стимулировала высокого уровня производительности. Наоборот, она тормозила этот процесс. А руководители цехов и мастера были вынуждены соблюдать предложенные правила игры, поскольку за перерасход фонда и средней величины заработной платы все инженерно-технические работники цеха лишались основной части своего дохода – прогрессивки.

И, наконец, еще один пример, демонстрирующий коренное расхождение теории и практики организации производства. Это пресловутые «дни полочки», после которых производство замирало на несколько дней. Шел процесс «приведения себя в порядок» после «празднования» полочки. К сожалению, это была устоявшаяся традиция. Наибольшее распространение эта традиция получила среди высококвалифицированных рабочих. Их нельзя было уволить за прогулы, поскольку без них заводские планы были бы сорваны. После подобных «праздников» они старались наверстать упущенное время, но не всегда это получалось. Начальники делали вид, что ничего не происходит, все идет по плану, никаких мер принимать не нужно. Однако все чаще появлялся брак, качество оснастки снижалось.

Был случай, когда по вине рабочего, «праздновавшего» день полочки, была забракована весившая около 200 кг. пресс-форма для литья силуминового корпуса крупногабаритной детали, ...

Решающим в моей заводской судьбе было знакомство с директором ГОМЗа Михаилом Панфиловичем Панфиловым. Это был настоящий самородок. Его отличало умение подбирать кадры и стимулировать их работу. Причем речь идет не только о руководящих работниках, но и о высококвалифицированных рабочих. Это был человек слова. Он никогда не нарушал данных кому-либо обещаний, касающихся организации производственного процесса или социальных проблем коллектива. Его стараниями на заводе были созданы прекрасные условия и в рабочей зоне, и на территории завода. Его заботили и столовая, и больница, и дом культуры, принадлежавшие заводу. На заводском дворе были высажены кустарники и цветы, оборудованы места отдыха.

Он часто бывал в зарубежных командировках. Каждый раз после возвращения он что-нибудь коренным образом изменял. Цеха переоборудовались, создавались комфортные условия для работы. Помещения всех цехов разделялись на две части – рабочая зона, где стояли станки, и вспомогатель-

ные помещения: склады инструмента, материальные кладовые и др. за стеклянными перегородками. Больница ГОМЗа превратилась в один из лучших лечебных центров Ленинграда. Многие, даже не работавшие на заводе ленинградцы, стояли в очереди, чтобы попасть на лечение в этот лечебный центр. Он и сейчас является отличным лечебным учреждением Санкт-Петербурга.

Не очень опрятная, с плохим ассортиментом столовая была превращена в питательный комплекс, напоминавший приличный ресторан. На территории завода вместо примитивного «дома культуры» был построен настоящий Дворец культуры, где выступали артисты ленинградских театров. ГОМЗ и Ленинградский Большой драматический театр им. Горького (впоследствии имени Г. А. Товстоногова) заключали договоры о творческом содружестве. Поэтому знаменитые артисты прославленного театра были частыми гостями завода.

Вдоль заводского забора были высажены деревья. Эта аллея отделяла (и сейчас отделяет) завод от железной дороги.

На проспекте Энгельса был построен жилой комплекс для работников завода, названный ими «Панфиловкой». На Карельском перешейке был создан по существу оздоровительный комплекс и совхоз в поселке Тарасовка со своими сельскохозяйственными орудиями, холодильными камерами и другими элементами инфраструктуры. Там отдыхали работники завода с семьями. Прекрасно оборудованный по тем временам профилакторий, палаточные городки, отдельные домики для семей с детьми, детские спортивные комплексы и т.п.

В магазине этого комплекса продавалась по более низким ценам продукция, произведенная в совхозе.

Каждую субботу М. П. Панфилов появлялся в Тарасовке. Он надевал хрустящий, крахмаленный белый халат, белую шапочку и проверял работу всех служб оздоровительного комплекса. Все сотрудники занимали свои места и с трепетом ожидали появления Михаила Панфиловича. Это была своеобразная «инспекторская проверка», которая в случае нарушения установленного регламента могла закончиться для виновных весьма печально...

Все эти обстоятельства определили стабильность персонала завода. Для того чтобы поступить на завод, люди стояли в очереди в отделе кадров. С завода практически никто не уходил (кроме тех, кого увольняли за нарушение производственной дисциплины или по другим причинам).

Каждый день в 9 часов утра Михаил Панфилович обходил все цеха завода, наблюдая за ходом производства. Он всегда был безукоризненно одет: светло-серый костюм, тщательно отутюженный, рубашка с красивыми, всегда разными галстуками и платочек в карманчике пиджака. Золоченые очки придавали ему вид почтенного профессора.

В производственный процесс не вмешивался. Подходил к мастерам высокого класса, от которых зависела судьба завода, интересовался их жизнью, помогал, если его об этом просили. Если возникали какие-либо сбои в производстве («Почему стоит конвейер? – спрашивал он»), вызывал начальников соответствующих служб, которые получали приказ не уходить домой, пока не будут устранены неполадки. В этом отношении был жестким, а иногда – жестоким. Он был типичным представителем *лучшей части* руководящих работников командно-административной системы. Михаил Панфилович прошел на заводе путь от нормировщика до директора. При его правлении завод был признан одним из лучших в Союзе. На завод постоянно приезжали министры и Генеральные секретари ЦК КПСС, проводились различные конференции и семинары. Сотрудники завода испытывали неподдельную гордость за свой завод. Что было, то было...

Мое знакомство с М. П. Панфиловым произошло при следующих обстоятельствах. Основные положения моего дипломного проекта были использованы для создания в инструментальном цехе системы групповой подготовки производства, которая позволяла существенно повышать производительность труда и снижать потери в цехе. Об этом стало известно службе Главного технолога завода, руководитель которой доложил об этом Панфилову. Он пришел в цех, посмотрел, как работает система, прошел по всей цепочке подготовки производства от разработки типовых технологических процессов до групповых технологических настроек станков. Одобрил и спросил: «Это ты сам придумал?». Крякнул и пошел дальше...

Суть групповой подготовки производства, предложенной для инструментального цеха, состояла в следующем. Поскольку инструментальное производство по существу представляет собой изготовление нестандартных, не повторяющихся в производстве штучных деталей, к ним нельзя применить классический метод группового производства, при котором детали классифицируются по их параметрам. Полученные группы деталей в традиционном групповом производстве изготавливаются с помощью групповых приспособлений без особых переналадок станков. В инструментальном производстве нужен совсем другой подход к формированию групповой технологии.

Для оригинальных деталей разнообразной оснастки (за исключением стандартных пакетов для штампов и некоторых видов стандартных пакетов для пресс-форм), которые составляют основу инструментального производства, подобные классификаторы разработать практически невозможно. Это объясняется спецификой деталей, для изготовления которых предназначен инструмент и оснастка. Стандартные пакеты штампов (набор плит, внутри которых крепились формообразующие детали) изготавливались серийно и поступали на соответствующий склад в цехе. Формообразующие детали (пуансоны и матрицы) всегда сугубо индивидуальные по своим конструктивно-технологическим параметрам, изготавливались по индивидуальной технологии. По индивидуальной технологии изготавливались также и уникальные пресс-формы для пластмасс, для литья под давлением или литья по выплавляемым моделям. Все это не позволяло использовать «классические» приемы групповой обработки.

Поэтому и в моем дипломном проекте, и в реальном производстве было предложено классифицировать не детали оснастки, а настройки станков, с помощью которых могут быть обработаны различные детали. Например, детали типа тел вращения, изготавливаемые на токарном станке *в патроне*, либо детали типа тел вращения, изготавливаемые *в центрах*, или плоскостные детали, изготавливаемые с помощью *планшайбы*, либо на планшайбе с установкой дополнительных приспособлений: *угольников*, *кубиков* и т.п.

Технологами были разработаны соответствующие классификаторы закодированных групповых настроек, которые фиксировались в описании соответствующей операции. В результате появлялась возможность подбирать для того или иного рабочего места задания с одинаковыми кодами настроек. Это позволяло, во-первых, избегать постоянных переналадок станков и, во-вторых, освобождать квалифицированного мастера от необходимости подбирать каждому рабочему работу с минимумом переналадок. Теперь распределял работу «распределитель работ (распред)», у которого была карта рабочих мест с *перечнем групповых настроек, закрепленных за каждым рабочим местом*. Были изготовлены специальные шкафы с ячейкам для каждого рабочего. В эти ячейки помещалась соответствующая документация: чертежи, технологические процессы, наряды.

На рабочее место попадала работа, не требующая в течение длительного времени (недели, месяца) переналадок оборудования. Если за определенным рабочим местом (в зависимости от квалификации рабочих, постоянно обслуживающих этот станок) закреплено несколько настроек, работа, тре-

бующая других настроек, на станок не попадала. Существенно (иногда до 30%) экономилось вспомогательное время, связанное с переналадкой станка.

Реализация предложенного подхода к использованию групповой обработки позволяла мастеру выполнять свою основную работу – контролировать ход выполнения технологических операций, инструктировать рабочих, показывать, как нужно выполнять сложные операции и т.п. Рабочие места в инструментальном производстве специализировались...

Примерно через месяц М. П. Панфилов приглашает меня к себе в кабинет и категорически заявляет: «Пойдешь в девятый цех, который разваливается, наведешь там порядок в планировании и организации. Назначаю тебя заместителем начальника цеха по производству. Назначаю также нового начальника цеха. Он, правда, конструктор, но порядочный парень. Ты с ним сработаешься. Завтра придешь в 12 часов в цех. Я буду вас обоих представлять работникам».

Откровенно говоря, не ожидал такого поворота. В девятом цехе работало около 700 человек, несколько механообрабатывающих участков, два конвейера: на одном собирают стационарные кинопроекторы для кинотеатров Советского Союза, на другом – любительские проекторы для кинолюбителей. Цех имеет «долг» перед государством в размере годовой программы продукции.

С конвейеров сходят полуготовые проекторы, поскольку в них недостает ручек, поставляемых Днепропетровским заводом пластмасс по кооперации. Стационарные проекторы стоят в экспедиции, (это называлось «выставить быков», они напоминали рогатые головы быков), малые – на полу сборочного цеха.

Вызывает начальник производства завода Иван Иванович Васильев. Дает мне заготовленные кем-то накладные о сдаче готовой продукции цеха на склад. «Подписывай накладные». Говорю ему, что продукция не готова, нехватает деталей. Он повышает голос: «Подписывай, я тебе приказываю и беру ответственность на себя». «Не могу, Иван Иванович». После долгих препирательств он переходит на дружеский тон: «Саша! Если не подпишешь, план завода будет сорван. Из-за твоих поганых проекторов работники завода останутся без премии». Пришлось подписать с условием немедленной командировки в Днепропетровск работника службы кооперации завода. Через неделю самолетом злосчастные ручки привозят в Ленинград, на завод. План выполнен с опозданием, но по документам – вовремя! Налицо очковтирательство во благо коллектива...

С аналогичным фактом очковтирательства я столкнулся позже, когда, работая в ЛПИ и будучи руководителем студенческой практики, на Минском автомобильном заводе наблюдал такую картину. С генерального конвейера завода сходит очередной автомобиль. Вернее не сходит, а его выталкивают рабочие. На площадке, куда автомобиль выкатили вручную, его с радостью ожидает водитель, приехавший с предприятия - потребителя этого автомобиля. Важно было получить автомобиль, а потом на буксире пригнать к месту «потребления», где его разберут и собственными силами приведут в надлежащий порядок. Нужно сказать, что подобную практику приведения в порядок автолюбителем легкового автомобиля «Москвич» можно было наблюдать во многих гаражных кооперативах Ленинграда...

Очковтирательство было по существу правилом поведения чиновников на всех уровнях управленческой иерархии страны. Планы постоянно «корректировались». Помню звонок по телефону Михаила Панфиловича: «Градов! Упакуй мне два любительских кинопроектора. Еду в Москву корректировать план». Тогда это не называлось коррупцией. Это были «подарки» работникам министерства за изменение планов. Корректировка проводилась следующим образом. Откорректированный план доводился до такого уровня, чтобы показатели этого плана оказывались не только выполненными, но и перевыполненными ровно настолько, насколько это позволяло получить премию, но не вызывать подозрения в слишком большом объеме «перевыполнения», чтобы не получать на следующий плановый период значительно больший по объему плана. Это позволяло всему инженерно-техническому персоналу и административно-управленческим работникам завода получать «прогрессивку».

Позже, работая в радиоэлектронной промышленности, я столкнулся с фактами очковтирательства на самом высоком уровне иерархии управления экономической деятельностью. Это было очковтирательство «во благо» работников этого самого уровня... Так я усваивал *шестой урок*: *нельзя прибегать к сомнительным средствам решения проблем, оправдывая это стремлением удовлетворить социально-экономические интересы коллектива или отдельных личностей.*

Начинаю присматриваться к работе руководящего состава цеха: мастерам, планировщикам, диспетчерам. Знакомлюсь с организацией производства, структурой участков и вспомогательных подразделений. Самая главная задача – обеспечить бесперебойную работу двух конвейерных линий. Для этого необходима подача на сборку точно по графику различного рода сбо-

рочных единиц и деталей. С этой целью, не нарушая сложившейся до моего прихода традиции, по четыре-пять часов в день провожу оперативные совещания с мастерами и планировщиками – «гоняю детали». Обращаюсь к мастеру токарно-револьверного участка: «Иван, где деталь № 00085?». Иван: «А я ее отдал Петру на фрезерную». Петр: «А я ее не получал!?!». Круг замкнулся, виноватых нет, конвейер может остановиться. Посылаю планировщиков разобраться – деталь лежит в ящиках на полу между участками. Второй вариант: «Иван Григорьевич, почему не поставлена на конвейер деталь № 34096?». Иван Григорьевич: «Я ее отправил в гальванический цех на оцинкование, а ее утопили в ванной и не могут найти – она очень маленькая». Обращаюсь к планировщику: «Почему не приняли мер по решению этой проблемы?». Ответ: «У меня слишком много позиций, я и так работаю по 10 часов в сутки...».

Это наглядные примеры печальных последствий сложившейся в цехе технологической формы специализации производства. Как известно, существуют две основных формы специализации подразделений: технологическая и предметная (или поддетально-групповая). В первом случае мастер участка отвечает за операцию. Во втором случае – за готовую деталь.

При технологической форме специализации достигается высокий уровень использования оборудования, но возникают потери на сборке из-за отсутствия ответственности за подачу на конвейер готовой детали.

Во втором случае оборудование загружено хуже, но персональная ответственность за своевременную подачу детали на сборку позволяет предотвратить значительные потери от остановки сборочного конвейера.

Кстати, недавно на диссертационном совете нашего факультета экономики и менеджмента защищалась кандидатская диссертация на материалах Ленинградского Оптико-Механического Объединения (ЛОМО) по проблеме предпочтительности той или иной формы специализации подразделений. В диссертации колоссальное число экономико-математических моделей, призванных оптимизировать производственный процесс, которые в условиях цеха реализовать практически невозможно. Задаю вопрос, какая из форм специализации подразделений предпочтительна. Ответ правильный: «Предметно-замкнутая». «Каковы же причины ее предпочтительности?» После недолгого раздумья защищающийся отвечает: «Сокращаются транспортные расходы». Вот если бы он поработал на реальном предприятии, он бы понял, что главное не транспортные расходы, а *персонализация ответственности за своевременную подачу на финишные операции тех или иных объектов произ-*

водства, и ответственность никакими моделями не оптимизируешь. Кстати, персональная ответственность – это не только экономическая, но и психологическая категория.

После анализа ситуации, сложившейся в цехе, принимаю решение перестроить его организационную структуру. Формируются предметно-замкнутые участки деталей типа тел вращения, корпусных деталей, прецизионных деталей, шестерен и т.п. вместо токарных, фрезерных, сверлильных, зуборезных и других участков, на которых выполнялись только отдельные технологические операции. Бывшие технологические участки дополняются оборудованием, необходимым для выпуска готовых деталей. Остаются технологически специализированными только участки с вредными условиями труда – шлифовальные, полировочные, заточные и некоторые другие.

Тяжело далась эта работа. Самым сложным явилась перестройка психологии мастеров и работников планово-диспетчерского бюро цеха. Нужно было доказать, что перестройка структуры выгодна всем. Для этого потребовалось примерно месяцев шесть. Впервые за многие годы цех, признанный победителем в заводском соревновании, получил переходящее Красное Знамя и премии за *реальное*, а не фиктивное выполнение планов. Когда цех ликвидировал долги государству, персонал цеха понял преимущества новой структуры, а автор этой «перестройки»... загремел в больницу, где врачи сказали, что если продолжать работать по 11-12 часов в сутки, можно заказывать ритуальные услуги...

Перестройка организационно-производственной структуры девятого цеха ГОМЗа была для меня *седьмым уроком*: *для того, чтобы добиться успеха в достижении поставленных целей, нужно уметь на реальных примерах убеждать коллектив в том, что достижение этих целей – жизненно важно для каждого члена коллектива*. Сейчас эта функция в стратегическом менеджменте называется «убеждение коллектива в необходимости реализации стратегических намерений организации».

Пришлось подумать об изменении места работы. Как раз в это время один из работников завода спросил меня, не хочу ли перейти на работу в научно-исследовательский институт (НИИ), где требуется ведущий инженер. Пошел в это НИИ, переговорил с директором В. Я. Назаровым и начальником отдела, куда требовался ведущий инженер и понял, что в научно-исследовательском учреждении открываются перспективы для профессионального роста. Договорился о приеме на работу. Но весь вопрос: как решить проблему увольнения с завода? Во-первых, нужно получить разрешение пар-

тийной организации цеха. Во-вторых, что самое неприятное, увольнение должен разрешить Михаил Панфилович. Парторга цеха уговорить было не-сложно, поскольку он знал о состоянии моего здоровья и о рекомендации врачей. А вот «преодолеть» Михаила Панфиловича было сложно по морально-этическим соображениям. Однако пришлось идти к нему с заявлением об уходе.

Он прочел, выругался, сказал: «Здоровье – это, конечно, серьезно. Но подумай, может тебе взять отпуск, поехать в санаторий». Я начал что-то невнятно объяснять насчет семейных обстоятельств, что жена, мол, настаивает, ребенка некогда воспитывать и что-то еще в этом духе. «Ну ладно, – сказал он, – только учти: кто от меня уходит, тот никогда обратно не возвращается...». Подписал.

Начался следующий, важнейший этап моей работы в реальной экономике, который продлился 8 лет.

5. Инженер-экономист в командно-административной системе народного хозяйства.

В марте 1957 года Н.С. Хрущев выступил с докладом на сессии Верховного Совета СССР, в котором заявил: «В соответствии с задачами дальнейшего подъема народного хозяйства на современном этапе его развития необходимо перенести центр тяжести оперативного руководства промышленностью и строительством на места, ближе к предприятиям и стройками. В этих целях, видимо, следует перейти от прежних организационных форм управления через отраслевые министерства и ведомства к новым формам управления по территориальному принципу. Формой такого управления могут быть, например, Советы народного хозяйства (совнархозы).<...> Если будет признано целесообразным принять предложение о создании органов территориального управления промышленностью и строительством в виде Советов народного хозяйства в республиках, краях и областях, отпадет надобность иметь союзные и республиканские министерства, ведающие промышленностью и строительством».

Отраслевая система управления в Советском Союзе перестала существовать. Министерства были упразднены. Появились Советы народного хозяйства, которые должны были управлять экономикой в рамках регионов. Они были созданы в границах влияния партийных органов. Был создан Ленинградский Совнархоз, которому подчинялись все предприятия Ленинграда и Ленинградской области независимо от отраслевой принадлежности, по-

сколькx это была территория, курируемая Ленинградским Областным комитетом КПСС.

На верхнем уровне управленческой иерархии появился Всероссийский Совет Народного Хозяйства (ВСНХ), который должен был координировать деятельность региональных Совнархозов. В РСФСР был свой Госплан, в функции которого входило перспективное планирование производства.

В результате перестройки в структуре управления экономикой в регионе была создана четырехуровневая система управления. Поскольку в соответствии с шестой статьей действовавшей тогда Конституции «руководящей и направляющей силой» была КПСС, эта «вертикаль власти» имела следующий вид:

- Обком КПСС – промежуточное звено между ЦК КПСС, Советом Министров и региональным руководством.
- Совнархоз – исполнительный орган управления реализацией указаний Обкома.
- Плановые Комиссии Ленгорисполкома и Леноблисполкома – городские и областные органы управления, которые должны были обеспечивать увязку процесса реализации указаний Обкома с социальными проблемами регионального характера.
- Предприятия города и области, непосредственно выполняющие решения вышестоящих органов управления промышленностью и строительством.

Структура Совнархоза включала в себя комплекс функциональных и отраслевых Главных управлений (Главков). Функциональные управления занимались проблемами общего характера, в том числе материально-техническими ресурсами, финансами, перспективным и текущим планированием и решением проблем внутрирегиональной специализации производства. Отраслевые Главки призваны были руководить деятельностью предприятий региона, относящихся к той или иной отрасли промышленности. Таким образом, *каждая отрасль экономики страны была раздроблена на не связанные друг с другом региональные части.*

В Ленинградском Совнархозе был создан отдел специализации производства, который должен был курировать межотраслевую специализацию производства элементов общепромышленного применения в масштабе региона. Руководитель отдела А. С. Мамченко стал фактическим начальником всех подведомственных Совнархозу служб специализации производства НИИ и проектных организаций. Он утверждал технические задания на вы-

полнение работ по специализации производства в регионе и контролировал их выполнение.

Следует отметить, что организация Совнархозов способствовала развитию межотраслевой специализации в регионе. Это, пожалуй, наиболее полезные, положительные последствия реорганизации структуры управления национальной экономикой.

Однако отрицательные последствия этой реорганизации начали проявляться буквально с самого начала существования региональной системы управления.

В чем они состояли?

Во-первых, высококвалифицированные управленцы, которые составляли костяк командно-административной системы в министерствах, досконально знавшие ситуацию на заводах соответствующих министерств, были уволены или переведены на работу в Совнархозы. Это было связано с необходимостью переселения этих работников из Москвы в другие регионы страны, что, естественно, вызывало различные конфликты. Многие ушли в другие области экономической деятельности, в частности, в различные НИИ, на крупные предприятия, в ВУЗы. Короче говоря, бывший кадровый потенциал отраслевого управления был утрачен.

Во-вторых, была утрачена единая отраслевая техническая политика, что сказалось на качестве конструирования и технологического обеспечения производства, регулировавшегося при отраслевой структуре отраслевыми стандартами. В радиоэлектронной промышленности, где я работал, это ощущалось особенно сильно. Контроль деятельности разработчиков радиоаппаратуры отсутствовал. Все конструкторы аппаратуры и электронных компонентов, технологи, организаторы научных исследований вынуждены были приспосабливаться к требованиям руководства совнархозов, пытавшихся удовлетворять в первую очередь интересы своего региона. А ведь именно эти органы утверждали технические задания на разработку тех или иных средств производства.

В-третьих, материально-техническое обеспечение предприятий средствами производства существенно ухудшилось, поскольку перестали существовать соответствующие службы, специализированные по отраслям, досконально знавшие специфику продукции, технологического оборудования, сырья и материалов, необходимых для предприятий той или иной отрасли.

В-четвертых, существенно снизилась производительность труда в промышленности. Правда, были попытки доказать, что организация Совнар-

хозов способствовала росту производительности труда. Помнится, была опубликована книга экономиста Демченко, в которой приводились результаты регрессионного анализа темпов роста производительности труда в Ленинградском Совнархозе по сравнению с аналогичными показателями, характерными для отраслевой системой управления. Он «доказывал», что эти темпы существенно повысились. Оплотностью автора была публикация исходной информации, на основе которой он строил свои уравнения. Просмотрев эту информацию и весь ход доказательств автора, любой человек, знакомый с азами статистики, пришел бы к выводу, что доказательства были не корректны. Автор книги произвольно выбрал интервалы группировок показателей, чтобы получить желаемые уравнения. Однако выбор интервалов с соблюдением основных правил регрессионного анализа привел к обратному результату – производительность труда в ленинградской промышленности падала.

Да это было видно и без всяких уравнений.

Но на этом не закончилась реорганизация народного хозяйства Советского Союза. Через несколько лет совнархозы «укрупнили». Были созданы совнархозы крупных экономических районов. Так, был создан Совет народного хозяйства Северо-западного экономического района. В него вошли, кроме ленинградских и областных, предприятия Псковской, Новгородской и других областей Северо-запада. Однако и на этом процесс реорганизации не остановился.

Наверху поняли, что в условиях региональной децентрализации невозможно качественно управлять промышленными предприятиями – их было слишком много.

Среди закономерностей систем существует, как известно, закономерность «необходимого разнообразия», суть которой состоит в том, что степень разнообразия управляемой и управляющей систем должны соответствовать друг другу. Если же это соответствие нарушается, то необходимо либо увеличить степень разнообразия управляющей системы (то есть еще больше усилить бюрократизацию за счет создания каких-либо дополнительных «органов»), либо сократить степень разнообразия управляемой системы (то есть сократить число управляемых объектов). Не знаю, была ли на верхнем уровне осознана эта закономерность, но увеличивать степень разнообразия управляющей системы было уже больше некуда. Следует, правда, заметить, что в современных условиях численность бюрократического аппарата по разным оценкам превышает существовавшую тогда более чем в два раза. Поэтому

было принято правильное для тех условий решение: сократить число управляемых систем, то есть сократить число объектов управления – предприятий.

Началась «эпидемия» создания различного рода производственных, научно-производственных и прочих объединений. Происходило это лихорадочно быстро. Москва и Ленинград «соревновались» за первенство в этом процессе. Победила все-таки Москва: в «Известиях» была опубликована статья, в которой говорилось о создании в Москве первого в Союзе производственного объединения. Но потом выяснилось, что «опередил» всех Львов, который создал производственное объединение в обувной промышленности...

Настало время значимых для национальной экономики решений.

И вот однажды вызывает меня директор НИТИ В. Я. Назаров. «Поезжайте в Совнархоз, там заместитель председателя Совнархоза проводит совещание по вопросу создания объединений». Еду туда (Совнархоз находился напротив Смольного), захожу в приемную зампреда. Там уже собрались представители отраслевых главков, некоторых заводов и проектных институтов. Заходим в кабинет. Не верю своим глазам: за столом сидит... Михаил Панфилович Панфилов! Оказывается, его заставили (как он выразился позже) оставить директорство на ГОМЗе и назначили заместителем председателя «этого кошмара» – так он охарактеризовал Совнархоз. Когда он увидел меня, сказал: «А, это ты! Теперь ты от меня не уйдешь!».

Началось совещание. Поставлена задача: разработать технико-экономические обоснования создания объединений в промышленности, поскольку, как он выразился можно «наломать дров». Это было тем более актуально так как, первые попытки создания объединений предпринял другой, первый, заместитель председателя Совнархоза Сафьянц, который решил это сделать с помощью... телефонного справочника!?. Есть, например, в телефонном справочнике завод, изготавливающий лифты. К нему надо присоединить завод, в технологическом комплексе которого есть механообработка деталей. В состав объединения по воле Сафьянца включается завод, изготавливающий оборудование для железнодорожных тепловозов. Основание: на обоих предприятиях есть механообработка. А то, что продукция этих заводов несовместима ни по технологии, ни по квалификации и специализации кадров и другим параметрам, неважно. При таком подходе ни о каком синергическом эффекте от создания объединения за счет структурных изменений, естественно, речи быть не могло.

М. П. Панфилов имел колоссальный опыт работы на заводе с числом работающих около 10000 чел., знал особенности технологии и организации

производства, умел руководить людьми с разными личностными характеристиками. Он был способен оценить и положительные, и отрицательные последствия объединения коллективов с разными традициями и представлениями о том, как нужно работать. А это, как потом выяснилось, имело колоссальное значение для создания здорового климата в новом коллективе объединения.

Задача, которая ставилась перед участниками совещания, заключалась в подготовке обоснования целесообразности создания объединений. Были распределены заводы между исполнителями этой задачи. На нашу долю выпали заводы приборостроения, радиопромышленности и электронной техники, подведомственные соответствующим отраслевым главам Совнархоза – радиопромышленности и Агрегат-приборостроения. Заводы приборостроения и радиопромышленности предполагалось свести в объединения с рабочими названиями: «Ленинградское оптико-механическое объединение (ЛЮМО)», «Красная Заря», «Радиодеталь». В эти объединения должны были войти заводы, курируемые Ленинградским Областным Комитетом КПСС. Нужно сразу оговориться: все эти работы проводились по указанию и под непосредственным контролем Обкома.

М. П. Панфилов поручает мне немедленно вылететь во Львов, чтобы ознакомиться с принципами создания объединения по производству обуви. В Обкоме получаем соответствующие документы, подтверждающие наши полномочия. Вместе с ведущим инженером отдела Е. М. Соколовским вылетаем во Львов. Приходим к секретарю Львовского Горкома КПСС. Объясняем цель приезда. В процессе разговора выясняем причину создания объединения. Оказывается, оно создано лишь для того, чтобы... снизить воровство кожаных заготовок для обуви. Создание единого для всех предприятий цеха раскроя обуви позволило существенно сократить объем украденной кожи. Это и есть «синергический эффект» создания объединения! Для интереса посещаем все эти предприятия и улетаем обратно в Ленинград.

Приступаем к выполнению полученного задания: обоснованию целесообразности создания закрепленных за нами объединений.

В качестве критерия предпочтительности того или иного варианта объединения выбираем возможность получения действительного синергического эффекта. Анализируем конструктивно-технологические параметры продукции, выпускаемой намеченными к объединению предприятиями, степень ее производственной общности, организационно-производственную структуру предприятия. Определяем степень использования производственной мощно-

сти предприятий, целесообразность их реконструкции или технического перевооружения. Изучаем кадровый потенциал с точки зрения квалификации и специализации. Иначе говоря, досконально изучаем производство и паспорта предприятий (тогда такие паспорта были обязательными документами, характеризующими своеобразие того или иного предприятия). Что же получилось в результате нашей работы?

ЛОМО. Прихожу на свой родной ГОМЗ, который предположительно должен стать головным заводом будущего объединения. Основные руководители прежние. Создается группа из заместителей начальников основных служб, которые практически руководили техническими, экономическими, организационными направлениями деятельности ГОМЗа. Рассматриваем варианты состава объединения. Предварительный состав: ГОМЗ, «Кинап», «Прогресс». Все заводы оптико-механического направления. Основным для всех является оптическое производство.

Наиболее прогрессивно оптическое производство ГОМЗа, оснащенное технологическим оборудованием для шлифования оптического стекла фирмы «Карл Цейс Йена», полученным по репарациям из Германии. На заводе Киноаппаратуры («Кинап») был отличный литейный цех, на заводе «Прогресс», изготавливающим оптические приборы военного назначения, – цех пластмасс. Рассматриваем и другие производства: штамповочное, инструментальное и др.

Так, например, инструментальный цех ГОМЗа, в котором я начинал свою работу в реальной экономике, специализируется теперь на изготовлении сложной технологической оснастки для всех заводов объединения, а изготовление режущего и мерительного инструмента для всех заводов объединения передается в инструментальный цех завода «Прогресс».

Рядом с ГОМЗом расположен завод «Делительных головок». Это прецизионное механообрабатывающее производство уникальных деталей, на базе которого можно организовать производство высокоточных деталей для всех намеченных к объединению заводов. Предлагаем включить и этот завод в состав объединения.

Таким образом, появляется возможность создать внутри объединения систему специализированных производств, оснастить эти производства прогрессивным технологическим оборудованием и на этой основе получить дополнительный эффект за счет увеличения масштабов производства и повышения качества (снижение уровня брака) однородных в производственном отношении элементов оптико-механических изделий.

Анализ подкрепляется соответствующими расчетами экономической эффективности создания объединения, которые приводятся в отчете. Представляем наш отчет на Научный Совет НИТИ. Бурное обсуждение. Отчет одобряется. Но (это было одним из важнейших «но») возникает проблема формирования руководящего состава объединения. Вот тут-то мы столкнулись с психологическими аспектами создания объединений: «межзаводскими» конфликтами. Назначается, например, руководителем какой-либо службы представитель ГОМЗа. Работники «Прогресса» весьма неохотно выполняют его решения: «Он не наш». И так продолжалось долго. М. П. Панфилов, ставший позже Генеральным директором ЛОМО, потратил много времени и сил, чтобы преодолеть эти противоречия...

Составляется докладная записка на имя М. П. Панфилова о целесообразности создания объединения. После того как оно было создано М.П. Панфилов уходит из Совнархоза на ЛОМО и работает там почти до своей кончины. Памятник дважды Герою Социалистического Труда М. П. Панфилову стоит в Аллее Героев в Парке Победы на Московском проспекте в Санкт-Петербурге.

ЛОМО существует и по сей день, правда, оно, к сожалению, утратило свои передовые позиции в национальной экономике, не выдержав конкуренции с зарубежными приборостроительными предприятиями, как и многие другие промышленные предприятия национальной экономики России...

«Красная Заря». В беседе с Главным инженером завода узнаем много интересного об уровне телефонизации страны и, в частности, Ленинграда. Данные неутешительны. Мы на одном из последних мест в цивилизованном мире. Наша коммутирующая аппаратура устарела. Она базируется на электромеханических принципах коммутации (так называемых декадно-шаговых искателях). В то же время все развитые страны уже перешли на координатную систему, основанную на электронике и обеспечивающую лучшее качество и возможности большего объема телефонной связи.

Какие заводы могут войти в объединение? Главный партнер – завод ВЭФ в Риге. Но это Латвия, которая, естественно, ни в коем случае не отдаст завод в ленинградское объединение. Есть еще бывшая кроватная фабрика в г. Порхов Псковской области, на которой можно организовать производство металлических каркасов и шкафов для коммутирующей аппаратуры.

Знакомимся с производством «Красной Зари». Первое, что бросается в глаза, колоссальной длины цех, на котором установлены автоматы, штампующие основную латунную деталь декадно-шагового искателя, представ-

ляющую собой нечто вроде ладони с растопыренными пальцами диаметром около 200 мм. Площадь помещения, в котором установлены эти автоматы, составляет свыше 400 кв. м. Производительность автоматов довольно низкая. Для обеспечения годовой программы автоматы должны работать в три смены. Спрашиваем начальника цеха, есть ли где-либо более прогрессивное оборудование. Оказывается, есть – на ВЭФе.

Выезжаем в Ригу, на ВЭФ. Знакомимся с производством. В качестве сопровождающего нам дают человека с прекрасным знанием русского языка. Показывает основные цехи завода, в том числе главный конвейер, с которого сходит знаменитый в то время радиоприемник «Спидола». Ритм конвейера чрезвычайно высокий. Технологические операции продуманы так, что на выполнение каждой из них требуется несколько секунд. При этом некоторые девушки, работающие на конвейере, умудряются в промежутке между операциями...читать книги.

Приходим в цех, где изготавливаются известные нам декадно-шаговые искатели. Оказывается, что помещение, где изготавливается та же самая латунная деталь, что и на «Красной Заре», составляет... 20 кв. м. В ней установлен 1 (один) карусельного типа автомат, обслуживаемый одним рабочим. Этот автомат обеспечивает выпуск аналогичной с «Красной Зарей» годовой программы в течение...квартала. Называется этот автомат «Бушевским» по фамилии изобретателя Буша.

Спрашиваем, каким образом можно получить (тогда не существовало ни оптовой, ни розничной торговли средствами производства) подобный автомат. Говорят, что он изготовлен только в одном экземпляре. Нужно специальное задание Латвийского совнархоза на изготовление подобного оборудования. Мы поняли, что из нашей попытки помочь «Красной Заре» повысить производительность труда ничего не выйдет. Так же как и включить ВЭФ в состав «Красной Зари». Поэтому в объединение «Красная Заря» предлагается включить только завод в г. Порхов.

Однако в Ленинграде есть еще один завод, изготавливающий средства связи, который, по мнению Совнархоза, нужно было включить в объединение вместе с «Красной Зарей» условно назовем его «Дальняя связь». Приходим на этот завод. Знакомимся с производством и видим, что ничего общего в конструктивно-технологическом отношении с «Красной Зарей» не имеет. Завод выпускает коаксиальные кабели, используемые в различных объектах для обеспечения особого рода связи. Техничко-экономическое обоснование

целесообразности включения его в объединение «Красная Заря» показывает, что этого делать не нужно.

Радиодеталь. С обоснованием целесообразности создания этого объединения были самые большие трудности. Совнархозом было предложено включить в состав этого объединения предприятия, выпускавшие однородную в функциональном, но самую разнообразную в конструктивно-технологическом отношении продукцию. Это были заводы, на которых изготавливались:

- бумаго-масляные конденсаторы (завод на проспекте Карла Маркса);
- ферритовые конденсаторы (завод на Институтском проспекте);
- керамические конденсаторы (завод на Полюстровском проспекте);
- радиодетали различного назначения, изготавливаемые из керамики (г. Псков).

Начали со знакомства с технологией производства на каждом заводе. Вырисовывается следующая картина.

1. *Завод бумаго-масляных конденсаторов.* Основная технология – штамповка стальных сердечников, намотка фольги и пропитанной маслом бумажной ленты, сборка в металлический корпус, герметизация, регулировка, контроль параметров.

2. *Завод ферритовых конденсаторов.* Основная технология – изготовление ферритовых деталей методом спекания ферритового порошка (порошковая металлургия), ряд других операций, помещение в металлический корпус. Ничего общего с технологией изготовления бумаго-масляных конденсаторов.

3. *Завод керамических конденсаторов.* Основная технология – приготовление керамической массы из глины со специальными присадками, изготовление керамических подложек различными методами: прессованием, экструзией и т.п. Вжигание серебряных токоведущих систем в полученную подложку, в отдельных случаях – помещение в металлический корпус. Ничего общего с предыдущими технологиями.

4. *Псковский завод радиодеталей.* Основная технология та же, что и на заводе керамических конденсаторов, но с чрезвычайным разнообразием состава и свойств керамических масс и технологии изготовления из них разнообразных установочных и коммутирующих деталей радиоаппаратуры.

Поскольку значительная часть технологических процессов была связана с технологией керамического производства, а в НИТИ таких технологий не разрабатывалось, мы пригласили для консультаций известного специалиста в области радиокерамики профессора Института им. Бонч-Бруевича Иванова-Есиповича. Его консультации помогли нам понять, что даже, казалось бы, одинаковые процессы получения массы для изготовления керамических радиодеталей существенно отличаются друг от друга в зависимости от функций, которые эти детали выполняют в аппаратуре. Меняется состав массы, технология ее приготовления. Кроме того, существенно различаются и процессы получения из керамической массы деталей различных форм и габаритов.

Возникает вопрос: на основе чего может быть осуществлено объединение всех перечисленных заводов? Что может стать источником злополучного синергического эффекта? Разве что производство металлических корпусов. Но это не самая главная технологическая операция для изготовления всей продукции четырех заводов. Кого, каких специалистов можно назначить на должности Главного Инженера и Главного Технолога объединения?

Проведенные расчеты показали, что в результате объединения этих заводов не может быть не только хоть какого-нибудь экономического эффекта, но может ухудшиться вся система управления производством этих четырех заводов, что приведет к снижению всех показателей качества их деятельности.

В отчете о проведенном исследовании даем заключение о нецелесообразности создания подобного объединения. Нас поддерживает и Научный Совет НИТИ. Но товарищ Сафьянц, действующий по известному тогда (а иногда и теперь) принципу: «Я принял решение, а ты, экономист, обсчитай, (именно, обсчитай, а не рассчитай) эффективность!», принимает решение о создании объединения... Однако правда оказалась на нашей стороне: через некоторое время это объединение само развалилось и было официально ликвидировано...

Конечно, с позиций сегодняшнего дня может показаться, что для достижения синергического эффекта вовсе не обязательно объединять предприятия, изготавливающие производственно сходную продукцию. Например, такие концерны как «Siemens», «Daimler-Benz» и другие, имеют в своем составе бизнес-отделения, изготавливающие совершенно разную в эксплуатационном и конструктивно-технологическом отношении продукцию. Так, «Siemens» изготавливает и кабели, и электрические машины, и микроэлектрон-

ные элементы; выполняет электромонтажные работы и т.п. «Daimler-Benz», кроме известных всему миру «Мерседесов», изготавливает оборудование для железных дорог, авиации и других, не имеющих прямого отношения к автомобилестроению изделий. Кстати, сегодня обсуждается вопрос о приобретении этим концерном контрольного пакета акций Камаза. В подобных концертах синергический эффект достигается за счет совместного использования некоторых материальных и в основном нематериальных активов. Главными функциями управляющей системы концерна является координация стратегических целей самостоятельных бизнес-отделений, организация совместного использования в основном нематериальных активов.

Но в условиях централизованного управления под объединением понимался просто укрупненный завод, с управляющей системой, занимающейся только оперативным управлением производством. Стратегическими проблемами развития предприятий в Советском Союзе занимались Госпланы, министерства и другие вышестоящие плановые органы. Это не имеет никакого отношения к современному концерну, где входящие в состав концерна предприятия (бизнес-отделения) полностью отвечают за конечные результаты своей деятельности.

Так закончилась «эпидемия» организации объединений.

Несколько слов о научно-исследовательском технологическом институте (НИТИ). Его основной специализацией была разработка уникальных технологических процессов для предприятий радиоэлектронной промышленности. Для этих процессов разрабатывалась и изготовлялась необходимая технологическая оснастка, разрабатывались проекты совершенствования организации производства, связанные с освоением этих процессов. Все эти работы выполнялись по заданиям вышестоящих органов управления (раньше министерства радиоэлектронной промышленности, затем совнархоза, и снова министерства). Разрабатывались также проектные предложения по внутриотраслевой и межотраслевой специализации производства изделий общепромышленного применения.

Структурно НИТИ представлял собой комплекс взаимосвязанных подразделений (отделов, лабораторий, конструкторских бюро), которые работали над выполнением технических заданий, утверждаемых вышестоящей организацией. Одним из них был отдел специализации производства, куда меня в свое время приняли на должность ведущего инженера.

Начальник отдела специализации производства Борис Исаевич Злобинский работал в системе министерства радиоэлектронной промышленности всю

свою жизнь и потому контактировал со всем руководством, включая министра. Это было необходимо для пользы дела, ибо приходилось решать вопросы весьма сложные. Порой стратегического характера. Борис Исаевич к моменту моего прихода был стар и болен всеми старческими болезнями. Поэтому он делал все, чтобы постепенно взвалить всю эту сложную работу на относительно молодого ведущего инженера. Он был своего рода куратором отдела. Приходил он на работу с большой пачкой газет, которые изучал от корки до корки в течение всего рабочего дня. Изредка отвечал на возникающие вопросы, и ничего не проходило мимо его внимания.

Консультантом нашего отдела был Евсей Моисеевич Карлик, профессор Ленинградского Политехнического института им. М. И. Калинина. Узнав мою историю с аспирантурой в Инженерно-экономическом институте, он предложил мне перейти в аспирантуру инженерно-экономического факультета ЛПИ при кафедре экономики и организации машиностроительного производства. Заведующим кафедрой в то время был Алексей Николаевич Климов. Он же был проректором по научной работе. Так я оказался в заочной аспирантуре ЛПИ...

Сложность моего положения заключалась в том, что я до того специализацией производства ни в масштабах отрасли, ни в масштабах региона практически не занимался. Как ни странно, ответы на некоторые вопросы я находил в своих...студенческих конспектах и учебниках. Вот она польза высшего образования...

Отдел размещался в закрытом помещении с соблюдением строгих правил секретности. До получения соответствующего допуска я находился вне этого помещения, изучал открытые документы, журналы, зарубежную литературу, учебники и пр.

Получив допуск к секретной работе, я начал знакомиться с техническими заданиями на разработку проектных предложений. Они в основном касались ленинградских предприятий. Начал изучать материалы по этим предприятиям и посещать их. Знакомился с технологией, организацией производства и экономикой. Постепенно пришло понимание задач отдела, методов его работы, роли и характера каждого сотрудника. Все стало налаживаться. В порядке кооперирования с конструкторскими и технологическими отделами оценивали экономическую эффективность разрабатываемых ими проектов. Наш отдел был тесно связан со всеми основными подразделениями НИТИ. Все отчеты о проведенных исследованиях защищались на заседаниях Научного Совета НИТИ, где присутствовало всё руководство и ведущие специа-

листы института, а также все сотрудники нашего отдела. После прохождения Научного Совета отчет утверждался или возвращался на доработку.

Вспоминаю одну из таких работ.

На заводе «Светлана» был небольшой участок, где изготавливали полупроводниковые приборы. Однако интенсивный процесс микроминиатюризации радиоаппаратуры потребовал существенного расширения производства этих приборов. Нам было поручено разработать предложения о создании при одном из Новгородских заводов отдельного корпуса, в котором должны были изготавливаться эти приборы. Однако и ввод в строй этого корпуса не решил проблемы. Вскоре был построен второй корпус. На базе этих корпусов был организован специализированный завод. В отрасли электронной техники появился новый *вид производства*. Через сравнительно небольшой промежуток времени в Советском Союзе появилось несколько таких заводов – возникла новая *отрасль производства*.

После ликвидации Совнархозов в Министерстве электронной техники было образовано Главное Управление полупроводниковой техники, куда вошли несколько десятков заводов – появилась новая *отрасль радиоэлектронной промышленности*.

Эта, на первый взгляд, обычная проектная разработка оказалась своеобразным толчком к исследованиям процессов общественного разделения труда, в результате которых в моей дальнейшей научно-исследовательской работе в ЛПИ был сделан вывод о необходимости выделения отраслевой дифференциации производства (экономического и административного обособления отраслей промышленности) как отдельной формы частного разделения труда...

После ухода Н. С. Хрущева вскоре стало понятно, что региональная система управления экономикой не оправдала возлагавшихся на нее надежд повышения эффективности производства за счет приближения управления экономикой к предприятиям.

Постановлениями Пленума ЦК КПСС в сентябре 1965 г. было предусмотрено усиление централизации управления экономикой, замена территориальной системы управления отраслевой. Было увеличено число отраслевых министерств, образованы Государственные комитеты по функциям и сферам деятельности. Совнархозы были ликвидированы.

НИТИ перешел в ведомство министерства радиопромышленности. Было создано министерство электронной техники, а позже и министерство средств связи. На предприятиях Минрадиопрома изготавливалась готовая ра-

диоаппаратура, в основном оборонного характера, комплектующие изделия для производства которой предоставляли предприятия министерства электронной техники. В министерство средств связи отошли все предприятия, изготавливающие разнообразную аппаратуру связи.

НИТИ непосредственно подчинялся начальнику технологического управления министерства, в финансовом и планово-экономическом отношении – плановому управлению министерства. Куратором НИТИ был один из заместителей министра. По каждому из направлений работы института, как правило, в Москве был так называемый головной институт, с которым согласовывались все планы и технические задания. По направлению специализации производства головным институтом был Научно-исследовательский институт информации и организации производства в радиоэлектронной промышленности.

После перевода НИТИ в подчинение Минрадиопрома Б. И. Злобинский пригласил меня поехать с ним в Москву, во вновь созданное министерство. Там он познакомил меня с теми людьми, с которыми мне предстояло общаться по разным вопросам. Во-первых, с начальником Технологического управления Министерства И. Калитой. Это был суровый человек, лишних слов не произносил. Тщательно анализировал возникающие проблемы и только после такого анализа утверждал (или не утверждал) техническое задание на разработку того или иного проекта. Обладал блестящей памятью. Ни одно из его указаний нельзя было проигнорировать: немедленно следовала весьма неприятная реакция, которая могла выразиться и в увольнении с работы. Однако он умел ценить высокий уровень проектов, которые разрабатывались разными научно-исследовательскими институтами министерства.

Вторым человеком, с которым меня познакомил Борис Исаевич, был начальник планово-производственного управления министерства. Он решал вопросы финансирования разрабатываемых проектов. Это был человек, мягко говоря, чиновник до мозга костей, который не признавал никаких отклонений от заведенного регламента и собственных взглядов на ту или иную проблему. Наконец, Борис Исаевич представил меня заместителю министра, который курировал наш НИТИ. Разговор был очень коротким. Задал несколько ничего не значащих вопросов. Однако впоследствии именно он сыграл заметную роль в решении весьма сложной проблемы, связанной с постановкой на производство новой системы опознавания боевых самолетов.

В связи с решением этой проблемы хочу остановиться на следующем событии.

Однажды вызывает меня В. Я Назаров и приказывает срочно создать группу квалифицированных экономистов из числа сотрудников нашего отдела и отдела организации производства. Мы должны вместе с заместителем Главного инженера Валентином Сухомеховым по указанию того самого заместителя министра, с которым меня познакомил Злобинский, немедленно вылететь в Казань для решения какой-то сложной проблемы.

Собираю группу из пяти человек. Забегаю домой за кое-какими вещами. Звоню жене на работу. В аэропорт. Летим. В Казани встречает человек, представившийся Главным технологом одного из НИИ. Никаких вопросов, объяснений: «вопрос – на месте». Нас принимает Генеральный конструктор, он же директор этого НИИ и какой-то генерал, судя по знакам отличия, из авиации. Генерал объясняет обстановку: «НИИ разработало новую систему опознавания самолетов – «свой-чужой». Расчеты необходимого финансирования для оснащения самолетов советской авиации, выполненные НИИ, показали, что для реализации этого проекта нужно затратить практически весь бюджет, выделенный на оборону страны. Это, по понятным причинам, государственной комиссией, принимающей проект, принято быть не может. Задача вашей группы провести экспертизу этих расчетов и определить реальную величину финансирования. Все материалы, которые вам понадобятся, будут предоставлены немедленно. Срок – два дня»...

Ознакомились с расчетами, выполненными экономистами этого НИИ. Оказалось, что они взяли за основу издержки производства опытного образца этой аппаратуры, уменьшили ее на 50% и на этом основании определили ее стоимость. Не были учтены известные «кривые освоения» или «кривые роста навыков», которые предусматривали снижение издержек по мере удвоения объема производства новой продукции на определенную величину. Необходимо было найти информацию о динамике издержек на производство аналогичной продукции, выпускаемой предприятиями Казани, найти подтверждение такой зависимости и, что самое важное, определить ее количественную характеристику.

Следует отметить, что тогда в Казани был сосредоточен целый «куст» заводов Министерства радиопромышленности. Попросили дать нам информацию о динамике технико-экономических показателей, в том числе трудоемкости выпускаемой продукции за последние пять лет. Нужно сказать – генерал был прав. В считанные часы нам принесли самые разнообразные материалы о деятельности этих предприятий. Работали сутки с небольшим перерывом на сон (часа три): построили графики освоения близкой по назначе-

нию продукции, произвели соответствующие расчеты. Оказалось, что расчеты НИИ – разработчика продукции завышены на порядок. Составили докладную записку. Доложили результаты комиссии, в составе которой было больше десятка генералов и людей в штатском. Доклад был одобрен.

Однако работа на этом не была закончена. В. Сухомехов, экспертировавший конструктивно-технологические параметры проекта, пришел к выводу о необходимости изменения элементной базы всего проекта. Дело в том, что именно в этот период в нашем НИТИ была разработана новая система конструирования радиоаппаратуры. Базой этой системы были унифицированные функциональные узлы на печатных платах (УФУ). Это своеобразный «детский конструктор», из которого собирались агрегаты аппаратуры. Тогда такие УФУ были новинкой и, как оказалось, предтечей микроминиатюризации аппаратуры. Со временем их заменили микромодулями, а затем кристаллическими микроагрегатами. Но это было значительно позже.

Переход на УФУ способствовал существенному снижению издержек производства, но только в том случае, если они будут изготавливаться в условиях автоматизированного или комплексно механизированного специализированного производства. Поэтому в нашем заключении о себестоимости данной продукции был предусмотрен переход на новую элементную базу. Поскольку эту аппаратуру должно было изготавливать множество заводов, было предложено создать базовое специализированное производство УФУ. Но к этому времени производство компонентов радиоаппаратуры выделилось в самостоятельное министерство электронной техники, поэтому нужно было найти в этом министерстве наиболее подходящий для этих целей завод. Мы проанализировали параметры известных нам заводов (материалы у нас были, так как все заводы раньше принадлежали Минрадиопрому). На наш взгляд, наиболее подходящим был один из заводов, расположенных в г. Новгороде. Связались с директором этого завода, объяснили ситуацию, Директор, узнав, для какой аппаратуры будут использоваться эти УФУ, согласился, поскольку понял, что можно получить дополнительные ресурсы для завода, да и на солидную премию можно рассчитывать.

Предпроектное предложение о создании специализированного производства УФУ доложено заместителю министра Минрадиопрома, курировавшему наш институт, и он приказал провести комплексное технико-экономическое обоснование целесообразности создания подобного производства.

Отдел специализации был назначен директором НИТИ головным по этой проблеме. Ему поручалась координация деятельности задействованных для решения этой задачи подразделений института.

Конструкторские и технологические отделы разрабатывали и изготавливали средства технологического оснащения специализированного производства: гальваноавтоматы и оснастку к ним.

Отделом организации производства проектировались комплексы поточных линий по производству УФУ.

Служба Главного экономиста готовила документы по технико-экономическим аспектам производственной деятельности.

Отчет о проделанной работе был направлен в Москву, в головную организацию на утверждение. Однако головная организация не хотела брать на себя ответственность за рекомендацию подобного проекта к реализации и направила его в военно-промышленную комиссию ЦК КПСС (ВПК), которая принимала наиболее важные решения обеспечения обороноспособности государства.

Вскоре после представления нашего отчета в московскую головную организацию раздается звонок из Москвы. Звонит заместитель директора этой организации с категорическим требованием немедленно прибыть в Москву: «вопрос – на месте». Докладываю директору своего института, оформляю командировочное удостоверение, еду в аэропорт, на самолет, через 3 часа – в головной организации. Мне говорят: «Тебя внизу ждет машина, поедешь в Кремль, в ВПК. Бюро пропусков № такой-то. Здание такое-то, кабинет такой-то». Спрашиваю: «По какому поводу такая честь?». Отвечают: «Там тебе все разъяснят». Приезжаю в указанное бюро пропусков Кремля. Предъявляю документы. Выписывают пропуск. С сопровождающим иду в соответствующее здание. Нахожу нужную комнату. Выходит молодой человек, показываю пропуск. «Вас ждут»...

За столом сидит седой полковник и читает... наш отчет. Из окна вижу Мавзолей Ленина – это напротив окон его кабинета. «Это ваша разработка?» – «Да». И начался двухчасовой разговор, вернее, сплошные вопросы, на которые нужно было отвечать, памятуя об ответственности НИТИ и моей, в частности. Наконец последний вопрос: «А вы согласовали вашу разработку с министром электронной техники?» Отвечаю, что это не мой уровень, согласовано только с директором завода. Полковник снимает трубку «вертушки» (внутренний телефон особой связи), соединяется с министром электронной техники, излагает суть дела. Оказывается, министр знает об этом предложе-

нии, поскольку среди членов комиссии, принимавшей разработку казанского НИИ, был представитель и этого министерства. Таким образом, всё согласовано. Через некоторое время Новгородский завод начал серийный выпуск комплекса УФУ, заводы Минрадиопрома приступили к выпуску соответствующей аппаратуры. Разработчики аппаратуры получили Государственную премию.

Нам В. Я. Назаров объявил благодарность в приказе по НИТИ...

Я рассказал эту историю, потому что она позволяет сделать вывод об эффективности функционирования сложившейся в СССР государственной командно-административной системы *в чрезвычайных ситуациях*. Такая ситуация в то время, когда мы занимались технико-экономическим обоснованием возможности обеспечения авиации системой опознавания, возникла в связи с передачей агентом английской разведки Павловским материалов о состоянии боевой готовности наших Вооруженных Сил и, в частности авиации. Пришлось пересматривать всю систему обеспечения безопасности страны.

Эта же командно-административная система позволила во время Великой Отечественной войны в кратчайшие сроки переместить большую часть экономического потенциала СССР из оккупированных районов в ныне самостоятельные Среднеазиатские Республики, создать «ядерный щит», выйти в космос и решить другие задачи обеспечения безопасности СССР. Правда, за все, что было достигнуто в этой сфере, была заплачена чрезвычайно высокая цена – снижение жизненного уровня народа.

Командно-административная система уже после XX съезда КПСС и знаменитой речи Н. С. Хрущева о культе личности Сталина по-прежнему держалась на страхе перед вышестоящим начальством. Это порождало такое явление, как очковтирательство. Выше я говорил об очковтирательстве во имя блага коллектива предприятия. Теперь об этом же, но во имя благополучия чиновников высокого уровня.

Вспоминаю такой случай. Однажды вызывает меня начальник технического управления министерства радиопромышленности в Москву. Оказывается, что через день министр должен докладывать на ЦК КПСС о состоянии производительности труда в отрасли по сравнению с американской радиопромышленностью. Надо заметить, что в этот период все средства массовой информации СССР говорили о том, что производительность труда в промышленности СССР отстает от США в 2,5 раза. На самом деле это отставание было намного больше. Начальник управления говорит мне: «Подготовь

служебную записку министру о том, что в нашей отрасли производительность труда ниже, чем в американской, скажем, в 2,4 раза». Спрашиваю: «Как считать? Если по нейлоновым рубашкам, получится одна величина, если по хлебу – другая». Он отвечает: «Считай, как хочешь, но чтобы завтра к утру был расчет, который показывал бы отставание в 2,4 раза»... Вот пример очковтирательства на очень высоком уровне...

Дальнейшая работа в НИТИ продолжалась по техническим заданиям министерства радиопромышленности. Важнейшей из них была подготовка приказа министра Калмыкова о профилировании предприятий, вошедших в состав обновленного после перерыва, связанного с совнархозами, министерства. Было утверждено техническое задание на проведение этой работы. К этому времени Б. И. Злобинский ушел на пенсию, и руководство отделом специализации было возложено на меня. Ушел на пенсию и В. Я. Назаров. Его место занял бывший начальник Управления Агрегато-приборостроения Ленинградского совнархоза Олег Андреевич Пятлин, с которым я познакомился еще по совместной работе в совнархозе, когда создавались специализированные производства на предприятиях этого управления и делались технико-экономические обоснования объединений. Это был грамотный, волевой человек, хорошо знавший свою отрасль.

Для подготовки проекта приказа министра Калмыкова нужно было обследовать более 120 заводов и научно-исследовательских институтов министерства. В течение почти восьми месяцев мы (группа из семи человек) объездили и облетали практически все эти предприятия – от берегов Балтийского моря (Таллинна, Риги) до Москвы, Казани, Свердловска, Новосибирска, Иркутска. Нужно было ознакомиться с конструктивно-технологическими параметрами продукции и организационно-экономическими характеристиками заводов, изготовлявших эту продукцию.

Большое значение имело ознакомление с продукцией, «находившейся на столах» у разработчиков аппаратуры. Тогда разработкой новой аппаратуры занимались научно-исследовательские институты, специализированные на создании определенных видов такой аппаратуры. Нужно было оценить возможные изменения производственного аппарата предприятий для приема новой продукции. Иначе говоря, нужно было учитывать возможные изменения инновационной и инвестиционной стратегии министерства. Поэтому мы посещали не только заводы, но и научно-исследовательские и проектные институты министерства, расположенные в разных городах.

Ознакомление с действующими предприятиями позволило сделать вывод, что, как это ни странно, так называемые провинциальные предприятия, расположенные в средней полосе России, лучше организованы, технологически и технически оснащены, чем столичные. Объяснялось это просто: провинциальные предприятия были построены значительно позже столичных, руководили ими молодые люди, получившие образование в столичных вузах, способные воспринимать новшества во всех областях деятельности. Кстати, на этих заводах мы часто встречали выпускников ЛПИ.

На некоторых ленинградских заводах все производство организовывалось на базе старых зданий, оснащенных изношенными средствами производства, и руководили заводами люди старшего поколения.

Такое положение старых заводов можно объяснить историческими причинами. Производство радиоаппаратуры в России началось с создания в 1900 г. Кронштадтской мастерской, которая разместилась на площади 80 кв. метров и насчитывала 5 человек. Создание мастерской обусловлено изобретением А. С. Поповым в 1895 г. радиоприемника. На базе этой мастерской в 1911 г. было создано первое русское радиотехническое предприятие «Радиотелеграфное депо морского ведомства». Одновременно в Кронштадте была организована «Школа для нижних чинов», в которой началась подготовка операторов для работы в радиотелеграфной связи. К концу 1911 г. была создана первая научно-исследовательская промышленная радиолaborатория. Появился новый вид экономической деятельности: производство радиотелеграфной аппаратуры. В 1915 г. «Депо» было преобразовано в «Радиотелеграфный завод морского ведомства», на котором работало свыше 300 человек.

В начале 30-х годов XX века в России было 12 заводов, выпускавших радиоаппаратуру и ее отдельные элементы, расширялась научная база.

В классификациях отраслей промышленности 40 -, 60 -, 70 -х гг. XX в. последовательно выделялись обособившиеся отраслевые подразделения радиопромышленности. К середине XX в. в СССР функционировали сотни заводов, изготавливавших радиоаппаратуру и ее компоненты. Значительное число этих заводов и НИИ размещалось в Ленинграде и Москве...

Никогда не забуду керамического производства на ленинградском заводе им. Козицкого. Подходим к участку, расположенному в какой-то глубокой яме, на дне которой стоит рабочий, грязный, в страшных одеждах, с ломом в руках. Смотрит на меня снизу и хриплым голосом спрашивает: «Чего смотришь? Вот так и работаем, как при Петре Первом». Я вспомнил персо-

наж из романа Алексея Толстого «Петр Первый» – рабочий человек, руками которого строилась новая Россия, получивший прозвище «Федька-умойся грязью»...

Правда, в Москве и Ленинграде наряду с такими предприятиями были и заводы высокого уровня, выпускавшие уникальное наземное, авиационное и военно-морское радиотехническое оборудование разного назначения.

В процессе работы нашей группы необходимо было дать рекомендации по очистке профиля предприятий, «засоренного» непрофильной продукцией, которая навязывалась им в результате деятельности совнархозов.

После обработки и анализа собранной информации мы подготовили рекомендации по профилированию и перепрофилированию предприятий министерства радиопромышленности и проект приказа министра. Через некоторое время на основе этих разработок был издан соответствующий приказ, утвердивший наши рекомендации.

Наиболее значимой для дальнейшей судьбы НИТИ была разработка проекта создания на базе НИТИ и завода «Компонент» научно-производственного конструкторско-технологического комплекса. Инициатива создания такого комплекса принадлежала директору НИТИ Олегу Андреевичу Пятлину, начальнику планово-производственной службы Борису Николаевичу Несговорову и вашему покорному слуге. В журнале «Вопросы радиоэлектроники» была опубликована наша статья, в которой излагались основные функции и принципы организации такого комплекса.

Было подготовлено технико-экономическое обоснование целесообразности создания подобного объединения. Разработан проект приказа министра радиопромышленности, согласованный с техническим, технологическим и планово-производственным Главными управлениями министерства. Проект приказа был вначале представлен заместителю министра, а затем и министру. Состоялось совещание всех заинтересованных руководителей главков министерства и разработчиков проекта приказа. Приказ был подписан. Комплекс, получивший название НПО «Авангард», был создан, и функционирует, по сей день.

Завершилась моя работа в НИТИ созданием отраслевых стандартов Минрадиопрома: «Экономическая оценка технического уровня производства предприятий» и «Методические положения развития различных форм специализации производства в Минрадиопроме». Эти стандарты, утвержденные министром, были внедрены на всех предприятиях министерства. Теоретические и методические основы, на базе которых разрабатывались эти стандар-

ты, были опубликованы в двух монографиях: «Технический уровень производства машиностроительных предприятий» и «Экономическая эффективность концентрации и специализации производства в машиностроении». Последняя книга выдержала два издания в СССР, была переведена на чешский язык и издана в Праге. Кстати, предисловие к первому изданию этой книги написал зампред Госплана РСФСР В. Н. Лисицын.

За выполнение всего комплекса работ в НИТИ, уже после перехода в Политехнический, мне было *разрешено приобрести* автомобиль из фондов Минрадиопрома, что приравнялось к высокой государственной награде, поскольку тогда просто купить автомобиль было практически невозможно.

«Свободная» продажа предполагала: запись желающих приобрести автомобиль в многочисленные списки, которые составлялись самопровозглашенными «инициативными» группами. Каждый месяц в строго определенный день и час у единственного в городе магазина в Апраксином дворе, который продавал автомобили, происходила «переключка» по номерам этих списков. Если кто-либо не приходил или опаздывал, его немедленно вычеркивали из списка. Стояние в очереди могло продолжаться годами. Появился новый вид спекуляции: торговля номерами списков и т.д.

Вот она распределительная (рестрибутивная) экономика: распределялись не только материальные активы производственного потребления, о чем я говорил выше, но и нематериальные активы – *права на приобретение материальных активов* индивидуального потребления. Интересен и сам процесс возникновения и реализации этих прав, который также осуществлялся по ступеням «вертикали власти»:

1. На *«верхнем уровне»* вертикали принималось решение о распределении между субъектами подобных прав. Это решение принимал лично министр, руководивший той или иной отраслью народного хозяйства, за подписью которого в областные (городские) комитеты КПСС направлялись соответствующие документы.
2. На *втором уровне* Обком или Горком выдавал субъекту другой документ, на основании которого он получал право внести в кассу указанной в документе организации зафиксированную сумму денег.
3. На *третьем уровне* субъект с полученным в этой организации документом, подтверждавшим оплату автомобиля, отправлялся на Варшавский вокзал, где были выставлены автомобили разных цветов и моделей.

4. Наконец на *самом нижнем уровне* субъект получал автомобиль. При этом он не обладал правом выбора модели и цвета автомобиля: его подвели к машине, которая по документам «торгующей организации», была предназначена именно ему.

Современная молодежь даже не в состоянии предположить, что именно так работала распределительная экономика. Причем это касалось не только автомобилей, но и других «дефицитных» товаров, для «торговли» которыми в Гостином Дворе был создан так называемый «Голубой зал», где работники «высокого ранга» получали *право* приобретения того или иного товара. Вот такие были времена ...

Работа в НИТИ на уровне совнархоза и министерства позволила извлечь *восьмой урок*: *решая задачи стратегического характера как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне национальной экономики, необходимо помнить о тяжести последствий, связанных с решением подобных задач и об ответственности за необоснованность предлагаемых решений.*

6. Преподаватель экономической специальности ВУЗа – сочетание преподавательской деятельности и работы в реальной экономике

В 1965 г. я защитил кандидатскую диссертацию, а в 1968 был избран по конкурсу на должность доцента кафедры экономики и организации машиностроительного производства ЛПИ им. Калинина. Для понимания роли КПСС, которая в соответствии с шестой статьей Конституции СССР была «руководящей и направляющей силой», приведу процесс моего перехода в ЛПИ.

После избрания по конкурсу я подал заявление о переводе в ЛПИ. Олег Андреевич Пятлин решил не отпускать меня и не оформлять соответствующего документа, без которого я не имел права по закону уволиться с предприятия. Пришлось обратиться в Калининский райком. Секретарь райкома посоветовал Пятлину не нарушать другой статьи закона, которая гласила, что в случае избрания по конкурсу на ту или иную должность в ВУЗ руководство предприятия обязано оформить перевод работника. О. А. Пятлин согласился на перевод, но с обещанием под мое честное слово продолжать сотрудничать с НИТИ на основе «хоздоговорных отношений»...

В тот период кафедра была одной из ведущих экономических кафедр Советского Союза. На кафедре сложился коллектив высококвалифицированных специалистов в области экономики и организации производства. Это доктор наук, профессора Алексей Николаевич Климов, Осип Исаакович Не-

порент, Карп Миронович Великанов, Евсей Моисеевич Карлик, Арон Соломонович Консон, Василий Федорович Власов. Каждый из них оказал большое влияние на мое развитие как преподавателя и исследователя за что я им от всей души благодарен. Особая благодарность моему учителю Е. М. Карлику. Большое влияние на меня оказали также заведующий кафедрой автоматизации управления производством Сергей Алексеевич Соколицын и профессор этой кафедры Борис Иванович Карпенко.

Вскоре меня избрали партгрупоргом кафедры и членом партийного бюро факультета и поручили курировать факультетскую комсомольскую организацию. В связи с этим должен рассказать о «чрезвычайном происшествии», случившемся на факультете.

Как-то обращается ко мне секретарь комитета комсомола факультета с просьбой разрешить приглашение на факультетский вечер известного в Ленинграде вокально-инструментального ансамбля «Фламинго». Спрашиваю секретаря: «Какую музыку они будут исполнять?». «Классическую», – отвечает секретарь – Моцарта, Баха, Бетховена и других». Разрешаю. На следующий после концерта день узнаю, что актовъй зал института... разгромлен толпой «фанатов», сопровождавшей это самое «Фламинго». Оказывается, классическую музыку ансамбль играл в стиле джаза. Шведское радио передало, что в ЛПИ произошел бунт студентов. Вызванная милиция очистила зал от этих фанатов.

Последствия этого вечера следующие: декан факультета Карп Миронович Великанов, инвалид Великой Отечественной войны, вся грудь в орденах, известный ученый и общественный деятель, вызван в Обком, где первый секретарь Толстиков, стуча кулаком по столу, снимает его с должности декана. Меня и секретаря партбюро Василия Федоровича Власова вызывают в райком. Члены бюро райкома задают вопросы, пытаюсь выяснить, в чем состоит наша вина: «Были ли Вы назначены руководством ответственным за проведение вечера?» – «Нет», «Были ли Вы на вечере?» – «Нет», «В чем же Ваша вина?»... Но, когда секретарь райкома произносит: «...Сам товарищ Толстиков!», быстро и единогласно объявляют «строгий выговор с занесением в учетную карточку» – это самое большое взыскание, после которого следует исключение из партии. Через шесть месяцев по Уставу мы должны, осознав свою вину, покаяться в содеянном. На бюро райкома нас опять спрашивают: «За что было вынесено взыскание?». Как только мы произносим: «Фламинго», с нас без обсуждения так же быстро и единогласно снимают этот выговор. Ларчик открывался просто: к этому времени Толстиков был

освобожден от занимаемой должности и отправлен послом в Китай. Но «Фламинго» я запомнил на всю оставшуюся жизнь...

Коллектив кафедры, насчитывавший более 40 преподавателей и сотрудников, вел большую исследовательскую работу, аспирантами кафедры систематически защищались кандидатские диссертации. На кафедре сформировались разнообразные научные направления: проблемы оценки экономической эффективности; экономические проблемы надежности; проблемы организации производства, проблемы концентрации и специализации производства и др.

Одним из научных направлений было: «Теоретические и методические основы перспективного развития машиностроительных предприятий». Руководство этим направлением было поручено мне. По результатам исследований проблем перспективного развития предприятий сотрудниками кафедры были изданы 8 монографий, свыше 40 брошюр и статей.

После перехода в Политехнический институт продолжалось, как я и обещал, сотрудничество с НИТИ. Группа преподавателей кафедры экономики и организации машиностроительного производства совместно с кафедрой автоматизации управления производством выполняла работы по специализации производства в радиопромышленности. Одной из таких работ был проект завода будущего, который предполагалось построить в Подмосковье. В состав этой группы входили В.Н. Волкова, Н.Л. Вещунова, М. И. Старовойтова, А. П. Вещунов и другие преподаватели факультета, и сотрудники других организаций. Работа над проектом позволила применить на практике системный подход к решению сложной проблемы.

Мы работали и учились, углубляя свои знания. И здесь я должен отметить большую роль доктора экономических наук, профессора Виолетты Николаевны Волковой, которую она сыграла в освоении нашей группой принципов системного подхода к решению сложных проблем. Именно с ее подачи я засел за учебники, монографии и другие издания, посвященные проблемам системного анализа...

Вскоре при Обкоме КПСС был создан Совет экономического и социального развития Ленинграда. В совете были организованы различные секции, в том числе секция специализации производства. Руководителем этой секции был назначен Генеральный директор государственного проектного института (ГСПИ) Министерства радиопромышленности К.А. Широкий. Меня назначили заместителем руководителя этой секции.

Секции было поручено возглавить работу по созданию плана специализации промышленности Ленинграда, который должен быть утвержден Постановлением ЦК КПСС и Совета министров СССР. Общее руководство всеми работами по подготовке этого Постановления было возложено на Заместителя Председателя Госплана РСФСР, Героя Социалистического Труда В. Н. Лисицына.

Возвращаясь вновь к командно-административной системе, хочу рассказать с подробностями и деталями, как в условиях «постхрущевской» системы готовились директивные документы, определяющие развитие промышленности.

Первым шагом к подготовке Постановления было проведение в актовом зале ЛПИ научно-практической конференции, на которой присутствовали работники министерств, ленинградского Обкома КПСС, руководители соответствующих исполнительных органов власти, руководители крупнейших ленинградских предприятий. На конференции с докладом выступил В. Н. Лисицын. Обсуждение было довольно бурным: высказывались как положительные, так и отрицательные оценки использования регионального планирования специализации производства. В выступлениях работников министерств преобладал отраслевой подход.

В результате пришли к выводу о необходимости дифференцированного подхода к специализации, в зависимости от специфики самих изделий и масштабов потребностей в них. Если потребность в тех или иных изделиях предприятий одной или разных отраслей, расположенных на территории региона, достаточна для использования высокопроизводительного технологического оборудования и за счет этого позволяет существенно снижать себестоимость изделий (например, крепежные изделия), то они должны изготавливаться межотраслевыми региональными специализированными производствами. В противном случае подобные изделия изготавливаются в рамках внутриотраслевой специализации производства.

К разработке плана по ленинградскому экономическому району были привлечены девять машиностроительных министерств, имевших в своем подчинении на территории Ленинграда и Ленинградской области около 90 предприятий. Эти предприятия управлялись почти 50 различными главными управлениями отраслевых министерств. Анализ и обобщение разрабатываемых мероприятий по специализации в отраслях промышленности проводили 17 отраслевых и региональных научно-исследовательских и проектно-

конструкторских организаций. Вся работа координировалась Плановой комиссией Северо-Западного экономического района и Госпланом РСФСР.

Для обобщения и анализа многочисленной информации и подготовки проекта Постановления ЦК КПСС Ленинградским Обкомом была сформирована группа специалистов, руководить которой пришлось мне.

Мы определили принципы и методические положения построения регионального плана специализации производства. Промышленные предприятия, проектные и научно-исследовательские институты разрабатывали свои предложения. В промышленном отделе Обкома КПСС в Смольном нам было выделено помещение, куда стекались все эти материалы. Они анализировались, обрабатывались, согласовывались с заинтересованными организациями, а также с промышленным и оборонным отделами Обкома КПСС. В результате был разработан проект плана, в котором предлагалось создать систему базовых специализированных производств изделий общепромышленного применения. Были выбраны и предприятия, на которых предлагалось создать эти специализированные производства.

Подготовленный проект Постановления по специализации производства в промышленности Ленинграда Обком направил непосредственно в ЦК КПСС. Через некоторое время это Постановление было принято. Его реализация способствовала развитию в промышленности города региональной специализации и кооперирования производства.

Наибольшую трудность при разработке проекта представляла увязка отраслевых и региональных интересов. Очень часто интересы развития отдельных отраслей промышленности вступали в противоречие с интересами экономических районов. Приведу несколько примеров.

По плану специализации Ленинградского региона предлагалось организовать специализированное производство крепежных изделий для нужд машиностроительных предприятий Ленинграда и области на станкостроительном заводе в Ленинграде. Это производство было оснащено автоматами с колоссальной производительностью, которые требовали значительных масштабов производства. Однако по отраслевым планам специализации такие производства создавались почти в каждой отрасли, и оснащались подобными автоматами, которые выполняли годовой план производства крепежа для нужд отрасли за месяц-два, а затем... простаивали. Были варианты и наоборот: *только* для предприятий своей отрасли, расположенных на всей территории Советского Союза, министерство радиопромышленности планировало организовать в Ленинграде, на Черной речке, специализированное про-

изводство инструмента и сложной технологической оснастки. А в региональном плане специализации предусматривалось создание такого производства для нужд *всех предприятий* города, независимо от их отраслевой принадлежности, но расположенных *только* в Ленинграде.

По этому же плану некоторые разработчики предлагали закрыть на многих машиностроительных предприятиях мелкие, непроизводительные и нерентабельные чугунолитейные и кузнечные цехи и создать единое специализированное производство. Подобное предложение, на наш взгляд, было весьма проблематичным, поскольку в тот период не было возможности обеспечить эти производства прогрессивным оборудованием, его просто не было. Поэтому министерства планировали их сохранение и даже расширение. Однако Плановая Комиссия Северо-западного региона и некоторые работники промышленного отдела Обкома считали необходимым включить в план специализации эти позиции.

В связи с этим вспоминается такой эпизод. Приезжает в Ленинград высокопоставленный чиновник из Москвы, который проводит совещание по вопросам, связанным с выполнением Постановления ЦК КПСС и Совета Министров по межотраслевой специализации производства. На совещании среди других рассматривается ход выполнения плана, посвященного специализации литейного производства. В докладе чиновника говорится о необходимости ускорить решение этой проблемы.

После совещания директора нескольких машиностроительных заводов города обращаются к нему с просьбой разрешить... расширение литейных цехов, имеющих на их предприятиях. И их можно было понять.

На специализированном производстве деталей и узлов общего применения за счет включения в себестоимость транспортных расходов и дополнительных расходов на оплату административно-управленческого персонала увеличивается себестоимость продукции, что делает во многих случаях невыгодным потребителю пользоваться услугами специализированных производств.

Здесь следует сделать весьма существенную оговорку. Теоретически специализация производства должна быть более эффективной, чем производство тех или иных деталей общего применения силами завода-потребителя этих деталей. Однако это становится возможным, как уже было сказано выше, лишь в том случае, когда специализированное производство оснащается прогрессивным и более производительным оборудованием. К сожалению, не все специализированные производства могли быть так оснащены. Это отно-

силось прежде всего к литейному и кузнечному специализированным производствам. Они оснащались обычным оборудованием, в основном отечественного производства. За счет специализации могло лишь несколько улучшиться его использование.

Главным фактором, влияющим на эффективность, например, литейного производства было обеспечение его необходимой технологической оснасткой: пресс-формами для литья под давлением, моделями для литья в землю и другими видами оснастки. Следовательно, обеспечение этой оснасткой должно быть организовано либо непосредственно на специализированном литейном производстве, либо основываться на так называемом «давальческом» принципе, суть которого заключалась в том, что заказчик отливки должен был передать литейному производству готовую оснастку. И в том, и в другом случае существенно усложнялись взаимоотношения заказчика и изготовителя отливок (вспомним хотя бы «размеры со звездочкой» в инструментальном цехе ГОМЗа). Не буду вдаваться в подробности этих взаимоотношений, скажу лишь, что возникало много препятствий к достижению главной цели специализации производства – снижению соответствующих издержек и получению ощутимого эффекта специализации.

В процессе составления регионального плана четко выявилось стремление отраслевых министерств сохранить отраслевую систему кооперированных поставок между предприятиями. Это порой приводило к анекдотическим последствиям.

Вот лишь несколько примеров.

По плану министерства автомобилестроения автомобиль-молоковоз изготовлялся следующим образом: автомобильное шасси изготовлялось в Горьком (Нижем Новгороде), цистерна производилась под Владивостоком, сборка велась... в Минске. Это была внутриотраслевая кооперация производства

В Ленинграде на заводе им. Карла Маркса, изготовлявшем технологическое оборудование (станки) для производства трикотажных изделий, требовались крупногабаритные отливки для станин этих станков. Отливки по внутриотраслевой кооперации министерства станкостроения поставлялись из Днепропетровска. Недалеко от завода им. Карла Маркса в Ленинграде находился завод им. Карла Либкнехта, который изготовлял крупногабаритные отливки для завода, находящегося в Днепродзержинске (в 50 км. от Днепропетровска). Казалось бы, проще простого – поменять поставщиков отливок. Но, эти заводы принадлежали разным министерствам...

В результате по всей стране постоянно «текли» нерациональные грузопотоки. Мы подсчитали, что *ежедневно* 700 железнодорожных вагонов были заняты подобными встречными перевозками...

Не менее анекдотичными были взаимоотношения между главными управлениями *одного* министерства по поводу кооперирования производства.

На нынешней улице Коли Томчака в Ленинграде, буквально, друг против друга находились два радиотехнических завода, подведомственных одному министерству, но разным главным управлениям этого министерства. Обоим заводам нужны печатные платы. Каждый завод изготавливает их полукустарно в малых количествах. Нужно было организовать одно производство для обоих заводов. Это позволило бы применить более прогрессивное и производительное технологическое оборудование. Но ни одно из главных управлений не хочет принимать на себя заботы и ответственности за организацию такой кооперации.

Таких примеров можно приводить десятками, если не сотнями. Причина отраслевой «автаркии» заключалась – главным образом – в отсутствии заинтересованности отраслевых органов управления экономикой в развитии межотраслевой специализации и кооперирования производства. К тому же это было связано с необходимостью выполнять лишнюю работу, которая могла привести и к отрицательным последствиям для своих предприятий.

Нужно было каким-то образом заинтересовать отраслевые министерства в развитии межотраслевой специализации производства. Единственным способом добиться этого в то время можно было введением специальных отчислений в фонды материального поощрения министерств (тогда не было налоговой системы, были отчисления в вышестоящие органы управления) какой-то доли прибыли, получаемой на этих специализированных производствах. Такое предложение довожу до сведения руководства Госплана РСФСР, в частности, до В. Н. Лисицына. Он обещал подумать...

Внес я это предложение и в свою вторую докторскую диссертацию, посвященную проблемам региональной специализации производства, которую защитил в 1983 г.

Небольшое отступление. Первая диссертация, защита которой происходила в 1976 г., была посвящена исследованию проблем отраслевой дифференциации и специализации производства, как разных форм частного разделения труда. Толчком к исследованию этих проблем послужили наши разработки в НИТИ, на основе которых были созданы первые заводы по изготовлению полупроводниковой техники, а затем и целая отрасль производства

полупроводниковых приборов, управляемая соответствующим главным управлением министерства электронной техники.

Защита окончилась провалом: не хватило одного голоса. Первым при обсуждении выступил член Совета, представитель физико-металлургического факультета ЛПИ Соколов, который заявил, что будет голосовать против присуждения докторской степени. «Партия и Правительство без вас знают, как нужно формировать отрасли народного хозяйства. Ваше дело разрабатывать рекомендации для цехов и участков предприятий», – сказал он, обращаясь ко мне...

Замечу, что ведущей организацией по этой диссертации был Госплан РСФСР, который дал положительный отзыв, подписанный первым заместителем председателя Госплана. Первым оппонентом был член-корр. Академии наук, давший, как и два других официальных оппонента, положительный отзыв. На автореферат диссертации поступило 44 (сорок четыре) положительных отзыва от всех ведущих специалистов и организаций Советского Союза, занимавшихся теорией и практикой специализации и концентрации производства. На защите присутствовало более 100 человек, представителей НИИ, проектных организаций, заводов, знакомых с моими работами в этой области. Но, несколько членов Совета решили иначе, а я в результате этой защиты перенес инфаркт...

Порядок подготовки к защите второй диссертации был обычный: перед предварительной защитой на кафедре экономики и организации машиностроительного производства диссертация была отдана на рецензию одному из ведущих профессоров кафедры. И вот получаю от него следующее письменное замечание по поводу предложения заинтересовывать министерства в развитии специализации производства: «Это югославский подход, а может быть *и еще чего почище!?*».

Должен вкратце пояснить, что такое «югославский подход». Коммунистическая партия и Правительство Югославии пересмотрели сложившуюся после Второй мировой войны в этой стране хозяйственную систему советского образца – систему жесткой централизации управления экономикой. В Югославии промышленным предприятиям была предоставлена свобода действий в выборе продукции и планировании соответствующих экономических показателей. Все основные проблемы решал коллектив предприятия.

Кстати, во времена Горбачевской перестройки предлагался несколько модифицированный «югославский подход». В «Законе о промышленном

предприятия (объединении)» предусматривалась некоторая свобода действий предприятия, правда, ограниченная различного рода «нормативами».

Отношения между Советским Союзом и Югославией накалились до предела: передовая «Правды» была озаглавлена: «Коммунистическая партия Югославии в руках шпионов и убийц». Поэтому мое предложение, охарактеризованное, по мнению профессора как «югославский метод», звучало, как антисоветский выпад. Что касается *«еще чего почище!?»*, то это вообще звучало как призыв к построению капитализма. Разъяснение, данное мне профессором устно, было следующее: «Какая может быть заинтересованность? Вот в армии скомандуют «направо», все идет «направо». Скомандуют «кругом», все поворачивают в обратную сторону. Почему же нельзя использовать такой подход в социалистической экономике?»... Как говорят, комментарии излишни...

Это еще один штрих к политико-экономической обстановке, сложившейся тогда в стране. Ведь некоторые доценты кафедры писали письма в ЦК с требованием отменить понятие «прибыль», как чисто капиталистическую категорию...

При разработке плана специализации промышленности Ленинграда мы поддерживали тесные контакты с Институтом экономических проблем Москвы. Это позволяло обмениваться информацией о деятельности предприятий машиностроения и разрабатывать совместные проекты развития промышленного производства в наших городах. Совместно разрабатывали предложения о создании общесоюзного министерства изделий общепромышленного применения и другие проекты.

Вся эта деятельность на уровне предприятия, отраслевого министерства, региональных органов управления позволила получить знания и опыт, которые затем передавались работникам реальной экономики. Формы подобной передачи знаний были разные.

Так, в первые годы работы в ЛПИ мне поручили проводить занятия на факультете усовершенствования дипломированных инженеров (ФУДИ). Здесь я проработал несколько лет, читая лекции директорам, главным инженерам, главным экономистам предприятий разных отраслей, приезжавшим из разных городов страны. Лекции были посвящены принципам оценки и формирования технического уровня производства, функционально-стоимостного анализа (ФСА), специализации производства. Именно в общении с руководителями предприятий разных отраслей национальной экономики созрело ре-

шение серьезно заняться исследованиями в области стратегического управления промышленными предприятиями.

Эти лекции очень часто выходили за рамки читаемых курсов. Они превращались в дискуссии. Обычно приходилось отвечать на вопросы, по большей части начинавшиеся со слова «почему?». Почти всегда эти «почему» были адресованы высшим эшелонам власти. Но на лекциях приходилось отвечать мне, и это, естественно, требовало доказательных ответов.

В течение многих лет в Доме научно-технической пропаганды нашего города руководил постоянно действующим семинаром по проблемам стратегического управления предприятиями, специализации производства, оценке технического уровня производства и другим проблемам экономики и организации производства на промышленных предприятиях. К семинарам издавались сборники статей по обсуждаемым проблемам. С докладами выступали специалисты высокой квалификации, которые рассматривали сложнейшие проблемы не только чисто экономического характера. В качестве одного из таких докладчиков на семинар был приглашен заведующий кафедрой юридического факультета Ленинградского государственного университета доктор юридических наук, профессор Анатолий Александрович Собчак. В докладе он говорил о необходимости строгого соблюдения законов при проведении тех или иных экономических акций. Это были 80-е гг. – время «перестройки», когда издаваемые законы иногда становились препятствием к ведению эффективной экономической деятельности. На мой вопрос, считает ли он возможным нарушать «плохие» законы, Анатолий Александрович ответил категорическим «нет». «Такие законы, – сказал он, – нужно пересматривать, но закон есть закон, его нужно неукоснительно выполнять». Свою принципиальность он сохранял на всех уровнях властной иерархии, где ему пришлось работать в дальнейшем...

Это был для меня еще один, *девятый урок: при выборе предпочтительных вариантов стратегических или тактических решений нужно оценивать положительные и отрицательные последствия влияния институтов, регулирующих (регламентирующих) экономическую деятельность, и результаты этих оценок использовать в технико-экономических обоснованиях целесообразности принятия тех или иных вариантов решений.*

Как оказалось в дальнейшем, этот урок сыграл не последнюю роль в исследовании проблем институциональной экономики: в состав транзакционных (связанных с действием рыночного механизма) нами были включены издержки, обусловленные несовершенством институтов, регламентирующих

процессы возврата государством предпринимателю налога на добавленную стоимость (НДС) при осуществлении им внешнеэкономической деятельности...

Опыт непосредственного общения с промышленными предприятиями ряда отраслей народного хозяйства позволил совместно с Лениздатов организовать издание серии из семнадцати книг под общим названием «Службы предприятия». В эту серию вошли книги, в которых описывался опыт работы всех технических, экономических и организационных служб, обеспечивающих деятельность промышленного предприятия. Авторами книг были, как правило, руководители служб ленинградских предприятий, а также ведущие специалисты ленинградских и московских научно-исследовательских институтов, разрабатывавших различные методические материалы по организации производственных процессов.

Были среди этих книг и такие, в которых давались рекомендации по созданию на предприятиях нетривиальных служб: «Службы культуры», «Службы главного архитектора», «Экологической службы». Авторами этих книг были преподаватели факультета менеджмента Института культуры, руководящие работники городской санэпидстанции, представители службы главного архитектора города. То были первые попытки рассказать о том, как нужно сочетать чисто производственные аспекты деятельности предприятия с повышением культурного уровня работников и воспитанием у них чувства коллективной ответственности за судьбу предприятия и окружающей среды. Замечу, теперь этот принцип положен в основу идеологии одной из международных школ стратегии – «школы культуры», а также общественного движения – «инвайронментализм».

В числе нетрадиционных для того времени книг была книга, не характерная для периода централизованного управления экономикой. Она называлась «Служба перспективного развития». Её авторы предлагали перенести из центра на само предприятие часть функций по стратегическому планированию. Идея стратегического управления предприятием в условиях рынка в развернутом виде была реализована нами впоследствии в книгах, изданных в период с 1995 по 2008 гг.

Создание книг, посвященных службам предприятия, сопровождалось их обсуждением на ряде ленинградских заводов с участием авторов и представителей Лениздата. Этот опыт нашел отражение и в лекциях, которые я читал в ВУЗах, учебных центрах и институтах повышения квалификации

Санкт-Петербурга, на семинарах в Ленинградском Доме научно-технической информации.

Вместе с тем нужно представлять, в какой политической обстановке проводились тогда подобные встречи и семинары.

Для проведения семинара требовалось получить разрешение Обкома КПСС. Вся тематика семинаров утверждалась этой организацией. Прихожу в Обком с программой очередного семинара, участниками которого должны стать директора промышленных предприятий города. Инструктор Обкома, читая программу, задает мне вопрос: «Не вызовет ли тема семинара *неконтролируемых ассоциаций у слушателей?* Не вызовет ли процесс обсуждения *недовольства директоров по поводу некоторых решений властей?*». Пришлось объяснить, что на семинаре будут обсуждаться только наиболее актуальные технико-экономические проблемы, возникающие на предприятии, которые должны решать непосредственно директора заводов, а не вышестоящие властные структуры. Инструктор проведение семинара разрешил, но предупредил, что отвечать придется мне, если дискуссия выйдет за пределы установленных границ ...

Вообще, надо сказать, Обком часто привлекал специалистов для консультаций по тем или иным проблемам, порой самым неожиданным.

Времена изменились, город обрел свое историческое название, КПСС лишилась статуса руководящей и направляющей силы. Начался переход к другой форме правления и другим методам осуществления экономической деятельности. Однако потребность в знаниях не только не уменьшилась, но, наоборот, резко увеличилась. Потребовались новые знания, выходящие за пределы «Капитала» К. Маркса. Книжный рынок наполнился переводами зарубежных монографий и учебников, в которых излагался опыт современной рыночной экономики. Возникла необходимость в специалистах, способных вести экономическую деятельность в новых политических и институциональных условиях. В ЛПИ, ныне Санкт-Петербургском Государственном Политехническом Университете (СПбГПУ), создавались новые кафедры, призванные готовить таких специалистов. В числе этих кафедр была и кафедра «Национальная экономика».

История создания этой кафедры такова. 15 мая 1994 г. был издан приказ ректора о создании кафедры, получившей название «Макроэкономика», заведующим которой назначили меня. Предполагалось, что эта кафедра будет обслуживать кафедры факультета экономики и менеджмента (ФЭМ). Главная цель – проведение занятий по экономической теории. Кроме кафедр

нашего факультета, мы обслуживали и кафедры других факультетов по их заявкам.

В 1996 г. министерством высшего и среднего образования Российской Федерации была открыта новая специальность: «Национальная экономика». Руководство ФЭМ и СПбГПУ приняло решение изменить профиль кафедры макроэкономики, переименовав ее в кафедру «Национальная экономика». Кафедра получила статус выпускной, нам было дано право первого набора студентов на коммерческой основе, что помогло на первых порах решать некоторые проблемы материально-технического оснащения кафедры.

В Российской Федерации первая кафедра национальной экономики была создана в московской Академии народного хозяйства им. Г. В. Плеханова. Второй в Москве была кафедра с аналогичным названием в институте управления производством. Наша кафедра стала первой в Санкт-Петербурге и третьей в России. В то время кафедра национальной экономики Академии им. Г. В. Плеханова была головной, а ее ректор возглавлял Учебно-методическое объединение (УМО), которое курировало методические разработки, в том числе и по специальности «Национальная экономика». Именно с этим УМО следовало установить контакт и согласовать учебный план. Приезжаю в Академию им. Г.В. Плеханова. Знакомлюсь с заведующим головной кафедрой национальной экономики, который показывает мне их учебный план. Показываю ему наш первоначальный вариант учебного плана. Возникшая дискуссия показала различие в подходах к формированию учебного плана. Однако он согласился поставить на нашем варианте соответствующую визу, без которой УМО этот учебный план не утвердило бы.

При формировании нашей кафедры возникла главная проблема: какой ей быть? Повторить ли профиль кафедры Академии им. Г. В. Плеханова, которая была сориентирована в основном на *экономическую теорию*, либо использовать опыт института управления производством и стать кафедрой, которая готовит *менеджеров* на уровне национальной экономики. После ознакомления с учебными планами этих московских институтов мы пришли к выводу, что наиболее предпочтительным для будущего наших выпускников должно быть сочетание этих двух направлений. Исходя из этого, мы разработали свой вариант учебного плана, который должны были согласовать с только что появившимся Государственным стандартом по специальности «Национальная экономика». Однако в стандарте мы обнаружили в основном дисциплины чисто теоретического характера. К сожалению, дисциплин, изучение которых необходимо для понимания студентами и специалистами в

области национальной экономики, реальных организационно-экономических процессов в стандарте было явно недостаточно. Положительным являлась предоставленная стандартом возможность включить по инициативе института 30% дисциплин в учебный план подготовки экономиста в области национальной экономики.

Ознакомление с учебными планами двух московских институтов также показало, что в них мало используется опыт реальной экономики.

Курс «Национальная экономика» на этих кафедрах представлял собой смесь теоретических положений макро- и микроэкономики. В этом курсе отсутствовали принципы анализа *фактического* состояния национальной экономики, не отражались такие важные проблемы как *экономическая безопасность, интеграция национальной экономики в мировую хозяйственную систему*, отраслевые и региональные аспекты экономики страны, *принципы структурного анализа* и многие другие проблемы, которые должны были подготовить студентов к работе на уровне экономики страны.

Курс экономической теории, в отличие от кафедры Академии им. Г. В. Плеханова, был разделен нами между тремя дисциплинами: макроэкономика, микроэкономика, история экономических учений. Позднее в учебный план был включен курс институциональной экономики и ряд других теоретических и практических курсов.

В учебных планах московских кафедр отсутствовали дисциплины, в которых излагались бы технические проблемы, связанные с экономикой, в частности, основы технологии базовых отраслей национальной экономики.

Опыт работы в реальной экономике показал, что без таких знаний экономист не может принимать грамотных решений как на уровне цеха или предприятия, так и на уровне отраслей промышленности и национальной экономики в целом. Если, например, экономист не способен отличить фрезерный станок от доменной печи, ему нечего делать в реальной экономике. Поэтому в нашем учебном плане появилась дисциплина «Основы технологии базовых отраслей национальной экономики».

Нам повезло, что наша кафедра стала структурным подразделением такого мощного образовательного центра, как Санкт-Петербургский Государственный Политехнический Университет, в русле исторических традиций которого мы ее и создавали.

История создания Политехнического института Петра Великого свидетельствует о том, что именно *сочетание технических и экономических наук* дает благоприятные предпосылки для достижения высокого уровня квали-

фикации специалистов, получающих здесь образование. Главным достоинством высшей экономической школы Политехнического института его создатели считали то, что она *«строилась не обособленно, а входила в технический институт, призванный обслуживать важнейшие новые в России отрасли производства».*

Именно на это обращал внимание Д. И. Менделеев, вместе с С. Ю. Витте, принимавший участие в создании института. Он писал: «В сочетании экономического отделения с техническими получала выражение современная эволюция техники и организации производства: изучение организационной и технической сторон процесса воспроизводства распределялось между отделениями одной школы, и этим полагалась основа для взаимодействия экономистов и техников, как учебного, так и научного». Этим отличается общая направленность образования, которое дает наша кафедра, от направленности образования, принятого московскими ВУЗами.

К проведению занятий по техническим дисциплинам мы привлекали преподавателей инженерных факультетов СПбГПУ: механико-машиностроительного, электротехнического, гидротехнического и других факультетов. В лабораториях привлеченных факультетов наши студенты знакомились с типовыми технологическими процессами соответствующих отраслей промышленности.

Учебный план предусматривал два направления подготовки студентов: первое – подготовка специалистов, способных осуществлять анализ сложных организационно-экономических процессов на уровне национальной экономики и ее отраслей, второй – подготовка специалистов, способных анализировать состояние этих процессов непосредственно на предприятиях и готовить для них соответствующие технико-экономические решения. При этом студенты не разделялись на отдельные группы по направлениям. Все должны были обучаться по единому учебному плану.

Исходя из принятой нами концепции образовательного процесса, необходимо было укомплектовать кафедру преподавателями, являющимися специалистами как в области экономической теории, так и в области реального менеджмента. Поскольку штатное расписание предусматривало, кроме заведующего, всего лишь 5 (пять!) преподавателей, пришлось привлекать на условиях почасовой оплаты специалистов с других кафедр ФЭМ, а также специалистов, работающих в реальной экономике. Это были руководящие работники администраций Петербурга и Ленинградской области, налоговой инспекции, антимонопольного комитета, коммерческих банков и др.

Первыми штатными преподавателями кафедры были: к.э.н., доцент Елена Андреевна Иванова, которая была назначена заместителем заведующего по науке, к.э.н., доцент Елена Андреевна Мильская, назначенная заместителем заведующего по учебной работе, к.э.н., доцент Елена Михайловна Кельнер, Татьяна Александровна Богданова, Анна Андреевна Быкова.

Татьяна Богданова стала ассистентом кафедры сразу после защиты ею дипломного проекта на кафедре экономики и организации машиностроительного производства. Будучи членом Государственной Экзаменационной Комиссии, я присутствовал при защите ею дипломного проекта, который был посвящен анализу сложных проблем финансового характера. Защищалась она блистательно, что послужило причиной приглашения ее на нашу новую кафедру в качестве ассистента.

Анна Быкова была к тому времени аспиранткой, вскоре успешно защитившей кандидатскую диссертацию, посвященную сложным проблемам ценообразования в условиях рыночных отношений. Получила звание доцента. К сожалению, покинула нас, сопровождая мужа – выпускника ЛПИ – в длительную зарубежную командировку.

Елена Андреевна Иванова специализировалась в области микроэкономики, Елена Михайловна Кельнер – в области макроэкономики, Елена Андреевна Мильская – в области истории экономических учений. Мне на первых порах пришлось читать несколько курсов: национальную экономику, региональную экономику, государственное регулирование и ряд других.

Секретарем кафедры стала «изъятая» из деканата ФЭМ Галина Евгеньевна Гончарова, взвалившая на себя практически все организационные вопросы деятельности кафедры – от документации до решения мебельных проблем.

Все члены кафедры были раньше работниками либо кафедры экономики и организации машиностроительного производства, либо кафедры автоматизации управления производством. Однако на новой кафедре всем нам пришлось осваивать новые дисциплины, которые нигде раньше не преподавались.

Был организован кафедральный научно-методический семинар, на котором обсуждались проблемы подготовки новых дисциплин и принятого нами научного направления кафедры – «Принципы формирования конкурентных преимуществ отраслей и предприятий национальной экономики Российской Федерации». Преподаватели выступали с докладами и сообщениями по научным и учебным проблемам. Нужно было использовать знания и опыт,

которые были приобретены ими ранее. Появилась необходимость в подготовке новых и реструктуризации курсов, читавшихся преподавателями на прежних кафедрах.

Таким образом, опыт работы на разных уровнях реальной экономики позволил извлечь *десятый урок: подготовка высококачественных экономистов требует обязательного включения в учебные планы, не только теоретических, дисциплин и реальных аспектов экономической деятельности, но и технических дисциплин, в частности, основ технологии базовых отраслей национальной экономики.*

Следует отметить, что создаваемая кафедра не имела ни помещения, ни средств технического оснащения. Не было ни компьютеров, ни пишущих машинок, ни телефона, ни мебели. Занятия со студентами мы проводили в небольшой аудитории. В «кабинете» заведующего, площадью 8 кв. м., размещались все преподаватели кафедры. Постепенно мы «отвоёвывали территорию»: студенческая аудитория была превращена в основное помещение кафедры.

Первая «мебель», которая была предложена комендантом третьего учебного корпуса, только чисто номинально могла считаться таковой. Это были сломанные письменные столы без ящиков и дверок, шкафы без ножек. Правда, стулья были настоящие, их мы получили из отдела материально-технического снабжения института. Через некоторое время нам предоставили три стола на металлических каркасах, изготовленных в одной из исправительно-трудовых колоний Санкт-Петербурга. Установить же на кафедре телефон и купить нормальную итальянскую мебель мы смогли много позже, лишь, благодаря гранту, полученному кафедрой из Фонда института «Открытое общество» на проведение в СПбГУ международной научно-практической конференции по проблемам реформирования национальной экономики, которая была одной из первых в Российской Федерации

Должен искренне поблагодарить тогдашнего ректора ЛПИ, а ныне Президента СПбГУ, Юрия Сергеевича Васильева за заботу, которую он проявил о нашей кафедре. По его указанию из резервного фонда института были выделены деньги на приобретение первого компьютера. Юрий Сергеевич помог кафедре получить дополнительные площади. Он бывал на нашей кафедре, интересовался ходом ее становления. Большую роль в создании кафедры сыграла бывшая в то время деканом факультета экономики и менеджмента Татьяна Витальевна Лисочкина.

Постепенно условия работы преподавателей на кафедре улучшались. Проректор Владимир Викторович Глухов и декан ФЭМ Татьяна Петровна Некрасова тоже помогали кафедре и приобрести необходимые современные технические средства, и получить дополнительные аудитории для проведения занятий с нашими студентами. До сих пор в нашей компьютерной лаборатории стоит мебель, подаренная нам В. В. Глуховым...

Сегодня кафедра занимает красивое и весьма удобное помещение, в котором приятно работать. Компьютерная лаборатория оснащена прогрессивными техническими средствами. Это заслуга Татьяны Петровны Некрасовой и Михаила Дмитриевича Медникова, которому в конце 1999 г. было передано заведование кафедрой. Его влияние на учебный процесс привело к усилению экономико-математического направления научных исследований и учебного процесса.

Чего же добилась кафедра за время своего существования? Во-первых, за 15 лет мы выпустили значительное число специалистов и аспирантов, среди которых были такие незаурядные личности, как кандидат экономических наук Станислав Витольдович Убель – коммерческий директор одной из петербургских фирм, победившей в конкурентной борьбе фирму Дженерал Электрик в области электроэнергетики как в техническом, так и в экономическом отношении.

Наш аспирант, кандидат экономических наук Виктор Викторович Чечин – ведущий руководитель проектов строительного холдинга SetI Group, обеспечивший выполнение правительственных заказов, в частности, создания в Санкт-Петербурге центра для Межпарламентской Ассамблеи СНГ.

Выпускница кафедры, доктор философии в области экономики и менеджмента PhD, Наталья Михайловна Зиновьева, проходившая после защиты у нас магистерской диссертации трехгодичную стажировку и защитившая диссертацию в Италии, сейчас работает в Мадриде в международной научно-исследовательской организации FEDEA, в рамках которой занимается исследованиями социально-экономических процессов по заказам правительственных организаций разных стран.

Всего на кафедре за этот период подготовлено свыше 25 кандидатов наук. Среди наших выпускников генеральный директор российско-австрийской лизинговой компании *Raiffeisen LEASING* к.э.н. Коркунова А. В. Выпускниками и аспирантами нашей кафедры являются финансовый директор ОАО Усть-Лужский рыбкомбинат к.э.н. Д. Безручко, финансовый исследователь Газпром Медиа к.э.н., доцент Коробович Г. Ю., директор по произ-

водству издательства «Просвещение» к.э.н. Дмитриев В. В., руководитель департамента фирмы «*Rothmans*», в Москве к.э.н. Р. Шохирев и др. Многие наши выпускники работают в Администрации Губернатора Санкт-Петербурга, в налоговой инспекции, банках, аудиторских компаниях, а также на совместных предприятиях Санкт-Петербурга и других городов России.

Большая группа выпускников работает в петербургских отделениях финских, голландских, французских, итальянских, американских компаний.

Преподавателями кафедры являются наши выпускники и аспиранты: кандидаты наук, доценты: А. Б. Тесля, О.Н. Сеелева, И.М. Зайченко, С. С. Гутман, Г.Ю. Коробович, Т. А. Богданова.

С одной стороны, с сожалением, должен отметить, что наши выпускники работают или продолжают обучение за пределами России. Это и Алексей Попов, являющийся финансовым консультантом крупной итальянской компании в *Риме*, и Ирина Галкина – менеджер аудиторской компании в *США*, и Анастасия Ким – защитившая у нас магистерскую диссертацию и ставшая аспиранткой Сеульского университета в *Республике Корея*, и Марина Агранова – также наш магистр экономики – аспирантка *Нью-Йоркского* университета, и др.

С другой стороны, эти факты свидетельствуют о высоком уровне подготовки студентов нашей кафедры.

Такое количество подготовленных за короткий период существования кафедры кандидатов наук из наших студентов и аспирантов стало возможным благодаря активным научным исследованиям, ведущимся на кафедре.

В 1994 г. мы начали исследование проблем стратегического управления предприятиями национальной экономики России. Первые результаты этих исследований были опубликованы коллективом кафедры в 1995 г. в учебном пособии «Экономическая стратегия фирмы», работа над которым преследовала кроме научной цели, еще и цель сплочения молодого коллектива. Это пособие имело успех у научной общественности страны. На нее появились ссылки в академических монографиях и периодических изданиях.

Работа в этом направлении отражалась в трех последующих изданиях этого пособия. В 2003 г. вышло в свет четвертое издание, которое зафиксировало появление новой научной школы стратегии СПбГПУ

В 2006 г. в монографии директора Высшей школы менеджмента СПбГУ д.э.н. В. С. Катькало «Эволюция теории стратегического управления» рассматривается развитие международных школ стратегий. Среди 14 школ стратегии он называет и нашу школу.

Четвертое издание нашей книги получило признание широкой научной общественности РФ, в частности, постоянно действующего Всероссийского симпозиума по стратегическому управлению предприятиями, ежегодно организуемого ЦЭМИ РАН.

В рецензии профессора МГУ В. Л. Тамбовцева, опубликованной в журнале РАН «Экономическая наука современной России», эта книга признана одним из лучших учебников по проблеме стратегического управления в России.

Авторский коллектив книги включал 11 докторов наук из Российской Федерации, двух профессоров из США, 12 кандидатов наук, трех магистров экономики. В составе авторского коллектива были также представители других организаций – Администрации Санкт-Петербурга, Российской военной академии тыла и транспорта, Санкт-Петербургской Коллегии адвокатов. Предисловие к этому изданию написал Президент СПбГПУ Ю. С. Васильев.

Исследование проблем стратегического управления предприятиями продолжалось и после выхода в свет 4-го издания «Экономической стратегии фирмы». Результаты этих исследований, выполненных за период 2003-2006 гг., опубликованы в вышедшем в свет в 2006 г. учебном пособии «Эффективность стратегии фирмы». Это пособие включило в себя материалы защищенных за это период двух докторских и четырех кандидатских диссертаций. В 2008 г. была издана коллективная монография «Стратегия промышленного предприятия: структура, функции, процессы, внешняя среда», которая явилась по существу вторым изданием книги «Эффективность стратегии фирмы», обогащенным результатами работ над четырьмя новыми кандидатскими диссертациями.

Особо хочу остановиться на двух последних книгах. В них не только излагаются теоретические основы стратегического управления предприятиями, но и предлагаются новые методические подходы к их реализации на практике. Я имею в виду главы, написанные д.э.н., профессором Ильиным Игорем Васильевичем и д.э.н., профессором Сулоевой Светланой Борисовной.

Игорь Васильевич предложил оригинальную интеллектуальную систему оценки и управления эффективностью стратегии, базирующуюся на осознании того, что *время является экономической категорией*. Этот подход позволяет учесть изменчивость внешней и внутренней среды экономических агентов и на этой основе принимать гибкие управленческие решения.

Светлана Борисовна разработала и изложила в этих книгах новые теоретические и методические подходы к стратегическому контроллингу *как системе управления процессами разработки и реализации экономической стратегии фирмы*. Эта система включала действия службы контроллинга, направленные на разработку и реализацию всех основных составляющих стратегии.

Кроме того, в книге «Стратегия промышленного предприятия: структура, функции, процессы, внешняя среда», опубликованы результаты диссертационных исследований: Н. Мухановой (по проблемам оперативного контроллинга), М. Архипенка (по проблемам инвестиционной стратегии), А. Атавиной (по проблемам выбора направлений стратегического развития), В. Сальмановой (по проблемам виртуализации бизнеса).

Всего за время функционирования научной школы с 1995 по 2008 гг. преподавателями и аспирантами кафедр ФЭМ по проблемам, исследуемым научной школой, подготовлено и защищено 5 докторских и более 20 кандидатских диссертаций. Опубликовано 11 монографий и учебных пособий, свыше шестидесяти статей, в том числе 7 статей – в журнале Российской Академии Наук «Экономическая наука современной России», последняя из которых опубликована в сентябре 2008 г.

Научная школа «Экономическая стратегия фирмы» признана одной из победительниц конкурса действующих научных школ, проведенного Комитетом по образованию и науке Правительства Санкт-Петербурга в 2007 г.

В настоящее время исследование теоретических и методических проблем экономической стратегии продолжают аспиранты и магистранты кафедры национальной экономики и других кафедр ФЭМ.

В этой связи хотелось бы остановиться на такой важной проблеме образования, как подготовка аспирантов. Опыт работы с ними показал, что лекции не являются достаточно эффективной формой занятий. Кроме того, читать эти лекции в учебное время практически невозможно. Аспиранты вынуждены сочетать научно-исследовательскую деятельность с работой «на стороне», поскольку государственная стипендия не в состоянии обеспечить им даже половины прожиточного минимума.

Нужно было найти форму занятий, которая стимулировала бы выход новых идей, нечто похожее на «мозговую атаку». Так возник «круглый стол» в домашних условиях

Четырехлетний опыт проведения подобных занятий, превратившихся в семинары, показал, что аспиранты с большим интересом обсуждают пробле-

мы, которые исследуются их коллегами. Такие обсуждения позволяют решить три основные цели: во-первых, расширить кругозор аспирантов, во-вторых, ознакомить участников семинара с направленностью диссертационного исследования каждого аспиранта, в-третьих, постепенно научить их кратко излагать перед своими товарищами содержание диссертации и выводы, к которым пришел ее автор.

Семинар, как правило, проводится ежемесячно и начинается с моего краткого вступления. В нем в зависимости от обстоятельств с разной подробностью говорится о методических положениях, касающиеся структуры диссертации, о наиболее актуальных проблемах, исследуемых в той или иной диссертации.

Но важнейшей задачей семинаров является ознакомление аспирантов с основополагающими трудами зарубежных и отечественных экономистов таких, как Лауреат Нобелевской Премии А. Сен, Дж. Гараедаги, Питер Бернстайн, Г. Минцберг, Р.Б. Такер, Г.Б. Клейнер, Р. М. Качалов, В. Л. Тамбовцев и других. Кроме того, рассматриваются статьи, публикуемые в сборниках Гарвардской школы бизнеса, Российского журнала менеджмента, издаваемого Высшей школой менеджмента СПбГУ, журнала РАН «Экономическая наука современной России» и в других периодических изданиях.

Диссертационные исследования ведутся в рамках общего направления научной школы «Экономическая стратегия фирмы». Это вызывает необходимость в координации работы аспирантов.

Нужно добиться, *с одной стороны*, единого для всех методологического подхода к решению исследуемых проблем, вырабатываемого нашей школой. При этом «единый» подход не означает навязывания диссертантам обязательного соблюдения выдвинутых ранее научной школой тех или иных положений. От каждого требуется творческое использование этих положений, их развитие.

С другой стороны, нельзя допустить простого дублирования в разных диссертациях одних и тех же положений. Одобряется их развитие, раскрытие нового научного содержания, либо нетрадиционное практическое использование этих положений.

На семинаре каждый участник кратко рассказывает о результатах своего исследования, а затем один из аспирантов, срок защиты которого приближается, докладывает практически автореферат своей диссертации, иногда, с компьютерной презентацией, но всегда с раздаточным материалом. Иначе говоря, это своеобразная пред-предзащита, на которой разворачивают-

ся дискуссии, порой достаточно бурные, с критикой и рекомендациями докладчику внести те или иные изменения или дополнения в его работу.

Дискуссии поддерживаются и участвующими, как правило, в работе семинара «взрослыми»: профессором Игорем Васильевичем Ильиным, специалистом в области математики, и доцентом Еленой Андреевной Ивановой, специалистом в области экономической теории.

После бурных споров, чтобы успокоить эмоции собравшихся, моя супруга Людмила Ивановна устраивает чаепитие с традиционным пирогом...

Такие семинары, проводимые в неформальной, домашней обстановке, более эффективны, чем чтение лекций или семинарских занятий в аудитории университета. Это подтвердили и положительные результаты защит диссертаций. За *четыре* года существования семинара успешно защитили кандидатские диссертации и получили соответствующие дипломы ВАК *десять* аспирантов, принимавших в разное время участие в его работе.

Хочу подчеркнуть, что при проведении семинаров возникает и обратная связь, семинары обогащают и аспирантов, и руководителей.

Приведу несколько примеров.

Исследования, выполненные участницей нашего семинара аспиранткой Анной Владиславовной Коркуновой, существенно обогатили наши представления о принципах решения проблемы эффективности стратегии. Анна Владиславовна построила «морфологический ящик» различных теорий и впервые предложила так называемый паттерн (портрет, образ) интегративной теории бизнеса, которая исследует не только экономические, но и антропологические аспекты эффективности стратегий. Статья А. В. Коркуновой на эту тему была опубликована в журнале Российской Академии наук «Экономическая наука современной России».

Другой пример. В литературе, излагающей положения институциональной теории, говорилось о необходимости определения величины транзакционных издержек. Однако на вопрос о том, *как* определять величину таких издержек, связанных с принятием *стратегических решений*, никто из авторов, исследовавших эту проблему, практически не ответил. Исследование аспиранта Георгия Юрьевича Коробовича помогли нам глубже осознать сложность этой проблемы. Он построил оригинальный алгоритм, реализация которого позволила наметить пути ее решения. Статья, посвященная результатам исследования, также была опубликована в академическом журнале.

Аспирантка Светлана Семеновна Гутман обобщила значительный массив отечественной и зарубежной литературы и подвергла анализу принципы

функционирования системы управления одним из проектных институтов Санкт-Петербурга. Она предложила в своей диссертации новый, оригинальный подход к созданию системы управления промышленным предприятием, основанный на кластеризации его продукции. Исследования С. С. Гутман позволили нам более четко представить, каким образом можно решить проблему адаптации организационно-производственной структуры предприятия к нестабильности внешней среды.

Аспирант Михаил Андреевич Архипенко предложил новую категорию «агрессивности» инновационной стратегии, которая существенно расширила изложенные в литературе представления о степени новизны продукции предприятия. Он разработал оригинальную методику для количественной оценки степени агрессивности инноваций и гибкости стратегического потенциала предприятия, апробированную на материалах одного из предприятий Санкт-Петербурга.

Анастасия Александровна Атавина на основе статистического исследования деятельности 1300 промышленных предприятий доказала в своей диссертации эффективность положительного «квантового скачка» стратегии, количественно подтвердив высказанные чл.-корр. РАН Г. Б. Клейнером предположения об эффективности подобной стратегии. Ею предложен совершенно новый подход к выбору предпочтительного направления стратегического развития предприятия, который впервые устанавливает зависимость того или иного направления развития от интенсивности управления материальными и нематериальными активами предприятия. Две ее статьи по этим проблемам также опубликованы в академическом журнале.

Результаты научных исследований аспирантов используются в учебном процессе по дисциплинам, изучаемым студентами: «Стратегическое управление предприятиями», «Национальная экономика», «Институциональная экономика», а также в курсе «Экономическая стратегия фирмы» для магистрантов ФЭМ.

Курс «Стратегическое управление промышленными предприятиями», несколько лет читался мною, а затем Т.А. Богдановой в группах специалистов, проходивших переподготовку и повышение квалификации в рамках Федеральной программы подготовки менеджеров. Это был интересный этап моей преподавательской деятельности. Приходилось отвечать на весьма непростые вопросы слушателей, которые на своей «шкуре» испытывали все трудности работы в реальной рыночной экономике. Везде требовались и

прошлые, и современные знания и рекомендации по стратегическому управлению предприятиями.

Систематически в течение ряда лет я проводил занятия в учебном Центре РАО ЕС с группами резерва на замещение руководящих должностей на предприятиях, где проходили переподготовку будущие генеральные директора электростанций разных модификаций. Приходилось читать лекции слушателям курсов повышения квалификации в Чебоксарском университете, руководящему составу промышленных предприятий Ленинграда: на Кировском заводе, на «Электросиле», «Электроаппarate», на одном из радиозаводов города, а также в ОАО «Компания Славич» в г. Переславль-Залесский.

В производственном объединении «Промысловые дороги» в Нижневартовске и на заводе «Псковмаш» в Пскове, пришлось не только читать лекции, но и руководить разработкой методических положений и формированием служб перспективного развития, маркетинга и др.

Общение с работниками реальной экономики, посещение отечественных и иностранных заводов, международных выставок, ВУЗов, участие в работе российских и международных форумов и конференций давали новые знания.

Вот несколько примеров.

В университете г. Брно (Чехословакия) я познакомился с совсем другим, чем у нас, в ЛПИ, организованным учебным процессом. Преподаватели были обеспечены прекрасно оборудованными рабочими местами. Лаборатории экономического факультета оснащены самыми прогрессивными для того времени (1989 г.) техническими средствами. Студенческие общежития Пражского университета, где пришлось остановиться перед вылетом домой, были оборудованы по образцу среднего уровня гостиниц: двухместные номера со всеми коммунальными удобствами.

Интересная информация была получена мною на заводах и международных выставках в Чехословакии.

На одном из чешских заводов мне показали работу реальной автоматизированной системы управления технологическим процессом обработки сложнейшей детали для авиационных двигателей, изготавливаемых по заказу Советского Союза. Это была система, в состав которой входил (в одном лице) инженер-конструктор-технолог-программист, который в соответствии с техническим заданием одновременно конструировал деталь, разрабатывал технологию, превращал все это в программный продукт, передавал его непосредственно на станок с числовым программным управлением, установлен-

ный в другом здании. Рабочий наблюдал работу станка, и в случае возникновения отклонений от параметров детали, передавал разработчику соответствующую информацию. В то время такие системы у нас еще только разрабатывались.

Интересным и не совсем обычным для советского экономиста тех лет был подход к оценке эффективности технологической операции на заводе в г. Йихлава, который в числе другой продукции изготовлял по заказу западно-германской фирмы инжекторы для автомобилей.

Особой точностью отличалась небольшая деталь, которая контролировалась на финишной операции женщиной с помощью обычного микрометра. Все остальные операции были автоматизированы. Спрашиваю Главного инженера завода: «Почему все операции автоматизированы, а финишная операция выполняется вручную?». Он улыбнулся и нравоучительно произнес на ломаном русском языке: «Потому, что ее зарплата значительно меньше, чем издержки, связанные с автоматизацией этой операции». По действовавшей в то время в Советском Союзе методике для оценки эффективности нужно было рассчитать срок окупаемости капитальных вложений, связанных с автоматизацией технологического процесса...

Это был *одиннадцатый урок*, полученный из общения с реальной экономикой. *При оценке предпочтительности тех или иных вариантов решений простых и, особенно, сложных проблем нельзя руководствоваться только принятыми в тот или иной период в науке критериями полезности, нужно вникать в реально складывающиеся конкретные ситуации и принимать подобные решения с учетом особенностей этих ситуаций.*

На международной станкостроительной выставке в г. Брно познакомился с широкой гаммой уникальных механообрабатывающих станков: от швейцарских миниатюрных станков для производства деталей часов до очень неплохих робототехнических комплексов ленинградского завода им. Свердлова. Правда, способ их рекламирования оставлял желать лучшего. Станки выглядели как-то уныло. Они были выкрашены в серый цвет так называемой «шаровой» краской. В такой цвет окрашивают обычно военно-морские корабли, чтобы они сливались с океанским простором и были менее уязвимы при встрече с вражескими кораблями...

Для сопоставления положения дел в зарубежной и нашей промышленности нужно было использовать все доступные источники информации. Поэтому мы постоянно контактировали с разными организациями, принимали участие в различных конференциях, семинарах и форумах.

Так, например, мы получили доступ к материалам Совета по экономическому развитию Санкт-Петербурга, постоянно действующего Санкт-Петербургского международного форума «Охрана и безопасность – 2000», постоянно действующей научно-практической конференции по проблемам социально-экономического развития города и др.

Очень полезную информацию принесло участие в работе общественного совета при Антимонопольном Комитете города, с которым кафедра заключала договоры о творческом содружестве. В соответствии с ними наши студенты проходили производственную практику в Антимонопольном Комитете. В период практики студенты принимали непосредственное участие в работе Комитета, выполняя различные задания его руководства. Одним из таких заданий, например, было выявление сговора владельцев автозаправочных станций о ценах на горючесмазочные материалы (весьма актуальная сегодня проблема). Мы согласились на проведение этой работы только при условии обеспечения безопасности наших студентов. Сотрудники Комитета руководили практикой и читали нашим студентам лекции, вели практические занятия по курсу «Государственного регулирования национальной экономики» и разрабатывали учебные пособия по этому курсу. Некоторые наши студенты после окончания института были приняты на работу в этот Комитет.

Большой объем информации о законах, регулирующих экономическую деятельность в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, мы получали непосредственно в Администрациях губернаторов города и области, где также проходили практику наши студенты. Кафедре оказывали поддержку работники Комитета экономического развития города во главе с его руководителем А. М. Ходачком (ныне директором петербургского филиала высшей школы экономики). Помогали нам в организации студенческой практики и получении различной информации и работники аналогичного комитета в Администрации Ленинградской области во главе с его руководителем Г. В. Двасом (ныне вице-губернатором Ленинградской области). А. М. Ходачек и Г. В. Двас выступали с докладами о состоянии экономики города и области на конференциях, проводимых нашей кафедрой. Мы, в свою очередь, консультировали работников этих комитетов по проблемам формирования региональной экономической политики.

Информацию о состоянии национальной экономики России мы получали непосредственно в Государственном комитете по статистике Российской Федерации.

На первом Санкт-Петербургском экономическом форуме, где мне довелось выступить с докладом по проблемам реформирования национальной экономики, была получена богатейшая статистическая и аналитическая информация о ходе и результатах экономических реформ во всех странах СНГ, которая была использована при подготовке первого издания учебного пособия по курсу «Национальная экономика».

Большое влияние на приобретение новых знаний оказали пять международных научно-практических конференций, организованных нашей кафедрой по проблемам реформирования национальной экономики. На этих конференциях выступали специалисты из разных отраслей национальной экономики России и некоторых зарубежных стран. В работе конференций принимали участие академики и члены-корреспонденты Российской Академии наук, руководители экономических служб субъектов Федерации, ученые различных ВУЗов страны, аспиранты, представители промышленных предприятий. Большую работу по организации конференций провели доценты нашей кафедры Е. А. Иванова, С.С. Гутман, О.Н. Сеелева, И.М. Зайченко, Т. А. Богданова, Е. А. Мильская, а также секретарь кафедры Г. Е. Гончарова. При их непосредственном участии готовились сборники материалов конференций.

Следует остановиться и на другой форме получения информации о научной деятельности и социально-экономических проблемах – стажировках или посещениях преподавателями кафедры разных стран.

М.Д. Медников проходил стажировку в США, где он установил контакт с профессорами одного из университетов, которые впоследствии стали соавторами четвертого издания нашей книги «Экономическая стратегия фирмы». Е. А. Иванова стажировалась в Дании, изучая проблемы экономической теории, которые использовались ею в учебном процессе. С. С. Гутман проходила стажировку в Австрии, где собрала весьма интересную информацию для своей диссертации. Мне довелось познакомиться с организацией учебного процесса в Швеции в старинном университете, расположенном в г. Упсала, что в 80 км. от Стокгольма, знаменитом своими Лауреатами Нобелевской Премии (их семь) и тем, что в нем обучаются все члены королевской семьи.

Я побывал на лекции, которую читала молодая преподавательница. Отметил для себя весьма высокий уровень технического оснащения аудитории, в которой читалась поточная лекция. У многих студентов на столах ноутбуки. На каждом столе установлен микрофон, с помощью которого студент общается с преподавателем. В аудитории множество экранов, на которых с

помощью разнообразных технических средств демонстрируется иллюстрационный материал по тематике лекций.

Маленький штрих – самой высокооплачиваемой категорией в Швеции являются профессора университетов...

В 1995 г. с группой руководящих работников ряда отраслей промышленности, обучавшихся в одном из институтов повышения квалификации Санкт-Петербурга, я выезжал в Париж, где читал лекции и проводил практические занятия по проблемам стратегического управления на базе французской фирмы, специализировавшейся на повышении квалификации руководящих работников промышленности разных стран.

Одновременно я познакомился с принципами проведения самостоятельной работы студентов, обучавшихся в Сорбонне. Каждый студент должен самостоятельно разрабатывать рекомендации по решению *какой-либо значимой для экономики страны проблемы* и защищать эти рекомендации в присутствии академической группы и привлекаемых со стороны специалистов по этим проблемам.

Эти принципы мы использовали при подготовке методических указаний для курсового проекта по курсу «Национальная экономика», который был посвящен оценке эффективности *национальных проектов Российской Федерации*. Студенты должны были самостоятельно разобраться в существе каждого национального проекта, найти информацию о положительных и отрицательных последствиях его реализации, выбрать критерии и показатели эффективности и определить качественные и количественные результаты их реализации. Правда, привлечь сторонних специалистов к защите курсовых проектов пока не удавалось.

Точно так же были построены практические занятия по курсу «Экономическая стратегия фирмы», изучаемого магистрантами кафедры. Анна Владиславовна Коркунова, которая вела у этих студентов курсовые проекты, подготовила конкретные задания по материалам российско-австрийской лизинговой компании *Raiffeisen LEASING*, генеральным директором которой она работает. В соответствии с этими заданиями студенты должны были выбрать предпочтительные стратегические решения для реальных предприятий Санкт-Петербурга, пользующихся услугами этой компании.

Это был полученный в результате ознакомления с зарубежными принципами преподавания ***двенадцатый урок: теоретические аспекты изучаемых дисциплин должны дополняться решением реальных проблем, злобо-***

дневных для сложившейся в стране ситуации, а не условными, придуманными примерами, имеющими отдаленное отношение к действительности.

Хочу остановиться на еще одном, очень важном, на мой взгляд, аспекте процесса насыщения знаниями.

Выбор объектов научных исследований, проводимых на первом этапе существования кафедры «Национальная экономика», в значительной мере был обусловлен опытом, приобретенным мною в результате работы в реальной экономике от рабочего места токаря до отрасли промышленности. Поэтому объектами исследований были проблемы, возникающие непосредственно на промышленных предприятиях и в отраслях национальной экономики. Однако складывающаяся в стране новая ситуация, возникшая в результате изменения экономического порядка, потребовала изменения объекта исследования. Им стала национальная экономика России.

Важнейшей была проблема выбора принципов реформирования национальной экономики с учетом исторически сложившихся в России на протяжении веков взаимоотношений власти и экономической деятельности.

Толчком к этим исследованиям послужила встреча с действительным членом Российской Академии Наук, известным историком Борисом Васильевичем Ананьичем, выступившем на нашей конференции, посвященной юбилею С. Ю. Витте. Его доклад и книга «Власть и реформы», в которой исследовались процессы реформирования национальной экономики России от самодержавия до советского периода, послужили своеобразным импульсом к развертыванию на кафедре исторических исследований.

Нам следовало изучить опыт реформирования национальных экономик стран мирового сообщества, чтобы определить, в какой мере этот опыт приемлем для России. Нужно было выбрать наиболее предпочтительный, на наш взгляд, вариант направленности подобных реформ.

Это был поворот от исследования проблем промышленного предприятия к исследованиям исторических процессов, происходивших в мире. Мы убедились в справедливости вывода, к которому пришел М. Грант в своей книге «Крушение Римской Империи». Он писал: «Экономист, который прыгает на экономической ноге, поджав историческую, отличается узким взглядом на сегодняшние события, приверженностью к текущим, мелким экономическим идеям, неспособностью оценивать сильные и слабые стороны экономических данных и отсутствием умения прилагать экономический анализ к крупным проблемам».

На основе исследования принципов и результатов российских реформ за период с XVII по XX века и зарубежных экономических реформ, проведенных в Европе, Азии, Америке в Средние века и в XX веке, нами были предложены индикаторы, с помощью которых можно было оценить степень влияния различных факторов на характер реформирования национальной экономики. Исследования, в которых участвовали студенты кафедры, показали, что наиболее важным фактором, влияющим на направленность реформ и в России, и в зарубежных странах, является *исторически сложившийся менталитет народа*. Этот вывод справедлив и для европейских, американских и азиатских стран.

В разных странах ментальные особенности народа принимают разные формы, следовательно, нужно было понять причины этого. Пришлось обратиться к религии, поскольку именно она оказывает существенное влияние на менталитет народа. Религия влияет на формирование не только морально-нравственных принципов жизни и трудовой этики, но и на выбор форм государственного правления.

Еще в 40-х годах XX века немецкий экономист Вальтер Ойкен утверждал, что церковь оказывает влияние на выбор направлений реформирования жизни в стране, в частности, на выбор экономического, государственного и общественного порядков. В своей работе «Основные принципы экономической политики» он писал: «Хотя в силу своего предназначения церковь и не должна вмешиваться в спор политических партий, с другой стороны, она не может остаться безучастной к тому, в каких порядках живут вверенные ее попечению люди. И там, где эти порядки подрывают основы нравственной и религиозной жизни, церковь неизбежно вызывается на сцену».

В странах с протестантской этикой взаимоотношения народа и власти базируются на индивидуализме. Угодный Богу человек – это тот, кто сам заботится о своем благополучии и благополучии своей семьи. Власть должна лишь создать благоприятные условия для его деятельности.

Англиканская церковь оказывает непосредственное влияние на принятие тех или иных законов. Деятельность этой церкви привела в 1948 г. к появлению в Великобритании «Закона о благосостоянии». Англиканская церковь придерживается принципа подчинения интересов прибыли интересам служения.

В сентябре 2008 года архиепископ Кентерберийский опубликовал пространную статью о финансовом кризисе, где обвинил финансовые инсти-

туты и топ-менеджмент банков в жадности, за которую приходится расплачиваться всему обществу.

Православная «философия хозяйства», поддерживая рыночную экономику, частный бизнес, в то же время выступает против его превращения в самоцель, против пользования нечестными средствами, против стремления предпринимателей к сиюминутному обогащению. Большое внимание придается нравственному критерию предпринимательского дела.

В странах Азии взаимоотношения церкви и государства строятся на принципах этатизма – обожествления власти. В странах с конфуцианской этикой власть осуществляется «совершенномудрым правителем». В странах, исповедующих «махаяну» (китайскую разновидность буддизма) власть принимает решения с учетом альтруистической тенденции буддийской этики. Дзен-буддизм в Японии проповедует объединение общества вокруг большого дела, сатори и т.п.

Исследования показали, что *нельзя в чистом виде использовать в Российской Федерации принципы реформирования экономической деятельности, которые с успехом использовались в других странах*. Вместе с тем в отечественной литературе иногда встречаются предложения применить у нас различные зарубежные формальные институты «один к одному», без учета исторических особенностей России. Об этом же говорили и некоторые иностранные «миссионеры», прибывавшие в Россию, чтобы обучать нас рыночным отношениям. Вспоминаю приезд на ФЭМ консультанта из Скандинавии, который обучал нас порядку регистрации частного предприятия... в нашем местном муниципалитете...

Длительный период крепостничества, ГУЛАГ, тоталитарный режим способствовали укреплению в мировоззрении людей сознания того, что Россия может существовать только в условиях, создаваемых авторитарным или тоталитарным режимом. Это мировоззрение поддерживалось и русской православной церковью, которая в тысячелетней истории России не только не была отделена от государства, но, наоборот, играла важнейшую роль в укреплении самодержавия. Уваровская триада («православие, самодержавие, народность») была базисной мировоззренческой основой власти.

Выводы из исследований о влиянии ментальных особенностей народа на выбор направлений реформирования национальной экономики были нами опубликованы в ряде статей и нашли отражение в учебном пособии по экономической истории для студентов кафедры.

Вспоминаю связанный с использованием результатов исторических исследований случай, произошедший в середине 1990-х годов. Из консульства США получаю приглашение в Таврический Дворец на встречу с кандидатом в Президенты США А. Гором. Как оказалось, он хотел выяснить волновавший тогда мировую общественность вопрос, в каком направлении движутся реформы российской экономики, и по каким причинам это движение медленное и противоречивое. Именно этим он объяснил свое пребывание в Санкт-Петербурге.

А.Гор задавал этот вопрос всему залу, а за ответом подходил к тем или иным участникам этой встречи. Подошел и ко мне и попросил ответить на заданный вопрос. Вот тут-то и помогли результаты нашего исследования. Я ответил, что неудачи в продвижении реформ обусловлены тем, что наши реформаторы приняли на вооружение принципы, сформулированные чикагской экономической школой, которые рассчитаны на менталитет стран с протестантской религиозной и трудовой этикой. Но для России эти принципы непригодны. Если протестантская этика предполагает индивидуализм, то православная этика опирается на общинность (коммунитарность). Кроме того, российская институциональная система требует существенной перестройки, на осуществление которой требуется значительное время, поскольку заимствование зарубежных прототипов институтов, регулирующих экономическую деятельность, без их привязки к конкретным российским условиям невозможно. Судя по его реакции, этот ответ его вполне устроил...

Эта встреча послужила для меня *тринадцатым уроком: при подготовке квалифицированных экономистов, необходимо наряду с экономическими и математическими в обязательном порядке рассматривать исторические и социальные (в том числе, ментальные) категории, предопределяющие результативность деятельности хозяйствующих субъектов.*

Здесь я хочу остановиться на одном важном, на мой взгляд, условии, которое должно соблюдаться при выборе партнеров для общения с разнообразными организациями и лицами. Конечно, весьма полезно для пополнения и распространения знаний посещать семинары и конференции, вступать в контакты с организациями и отдельными лицами. Вместе с тем такие общения не всегда бескорыстны со стороны партнеров.

В этом убедил меня один из международных семинаров, проводившихся на факультете менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета. Обсуждалась проблема финансирования российских научных исследований международными организациями: Европейского Союза (ЕС) и

НАТО. В начале семинара с докладом выступил академик В. Л. Макаров – директор ЦЭМИ. В докладе он предупредил собравшихся о необходимости охраны «молчаливых носителей знаний», как одном из важнейших конкурентных преимуществ.

Из сообщений на этом семинаре представителей ЕС и НАТО выяснилось, что конкурсы на получение грантов российскими НИИ и ВУЗами по существу являются способом получения конфиденциальной информации о самых передовых идеях, выдвигаемых нашими учеными. Порядок получения гранта таков: без подробного со всеми нюансами изложения результатов исследований, в том числе и не опубликованных, вас даже не допустят к участию в конкурсе, а ваше подробное резюме не возвратят. Решение о выдаче той или иной научно-исследовательской организации гранта Европейского Союза принимается на самом высоком межправительственном уровне этого Союза. Как правило, получают гранты представители стран, входящих в состав ЕС. На мой вопрос о том, сколько грантов за последние годы получили российские организации, последовал ответ: «Ни одного». Кроме того, российские ученые по Положению, действующему в ЕС, не могут быть руководителями разработок по выделенным грантам, даже если они являются основоположниками каких-либо научных направлений. А в ответ на вопрос об обеспечении информационной безопасности участия в конкурсах российских ученых представитель ЕС только улыбнулся.

Представитель НАТО был более откровенен: он назвал темы, которые интересуют его организацию. Это были плохо замаскированные проблемы военного характера...

Этот семинар стал для меня *четырнадцатым уроком: при выборе партнеров по любому виду деятельности нужно оценивать степень возможного оппортунизма, которую следует ожидать от потенциального партнера.*

Наши взаимоотношения с реальной экономикой выливались не только в *получение* информации и знаний. Анализ и обобщение этих знаний позволяли *вырабатывать рекомендации* не только для предприятий и регионов, но и для национальной экономики в целом. Приведу только два примера.

На основе совместных исследований группы сотрудников и студентов нашей кафедры с Российской военно-медицинской академией была разработана методика и по материалам официальной статистической информации определена величина потерь ВВП от утраты трудоспособности по некоторым видам заболеваний. Эти потери только по заболеваниям сердечно-сосудистой

системы, желудочно-кишечного тракта, верхних дыхательных путей и онкологическим заболеваниям оказались весьма значительными и составили по Российской Федерации около 2% ВВП. В действительности потери были еще большими, поскольку, как и во всем мире, в России существует скрытая форма протекания болезней, обусловленная рядом факторов, в том числе несовершенством системы компенсации утраты трудоспособности. Кроме того, существует «самолечение», которое не учитывается официальной статистикой.

Нами были разработаны предложения о приоритетном инвестировании в здравоохранение, которые опубликованы в статье: «Экономическая безопасность и приоритеты инвестиционной политики» в журнале РАН.

Результаты этих исследований были доложены на международной конференции, посвященной проблемам формирования лечебных систем в области гастроэнтерологии, организованной известной венгерской фармацевтической компанией «Гедеон Рихтер», и опубликованы в международном журнале этой компании. В докладе на конференции были изложены позиции нашей кафедры по организации так называемых «лечебных систем». Этот подход, как ни странно, вызвал большой интерес у медицинских работников. Оказалось, что в учебных планах подготовки врачей в медицинских институтах нет такой дисциплины, как системный анализ. Пришлось убеждать участников конференции, что без такого анализа вообще невозможно правильно диагностировать заболевания. Однако заместитель директора одного из петербургских медицинских институтов, присутствовавший на этой конференции, после моего доклада, правда, вне зала заседания, сказал, что наше здравоохранение еще не готово к реализации предложения по внедрению в медицинскую практику системного подхода...

Результаты наших исследований были доложены также и на конференции, посвященной совершенствованию служб тыла российской армии в Военной академии тыла и транспорта, с которой мне пришлось сотрудничать: принимал участие в подготовке адъюнктов, подготовке учебных пособий по военной экономике, работал в диссертационном совете академии. На конференции присутствовал Начальник тыла Вооруженных Сил России генерал-полковник Исаков. В своем докладе он согласился с выводами, к которым мы пришли, и привел пример состояния здоровья призывников: оказывается, почти 50% этих призывавшихся в армию не могли служить по состоянию здоровья. Все наши расчеты были переданы генералу Исакову по его просьбе.

Второй пример касается наших исторических исследований. Результаты этих исследований в области истории экономических реформ в мировой экономике и наши предложения по выбору предпочтительных для Российской Федерации направлений этих реформ были доложены мной на заседании научной общественности Санкт-Петербурга в Смольном, посвященном столетию Политехнического института, проходившем. Это было в декабре 1999 года, когда были еще сильны романтические надежды на скорое завершение перехода к полноценным рыночным отношениям, надежды на то, что вот-вот наступит «нормальная» жизнь. Все мы по наивности считали, что можно достучаться до власти, привлечь ее внимание к результатам деятельности научно-педагогического коллектива не только Политехнического института, но и других научных учреждений города. Поэтому доклад был встречен бурными аплодисментами, участников заседания, заполнивших большой зал Смольного...

Результаты наших исследований были изложены и в резолюциях, принятых организованными кафедрой «Национальная экономика» научно-практическими конференциями по проблемам реформирования национальной экономики и опубликованы в периодической печати.

На одном из пленарных заседаний второго Санкт-Петербургского международного экономического форума резолюция одной из таких конференций, по поручению ректора СПбГПУ Ю.С. Васильева, была передана мною Председателю Государственной Думы Г.Н. Селезневу в большом зале Таврического дворца. Кстати, в этой резолюции предлагалось создание «смешанной» национальной экономики, сочетающей активное государственное воздействие на формирование и развитие стратегически важных отраслей и экономическое регулирование отраслей, обеспечивающих удовлетворение индивидуальных потребностей. Последствия этого «акта» мне не известны...

На секционном заседании этого Форума, проходившего в помещении Торговой Палаты Санкт-Петербурга, обсуждалась в числе других проблема взаимоотношений власти и бизнеса. Выступали крупные бизнесмены и предприниматели малого бизнеса. Их выступления касались, главным образом, совершенно неприемлемых условий, создаваемых для бизнеса властными структурами всех уровней. Приводились конкретные примеры давления власти на предпринимателей, сравнивались институциональные проблемы в России и за рубежом, выдвигались различные предложения по упорядочению взаимоотношений власти и бизнеса.

После моего выступления по этой проблеме, ко мне подошел незнакомый человек. Представился: «Заведующий лабораторией ЦЭМИ РАН, доктор экономических наук Качалов Роман Михайлович». В разговоре выяснилось, что заместитель директора ЦЭМИ, член-корр. РАН Георгий Борисович Клейнер попросил его установить контакт со мной, как научным редактором первого издания книги «Экономическая стратегия фирмы», и предложить сотрудничество с московской школой стратегического управления промышленными предприятиями, действующей в ЦЭМИ. Так было положено начало продолжающемуся до сих пор взаимодействию наших школ стратегии. Нужно сказать, что это сотрудничество развивалось не только в рамках этих школ, но и по проблемам развития институциональной системы Российской Федерации. Мы постоянно обменивались книгами, встречались на различных мероприятиях в Санкт-Петербургском государственном университете, на заседаниях Всероссийского симпозиума по проблемам стратегического управления.

Преподаватели и аспиранты ФЭМ (д.э.н., профессор Ильин И. В., к.э.н., доцент Коробович Г. Ю. и ваш покорный слуга) принимали участие в работе всероссийских симпозиумов по проблемам стратегического управления производством, проводимых ЦЭМИ РАН, выступали с докладами, которые публиковались в трудах этих симпозиумов.

Мы принимали также участие и в семинарах, организуемых Санкт-Петербургским государственным университетом. Это позволяло получать чрезвычайно полезную информацию об исследованиях, ведущихся НИИ и ВУЗах России по различным проблемам институциональной экономики и стратегического управления.

Научное общение с ЦЭМИ имело разнообразные формы и было весьма плодотворным. на кафедре «Национальная экономика» появилось новое направление научных исследований – исследование *проблем институциональной экономики*. Защищались кандидатские диссертации по проблемам институциональной экономики. В издательстве СПбГПУ было опубликовано два издания учебного пособия по этой дисциплине. В журнале РАН «Экономическая наука современной России» вышли в свет статьи преподавателей и аспирантов нашей кафедры и кафедры информационных систем в экономике и менеджменте. В нашей совместной с Е. А. Ивановой и С. С. Гутман статье исследовались проблемы, связанные с формированием новой институциональной системы страны.

Взаимодействие преподавателей с реальной экономикой, с научными организациями, личное общение и участие в работе конференций, симпозиумов, семинаров, использование информации для научных исследований и учебного процесса создают замечательную базу для высокого качества профессионального образования.

Все знания, получаемые из разных источников особенно необходимы преподавателю при общении со студентами. Ведь студенты не представляют себе, какой была на самом деле реальная экономика, да и вообще вся жизнь до их появления на свет или в раннем детстве. Они должны понимать: «Не знать, что было до того, как ты родился, значит навсегда остаться неразвитым ребенком» (*Цицерон*).

Судьба обычного, «простого» человека в прошлом является, на мой взгляд, самым доходчивым примером познания этого прошлого. В этом я убеждаюсь всякий раз, наблюдая заинтересованную реакцию студентов на занятиях по экономической истории. Особый интерес вызывают факты, события, примеры поведения лидеров государств и рядовых людей в различных ситуациях, возникавших в экономической жизни России и зарубежных стран. Об этом говорят содержательные рефераты и доклады студентов на семинарах по курсу «Экономическая история». Кстати замечу: многие доклады студентов на этих семинарах вызывали аплодисменты академической группы...

Отсюда *пятнадцатый урок*, который я приобрел за более чем 40 лет работы в университете: *преподаватель ВУЗа должен помнить, что от его умения донести до студентов не только профессиональные знания, но и преподать им исторически сложившиеся морально-этические критерии поведения в сложных социально-экономических жизненных ситуациях, зависит будущее нашей страны.*

«Тот, кто бережно относится к старому и узнает новое, может быть наставником» (*Конфуций*). Это в полной мере относится ко всем преподавателям и студентам. Весь вопрос в том, *как* эти знания будут использоваться сегодняшними студентами для построения будущего.

7. Заключение

Известный немецкий философ Фридрих Ницше писал: «...знание прошлого во все времена признавалось желательным только в интересах будущего и настоящего, а не для ослабления современности, не для подрывания

устоев жизнеспособной будущности (курсив мой)... В объяснении прошлого вы должны исходить из того, что составляет высшую силу современности. Только путем наивысшего напряжения ваших благороднейших свойств вы сумеете угадать в прошлом то, что в нем представляется стоящим познания и сохранения, то есть в нем великого».

В этих словах заложена очень важная, на мой взгляд, мысль, которая сегодня особенно актуальна. В прошлом нашей страны было много положительного, но и много отрицательного. Это означает, что в будущее нужно переносить самые лучшие свойства прошлого, а не идти на поводу у сложившихся в обществе не всегда положительных традиций, наличие или отсутствие которых зависит от многих объективных и субъективных факторов.

Современная институциональная экономика и социология развивают теорию институциональных матриц, представляющих собой веками сложившиеся исторические традиции во всех областях деятельности: экономике, политике, идеологии.

С. Г. Кирдина выделяет две разновидности этих матриц: X-матрицу с распределительной экономикой, коммунитарной идеологией и унитарным построением государства, и Y-матрицу с рыночной экономикой, субсидиарной идеологией и федеративным политическим устройством. Различия этих матриц чрезвычайно велики. Не вдаваясь в подробности этой сложной проблемы, можно утверждать, что переход из одной матрицы в другую практически невозможен без «крутых поворотов», которые могут привести к тяжелейшим последствиям и даже с кровавым исходом. Прав Андрей Макаревич: «...Вот, новый поворот, что он нам несет: паденье или взлет?..».

История показывает, что в отличие от «крутых поворотов» постепенный (градуалистский) переход из одной матрицы в другую, как правило, приводит к меньшим потерям. Примером тому может служить ход реформирования национальных экономик Китая и России. В Китае после ухода из жизни Мао Цзэдуна и конца «культурной революции» этот переход происходит под лозунгом Дэн Сяопина: «Переходить реку, нащупывая камни», то есть с осторожностью, постепенно, а в 90-е годы XX века в России – путем, о котором говорил С. Ю Витте: «В России реформы должны проводиться быстро и спешно, иначе они большей частью не удаются и затормаживаются», то есть путем «шоковой терапии».

Не будем оценивать справедливость ни китайского, ни российского подходов к реформам. Ментальные особенности народа в значительной степени преопределяют их то или иное направление.

Поэтому, определяя характер своего будущего, мы должны учитывать менталитет и Сергея Сорокина, и Паши Козодоя, обманывавших мастеров во имя собственного благополучия и благополучия товарищей по работе. Необходимо осмыслить причины, по которым Иван Иванович Васильев, думая о благе коллектива, принуждал своих подчиненных к обману, а Михаил Панфилович Панфилов, честнейший человек, вынужден был «воровать» продукцию завода для обмана государства, корректируя невыполненный план опять-таки во благо коллектива.

Нужно понять причины и побудительные мотивы, которыми руководствовался начальник главного управления министерства, отдавая распоряжение о подготовке «липовых» сведений для доклада министра руководству страны самого высокого уровня государственной иерархии.

Можно понять и уважаемого профессора, который увидел в предложении *заинтересовывать* работников выполнять какие-то функции протест против существующего строя. Он не понимал, зачем нужно учитывать чьи-то интересы, когда можно просто приказывать. Ведь он с раннего детства воспитывался под знаком X-матрицы...

Наконец, поведение членов бюро райкома, объявлявших и снимавших партийное взыскание, напрямую обусловлено влиянием X-матрицы: «Если Сам товарищ Толстикова!?». Какие могут быть вопросы, виновен или не виновен. Ясно, что виновен. Я уж не говорю о металлурге Соколове, который точно знал, что только партия и правительство могут решать, как формировать отрасли национальной экономики...

И, сегодня эта матрица висит над нами, как Дамоклов меч. Мы требуем от государства низких цен, высокой зарплаты, бесплатного здравоохранения и образования, а сами стремимся уклониться от уплаты налогов. У нас самое низкое в мире (23%) соотношение средних размеров пенсий и среднего дохода (в США – 40%, в Италии – 79%, в Турции – 87%), но мы не готовы *сами* накапливать в течение своего рабочего периода средства для обеспечения себе в старости достойного уровня жизни.

Нам нужна «сильная рука», и мы не можем нормально жить в условиях демократии. И, это тоже X-матрица, которая приучила нас к тому, что все дело во власти, а мы ничего не можем, за все отвечает власть, а мы ни за что отвечать не хотим: «Вот приедет барин, барин нас рассудит...». Мы воспитаны в духе патерналистской концепции государства: оно всегда перед нами в долгу. А вот с благотворительностью у нас дело обстоит хуже, чем в тех же США, несмотря на сложившиеся в дореволюционной России традиции по-

добной благотворительности, которые были чрезвычайно развиты: вспомним хотя бы многообразную деятельность барона Штиглица, предпринимателя Саввы Морозова и купцов Бахрушиных.

В России позднее всех европейских стран было введено крепостное право, узаконенное Соборным Уложением Алексея Михайловича «Тишайшего» в 1649 г. (В том же году Оливер Кромвель уже отменил крепостное право в Англии).

Отмена крепостного права в России Александром II в 1861 г. была до некоторой степени формальностью, поскольку крестьянин из помещичьей неволи попал в неволю общины, которая была порой даже более жестока. Александр III в манифесте 1903 г. предписывал в основу трудов по пересмотру законодательства о крестьянах «положить неприкосновенность общинного строя крестьянского землевладения».

Общинное устройство в России продолжалось и в XX веке, приняв при советской власти форму колхозов. Ну, а если посмотреть реально на эту проблему, то можно прийти к выводу, что равноправным с остальным населением Советского Союза крестьянин стал в ... 1964 году. Именно в этом году он (как впрочем, и после «Великих реформ» Александра II, правда, с вековым перерывом) получил паспорт и право без разрешения сельсовета или колхоза приезжать в город, где его перестали задерживать и помещать в следственный изолятор «до выяснения личности».

Существующий до сих пор институт регистрации («прописки») особенно в условиях современного экономического кризиса не позволяет всем гражданам России, независимо от их социального статуса, свободно мигрировать внутри страны в поисках наиболее предпочтительных мест получения работы и приобретения (или найма) жилья.

О том, что реальная жизнь сложнее теоретических моделей свидетельствует и такой пример из современной практики.

Власть предрержащие и все средства массовой информации постоянно говорят о необходимости поддержки малого бизнеса, в том числе, о необходимости резко сократить число и частоту проверок малого бизнеса различными организациями. Издаются соответствующие нормативные акты. (Кстати, интенсивное развитие малого и среднего бизнеса, как показали все проводившиеся в XX веке в мировом экономическом сообществе экономические реформы, является одним из важнейших средств сокращения уровня безработицы, особенно в периоды кризиса). Теоретически всё верно.

Что же происходит в реальной жизни сейчас, одновременно со всеми этими высказываниями?

Налоговая инспекция, пожарные службы, санэпидстанции, органы ГУВД и другие организации, регулирующие и контролирующие деятельность малого бизнеса, ...увеличивают число «наездов» на этот бизнес. Каждый такой «наезд», как правило, сопровождается поборами, размер которых растет. В числе «собирающих дань с малого бизнеса» организаций находятся представители Общества по защите прав потребителей, которые не имеют права на санкции, но эти представители могут направить к предпринимателю тех, кто такими правами обладает. Поэтому – плати, предприниматель, если не хочешь еще больших неприятностей...

Это какая-то «Z- матрица», при которой номинально существует верховная власть, издающая законы и другие нормативные акты, а реально царит произвол и беззаконие коррумпированных чиновников, которые, используя те или иные подзаконные акты, «в отдельных случаях» действуют вопреки законам и требуют за это от предпринимателей «компенсации за услуги».

Если эта «матрица» будет действовать достаточно долго, то преподавателям, по-видимому, придется в соответствующих курсах предлагать студентам при построении экономико-математических моделей, описывающих, например, процесс максимизации прибыли или минимизации издержек, в числе ограничений использовать *«минимально допустимый размер взяток»*, которые вынужден платить предприниматель различным организациям при решении этих задач...

Многим из сегодняшних студентов-экономистов и менеджеров придется в недалеком будущем принять на себя ответственность за судьбу национальной экономики. Жаль, что этого не понимают властные структуры, отвечающие за воспроизводство таких специалистов, заявляя о невостребованности этих профессий сегодня. Старшее поколение уйдет, а специалистов высокой квалификации не будет – их нужно выращивать длительное время. Знаю это по собственному опыту, который я пытался изложить в этих воспоминаниях. По-видимому, у чиновников от образования бытует мнение, что со временем управлять национальной экономикой в масштабе страны или предприятий смогут бакалавры, получившие *четырёхлетнее образование на базе ЕГЭ!*

Управление экономикой, особенно в условиях кризиса, требует широкого экономического, исторического, юридического и, если хотите, психологического образования. Должны изучаться все эти аспекты в совокупности.

Только такой системный подход к подготовке кадров способен создать интеллектуальный потенциал страны, в том числе и в области антикризисного управления.

Экономическая история дает нам примеры выхода из сложнейших кризисных ситуаций в разных странах Европы и Америки.

Многое можно почерпнуть, например, из весьма жесткого «Нового курса» Президента США Франклина Делано Рузвельта и из реформ, на основе «дерегулирования экономики» Рональда Рейгана; из чрезвычайно жестких послевоенных реформ Людвиг Эрхарда в ФРГ и так называемого «тэтчеризма» в Англии. Это по существу «конспекты», в которых излагаются принципы выхода из того или иного по своей тяжести кризисного состояния национальной экономики. Они могут служить своеобразной подсказкой для студентов (будущих представителей властных структур) при выработке ими системы действий в условиях экономического кризиса. Поскольку экономика развивается циклично, возникновение кризисов той или иной силы не является неожиданным событием. Поэтому сегодняшним студентам придется периодически разрабатывать подобные системы.

На мой взгляд, овладение всеми участниками процесса высшего образования исторических тенденций развития не только чистой теории, но и не всегда «чистой» практики, позволит выявлять различные стороны и особенности того и другого. Изучение этих тенденций поможет вносить необходимые изменения и в традиционные теоретические положения, и в разрабатываемые преподавателями, аспирантами и студентами рекомендации для практических работников национальной экономики.

Жизнь показывает, что во многих случаях, к сожалению, существует несоответствие практики управления предприятиями и рекомендациям, вырабатываемых экономической теорией, которые идут на параллельных курсах, не пересекаясь, и не обогащая друг друга.

Практики считали, да и многие считают сейчас, что постулаты науки, как правило, не учитывают реалий, складывающихся на предприятиях, поэтому использовать теоретические положения для принятия управленческих решений нет смысла. Они предпочитали опираться на собственный опыт, опыт других экономических агентов, а также на интуицию, связи, неформальные контакты и другие формы взаимодействия и методы получения необходимой, по их мнению, для принятия решений информации.

Для преодоления разрыва между теорией и практикой нужно решить, что должна дать наука практике: *базовые знания или практические рекомендации для решения конкретных задач?*

М. Огье и Д. Дж. Тис по этому поводу писали: «В последние 50 лет школы бизнеса были заняты поисками, с одной стороны, базовых знаний, а с другой – возможностей их практического применения <...>. Взаимодействие между научным сообществом и менеджерами-практиками является важным, однако, возможно, ученые, работающие в области теории менеджмента, должны быть меньше озабочены достижением немедленных практических эффектов и больше заняты созданием базовых концептуальных подходов для понимания управленческих проблем».

Это положение относится, по их мнению, и к исследованиям, посвященным анализу состояния и результативности деятельности в сфере науки вообще и в экономической сфере, в частности. Конечно, создание базовых концептуальных подходов является первостепенной задачей *фундаментальной* науки. Однако существует *прикладная наука и разработки*. Именно эти отрасли науки должны быть «озабочены достижением немедленных практических эффектов».

Примером отсутствия взаимодействия фундаментальной науки и реальной практики может служить решение о создании объединения в обувной промышленности Львова, о котором говорилось выше.

Для достижения экономичного раскроя кожи следовало бы использовать фундаментальные труды Л. В. Канторовича, в частности «задачу фанерного треста», с помощью которой можно было сократить потери, вызванные нерациональным раскроем кожи. Однако руководство Львовского Обкома КПСС приняло решение о создании единого для всех предприятий раскройного цеха, *но не для того, чтобы использовать модель Л. В. Канторовича в более крупных масштабах производства и получить за счет этого больший эффект от рационализации раскроя кожи, а для того чтобы реально сократить воровство, поскольку практика показала, что потери от воровства могут в конечном итоге привести к краху обувную промышленность Львова*. Это решение было принято интуитивно, о задаче Л. В. Канторовича руководство Обкома, конечно, не знало. И таких примеров значительно больше, чем примеров использования положений науки для принятия практических решений ...

Вместе с тем наука должна искать пути сближения с практикой, пересекаться с ней в своем развитии. Примером такого сближения могут стать

труды американского специалиста Джамшида Гараедаги, в частности его книга «Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса», в которой автор предлагает оригинальный научный подход к решению сложных задач управления реальным бизнесом на основе системной методологии.

В заключение хочу вновь вернуться к высказыванию Й. Шумпетера о том, что набор проблем и методов их решения, существующий в каждый конкретный момент, предопределяется достижениями и упущениями тех, кто работал раньше, в совершенно иных условиях. Нашему поколению пришлось испытать и то, и другое. Каждый человек по-разному осмысляет прошлое. Хочу надеяться, что уроки, полученные мною в прошлом, в какой-то мере помогут молодым людям совершать меньше ошибок в будущем...

8. Список использованной литературы

1. Витте С. Ю. Воспоминания, мемуары. – Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2001.
2. Власть и реформы: от самодержавия к советской России. – СПб.: РАН, Ин-т российской истории, Санкт-Петербургский филиал, 1996.
3. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса/ пер. с англ. – Минск: Гревцов Паблишер, 2007.
4. Грант М. Крушение Римской империи. – М.: Терра, 1998
5. Клири Томас. Японское искусство войны. Постижение стратегии. / Пер. с англ. – СПб.: Евразия, 2000.
6. Минцберг Г. Школы стратегий: Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб: "Питер", 2001.
7. Ницше Ф. О пользе и вреде истории для жизни. Сумерки кумиров, или, Как философствовать молотом. О философах. Об истине и лжи во вненравственном смысле / Пер. с нем. – Минск: Харвест, 2003.
8. Огье М., Тис Д. Дж. Научные исследования, публикации и образование в области менеджмента // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2, № 4. С. 3 – 18.
9. Ойкен В. Основные принципы экономической политики/ Пер. с нем. – М.: «Прогресс», 1995
10. Свет и тени «великого десятилетия»: Н. С. Хрущев и его время / Сост.: Л. А. Кишнер, С. А. Прохватилова. – Л.: Лениздат, 1989.
11. Факультет экономики и менеджмента (1902-2008). – СПб.: СПбГПУ, 2008.
12. Шумпетер Й. А. История экономического анализа / Пер. с англ. Т.1. – СПб.: СПбГУЭиФ, Высшая школа экономики, 2004.

