С. А. Белановский

МАКИАВЕЛЛЕВСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ

НЕВИДИМЫЙ КОЛЛЕДЖ

С.А. Белановский

МАКИВЕЛЛЕВСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ

НЕВИДИМЫЙ КОЛЛЕДЖ

Москва 2025

УДК 303.62(075)

ББК 60.506я73

Б43

Рецензенты:

ДЕЛЯГИН Михаил Геннадьевич, доктор экономических наук. Депутат Государственной думы Федерального собрания Российской Федерации VIII созыва. Заместитель председателя Комитета Государственной Думы ФС РФ по экономической политике.

ЛЫСЕНКО Олег Владиславович, кандидат социологических наук, доцент. Пермский государственный национальный исследовательский университет, философско-социологический факультет, кафедра культурологии и социально-гуманитарных технологий.

НАЗАРОВ Тимур Зуфарович, кандидат социологических наук, доцент. Уфимский государственный нефтяной технический университет, Институт экосистем бизнеса и креативных индустрий.

Белановский, С. А.

Макиавеллевская социология / С.А. Белановский – Москва: 2025.

Макиавеллевская социология – это раздел социологии, изучающий теневые и циничные механизмы управления обществом. Задачей макиавеллевской социологии является их изучение. Эти механизмы предельно циничны и могут ломать судьбы людей. Знания о них помогают предавать их гласности, что может стать оружием борьбы с ними. Макиавеллевская технология власти трудна для изучения, поскольку она не публична. В настоящий сборник включены две работы этого направления. В первой рассматриваются неправовые алгоритмы достижения плановых показателей (на примере таможни), во второй – планирование числа репрессированных (освобожденных от должности) производственных руководителей. В конце сборника в качестве шутки помещено эссе, посвященное использованию макиавеллевских алгоритмов для соблазнения девушек.

ISBN 978-5-5036-3109-2

© Белановский С. А. 2025

© Невидимый колледж

ОГЛАВЛЕНИЕ

О МАКИАВЕЛЛЕВСКОЙ СОЦИОЛОГИИ 4
ПОДМЕНА ПРАВА НЕПРАВОВЫМ АЛГОРИТМОМ 8
РЕПРЕССИВНЫЙ АСПЕКТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 24
МАКИАВЕЛЛИ И ДЕВУШКИ (социологическая шутка) 39

О МАКИАВЕЛЛЕВСКОЙ СОЦИОЛОГИИ

(вместо предисловия)

Любое массовое управление подразумевает элемент манипуляции. Как управлять обществом, где все имеют равный доступ к информации? Где все могут судить напрямую, получать информацию, не препарированную СМИ и обученными аналитиками?

(Герман Греф, председатель Сбербанка)

Макиавелли не был патологическим злодеем или лжецом, а скорее внимательным наблюдателем за тем, как действует власть. Но, описав это, он навеки приобрел репутацию прохиндея.

(Робертсон, Дж., историк)

Макиавеллевская социология – это раздел социологии, изучающий теневые и циничные механизмы управления обществом. Эти алгоритмы высокоэффективны и глубоко продуманы в узких элитных кругах, но слабо осознаются за их пределами. Задача социолога – выявлять эти механизмы и делать их понимание доступным для «непосвященных».

Макиавеллевский менеджмент сугубо реалистичен и свободен от морализаторства. Рассматривает религию, идеологию и мораль как инструменты управления. Последние важны не своей истинностью, а своей функцией — легитимировать власть и способствовать достижению ее целей. Так, Макиавелли писал, что государю полезно казаться милосердным, верным, набожным, даже если он таковым не является.

Существует обширная практика управленческого цинизма, которая мало кем изучена и описана. Более того, рискну предположить, что существуют своего рода теоретические школы, но не публичные, а передаваемые устно в неформальной менеджерской среде. Люди типа Л. Берии и Г. Геринга могли бы многое об этом рассказать (Геринг отчасти рассказал в Нюрнберге). Впрочем, элита демократических стран не отстает от них в цинизме и умении пользоваться этими алгоритмами.

Макиавеллевская социология предлагает смотреть на социальный мир трезво, без иллюзий, фокусируясь на механизмах власти, стратегиях элит, социальных конфликтах и роли силы. Ее ценность — в беспощадном стремлении понять, как власть работает на самом деле.

Макиавеллевский менеджмент не является абсолютным злом. Он позволяет поддерживать в обществе стабильность и управляемость, не допуская анархии и не прибегая к массовому террору. Феномен макиавеллевского управления возникает в тех случаях, когда «народ» или «общество» достаточно сильны, чтобы противодействовать прямому насилию, но неспособны эффективно сопротивляться манипулированию и обману.

Альтернативой макиавеллевщине является маниловщина, т.е. попытка управления обществом на основе утопических идей. Маниловские теории сочетают в себе абстрактное человеколюбие и некомпетентность, непонимание подлинной природы социальных механизмов. Реформы, основанные на таких теориях, могут приводить к гораздо худшим результатам, чем макиавеллевские (пример М. Горбачева в сравнении с Дэн Сяопином тому свидетельство).

Несмотря на то, что макиавеллевские методы управления могут выполнять позитивные функции, их издержки могут быть велики, поэтому в обществе должны существовать механизмы, сдерживающие наиболее деструктивные их проявления. Мир несовершенен, поэтому между идеалами и цинизмом нет «правды», но должен поддерживаться динамический баланс. Горбачевская «гласность» была призывом к раскрытию непубличных механизмов управления страной.

Задачей макиавеллевской социологии является изучение теневых механизмов манипулирования обществом. Полученные знания могут использоваться двояко. Вариант первый – давать Государю обратную связь о результатах его политики, возможно с предложениями по повышению ее эффективности (Валерий Федоров). Вариант второй – предавать гласности, разоблачать теневые алгоритмы, делать из них оружие борьбы с ними. Эту важную функцию иногда называют правозащитной, хотя в действительности ее роль гораздо шире.

Макиавеллевскую технологию власти легко обсуждать, но трудно эмпирически изучать, ибо ее методы скрыты. Зачастую здесь нет альтернативы включенному наблюдению. В моем послужном списке есть только две работы такого рода, публикуемые ниже. Третья статья включена в сборник в качестве социологической шутки.

Подмена права неправовым алгоритмом. Статья посвящена описанию работы неправового (по сути – противоправного) управленческого алгоритма, обслуживающего корпоративные интересы государственного ведомства. На примере таможни описано использование такого алгоритма для борьбы с коррупцией. Показано, что алгоритм оказался эффективен, но его работа связана со значительными моральными и экономическими издержками. В моральном аспекте такие алгоритмы предельно циничны и могут ломать судьбы людей. Экономические издержки связаны в первую очередь с дискриминацией малого и среднего бизнеса, не имеющего возможностей противостоять «беспределу» таможенников. В качестве основных мер по наведению правового порядка нами предложено отказаться от директивного планирования таможенных сборов и наладить взаимодействие с таможнями других стран. В выводах общего характера указывается, что социальные исследователи должны уметь распознавать действие неправовых алгоритмов и предавать их гласности.

Репрессивный аспект экономического планирования. Статья посвящена описанию действовавшего в СССР специфичного механизма, регулировавшего напряженность производственных планов. В публикациях советской эпохи был неоднократно описан так называемый метод планирования «от достигнутого». Однако в этих описаниях отсутствовал важный элемент, а именно персональная ответственность руководителей за

невыполнение плана, которое влекло за собой санкции. В сталинскую эпоху это часто бывал арест, в послесталинскую - лишение премий и освобождение от должности. В 80-е годы в связи с нарастающим экономическими трудностями все чаще стали применяться меры уголовного характера. ***Планируя объемы производства, экономические ведомства косвенно закладывали в план число репрессированных руководителей.*** Это отражалось на показателе их сменяемости. В сталинские времена она доходила до 100% в год, в последующие эпохи могла составлять 25 – 30% и имела тенденцию к росту. Деморализация управленческой страты обозначила тупик интенсификации, которая могла быть достигнута за счет увеличения административного давления на предприятия. Это стало одним из мотивов «перестройки». В конце статьи обсуждается вопрос о действии аналогичных механизмов в современных российских условиях.

Макиавелли и девушки. В коротком эссе показано, что макиавеллевские алгоритмы могут эффективно применяться не только в государственном управлении, но и для соблазнения девушек. В статье описана мужская стратегия, но очевидно, что существует и симметричная женская. Различия между ними подлежат дальнейшему изучению.

X X X

Статьи, включенные в этот сборник, я считаю вершиной моего научного творчества, если судить по чисто научным критериям, а не по критериям новостной повестки. Актуальность статьи «Репрессивный аспект экономического планирования» была утрачена 40 лет назад. По поводу статьи «Подмена права неправовым алгоритмом» точный срок задержки публикации назвать трудно, но тема таможенной коррупции давно не находится в топе новостей (отчасти благодаря действию описанного в ней неправового алгоритма).

Тем не менее, обе статьи, с моей точки зрения, сохраняют актуальность в двух других аспектах. Во-первых, описанные в них циничные управленческие практики являются типовыми. Можно не сомневаться, что при должном старании они могут быть обнаружены и на иных объектах (возможно, с модификациями).

Во-вторых, хотя задачей науки провозглашено познание причинно-следственных законов (номотетика), в реальных социологических исследованиях эта задача реализуется редко. Преобладает обобщение более низкого уровня – систематика, группировка явлений принципу их родства. Результат такой работы выглядит примерно так: согласно опросу, среди сторонников В. Путина преобладают сторонники продолжения СВО, а среди противников наоборот.

С практической точки зрения это полезный результат, но он всего лишь констатирующий, глубоких выводов на его основе сделать нельзя. Мышление категориями систематики создает в сознании ученых слепое пятно, не позволяющее осознать важность получения номотетических результатов.

Сделать работу в жанре номотетики трудно и не всегда удается. Лично мне за всю жизнь это удалось только дважды – эти статьи представлены в данном сборнике.

Характерно, что обе статьи не были приняты к публикации ведущими академическими журналами: ЭКО, Экономическая социология, Экономическая политика, Социологические

исследования, Социологический журнал, Мониторинг общественного мнения. Основной мотив – это не наука, а «публицистика».

Я надеюсь, что публикация этого сборника привлечет внимание коллег не только к теневым управленческим практикам, но и к необходимости преодоления барьера между академической наукой и социальной реальностью, которую она призвана изучать.

ПОДМЕНА ПРАВА НЕПРАВОВЫМ АЛГОРИТМОМ

Черчилль спросил у Молотова: «Как вам удается заставлять советских людей покупать невыгодные для них облигации государственного займа?». Молотов велел привести собаку и намазал ей под хвостом горчицей. Собака тут же все вылизала. Молотов сказал: «Вот так».

(Анекдот советской эпохи)

Введение: понятие неправового алгоритма

Данная статья посвящена описанию неправового алгоритма, выявленного при изучении работы российской таможни.

Статья формально посвящена проблемам таможни, однако предметом анализа является подмена правового регулирования неправовым управленческим алгоритмом. Под неправовым алгоритмом понимается противоправный способ воздействия на поведение людей с целью добиться желаемого результата.

Вполне очевидно, что подобные алгоритмы широко распространены во многих подсистемах общества (и не только в России). В большинстве случаев они латентны, т.е. неизвестны за пределами сферы их применения. Экономические субъекты, работающие в сфере действия этих алгоритмов, предпочитают публично о них не распространяться.

Неправовые алгоритмы могут успешно решать стоящие перед ними задачи, в том числе правомерные и законные. Более того, для их решения они зачастую и создаются. В нашем случае речь идет о прекращении коррупции на таможне. Однако законные цели могут достигаться противоправными средствами.

Использование неправового алгоритма часто бывает намного проще и, на первый взгляд, эффективнее правового. Более того, такой алгоритм приносит экономическую выгоду, хотя точнее будет сказать, что он имеет своих выгодоприобретателей. Однако работа таких алгоритмов влечет за собой значительные моральные и экономические издержки.

Использование неправовых алгоритмов предельно цинично и может ломать судьбы людей.

Неправовые управленческие алгоритмы являются латентными. Они не видны стороннему наблюдателю и существуют именно в силу своей непрозрачности. Выявление этих алгоритмов является необходимым условием преодоления правового нигилизма и наведения правового порядка во всех сферах экономики и общества.

Актуальность темы

Подмена права управленческими алгоритмами, т.е. косвенными и зачастую противоправными методами воздействия на поведение людей – актуальная проблема сегодняшнего дня.

На первый взгляд неправовые алгоритмы часто бывают эффективнее правовых, если под эффективностью понимать достижение определенных результатов любыми средствами, в том числе противоправными. Действуя в обход права, управляющий субъект, использующий такие алгоритмы, получает выгоду, порой очень значительную – в ущерб интересам общества в целом.

В гражданском законодательстве РФ существует понятие притворной сделки, совершаемой с целью прикрыть иную, часто незаконную сделку. К сожалению, в законодательстве отсутствует понятие притворного правового акта, подлинные цели которого идут вразрез с декларируемыми и часто бывают противоправными.

Неправовые алгоритмы могут возникать, как непредвиденные следствия оптимизирующих управленческих решений. В частности, их может генерировать ИИ, не «увидевший» те или иные отдаленные последствия. Но не менее часто они возникают, как результаты сознательно принимаемых притворных правовых актов, возникающих как результат лоббирования чьих-то частных интересов.

Экспансия неправовых алгоритмов в экономику и общество требует противодействия. Оно возможно только на основе выявления и придания гласности описаний их работы. Трудность заключатся в том, что эти алгоритмы не публичны, их выявление затруднено. Тем не менее, такая работа возможна. Наше исследование является тому примером.

Методология: гештальт-эпистемологический подход

Данная статья написана на результатах опроса 20 предпринимателей и менеджеров по внешнеэкономической деятельности в 2021 г. Изначальной целью исследования было выявление трудностей, с которыми сталкиваются участники внешнеэкономической деятельности при проведении грузов через таможню. На базе интервью был написан отчет, переданный заказчику.

Помимо важного для заказчика описания технических сложностей при изучении стенограмм интервью в голове автора сама собой возникла определенная управленческая схема, описанию которой посвящена данная статья. Высказывания, релевантные этой теме, были обнаружены в 12 интервью. Заказчика эта схема не заинтересовала, поэтому не была включена в отчет.

Таким образом, у данного исследования не было заранее сформулированной цели и гипотез. Стандартная позитивистская методология исследования, на которой настаивают академические журналы, к нему не применима.

Вместо позитивистской схемы выдвижения и эмпирической проверки гипотез данная работа основана на гештальт-эпистемологическом подходе, при котором научный

результат достигается путем умозрительного постижения целого, а не в результате анализа его частей.

Согласно этому подходу, научная теория или концепция является не эмпирическим, а логико-эмпирическим продуктом. В основе лежат эмпирические наблюдения, которые логически упорядочиваются исследователем. Соответственно, доказательство истинности (правомерности) концепции двояко: оно включает в себя эмпирическую и логическую составляющие.

Эмпирической основой работы являются высказывания респондентов, которые можно назвать свидетельствами. Постулируется, что изложенные в них факты соответствуют действительности. Как следствие, они рассматриваются как эмпирическое доказательство существования описанных в них явлений. Частота их встречаемости формально остается неизвестной, но со слов респондентов делается вывод, что они возникают систематически.

Гештальт-эпистемологическая методология рассматривает эмпирические факты, как детали головоломки, из которых должна быть сложена в непротиворечивая схема. Возможность создания такой схемы рассматривается как логическое доказательство правомерности концепции.

В нашем случае из разрозненных фактов нами была сложена схема, которую мы считаем непротиворечивой. Строгий вывод, который может быть сделан на основе имеющихся свидетельств, состоит в том, что такая схема теоретически может существовать. На суд читателя выносится ее логическая корректность.

Совмещение эмпирического и логического доказательств позволяет сделать вывод о том, что описанный алгоритм реально существует и используется на практике.

Статья построена следующим образом. Вслед за методологическим вступлением идет раздел под называем «Эмпирические свидетельства». В нем в определенной последовательности излагаются релевантные факты в виде цитат из интервью. Последовательность их расположения предваряет логическую схему, которая излагается в параграфе «Аналитическое обобщение». Далее следуют заключительные параграфы, посвященные последствиям работы неправового алгоритма и возможности возвращения ситуации в правовое русло.

Прямые аналоги нашей статьи нам не известны. Понятие неправового алгоритма не выявлено поисковыми системами (при том, что понятие правового алгоритма широко используется). Определенную аналогию можно усмотреть с работой Э. Панеях [2], однако в ее статье неформальные алгоритмы рассматриваются как следствия самоорганизации сложных институциональных систем, тогда как выявленный нами алгоритм предположительно является результатом действия злой (недобросовестной) воли.

Теоретическая основа работы: макиавеллевская социология

Исследовательской традицией, к которой может быть отнесена наша работа, является философская традиция управленческого цинизма, представленная в трудах Н. Макиавелли

[1] и китайского легиста Шан Яна [4]. По степени цинизма выявленный нами алгоритм может с полным правом быть назван макиавеллевским.

Барбара Такман, автор книги «Ода политической глупости», считала Макиавелли единственным философом, который изучал то государство, которое есть, а не то, которое должно быть [3]. В нашей работе мы тоже изучали ту таможню, которая есть, а не ту, которая должна быть.

Эмпирические свидетельства

Преодоление таможенной коррупции

Проблема коррупции на таможне была очень актуальна в 90-е и «нулевые» годы. Суть коррупционной схемы состояла в занижении таможенной стоимости товара путем замены его наименования на более дешевый продукт. Соответственно занижался и размер таможенных платежей. Существовал даже анекдот про то, как электроника «превращалась» на таможне в зеленый горошек.

В десятые годы, по мнению опрошенных, коррупция на таможне была практически преодолена.

Однако, несмотря на очевидный успех, в СМИ об этом почти ничего не было сказано. Тема просто исчезла из повестки дня. Соответственно не появилось и публикаций о том, какими средствами была достигнута эта победа.

Априори можно предположить, что коррупция была побеждена за счет наведения правового порядка. Эта точка зрения имеет под собой основания, предприниматели отчасти ее подтверждают. Усиление контроля за работой таможни и переход на электронную форму документации сыграли значительную роль в повышении прозрачности ее работы.

- *Вопрос: Вы знаете про какие-либо незаконные схемы провождения грузов через таможню? Ответ: Сталкивался, но это было достаточно давно. Сейчас, на мой взгляд, этого стало гораздо меньше. У меня, в моём окружении таких ситуаций в последнее время нет.*
- *Ситуация улучшилась из-за возможностей электронного декларирования. Электронные данные проще передаются и стыкуются между собой. Это сильно облегчает работу. И возникает меньше спорных моментов.*

Однако приписывать этим мерам всю полноту успеха в преодолении коррупции было бы чрезмерным упрощением. Значительную роль сыграл и неправовой алгоритм, описанию которого посвящена данная статья.

Таможня оказывает давление на предпринимателей в сторону завышения стоимости грузов

Наиболее распространенная претензия предпринимателей к работе таможни состоит в том, что работники таможенных постов неправомерно настаивают на увеличении декларируемой стоимости ввозимых товаров. Эти требования обосновываются либо ссылкой на некие статистические данные о среднемировых ценах, которыми якобы располагает таможня, либо требованием изменить код (наименование) товара таким образом, чтобы величина таможенных сборов возросла. При этом работники таможни вынуждают предпринимателей идти на прямой подлог документов.

Парадоксальность существующей практики состоит в том, что под давлением требований таможни предприниматели не занижают стоимость товаров в своих интересах (за взятки, как об этом сообщали СМИ), а завышают их стоимость. Коррупционное занижение стоимости товаров тоже может иметь место, но, по мнению респондентов, сегодня это гораздо более редкое явление, чем завышение с целью обеспечения контрольных показателей.

А. Корректировка таможенной стоимости

- *Основная проблема при импорте –определение стоимости товара. К примеру, мы покупаем полутуши. Выходим на рынок Бразилии, обзваниваем производителей. Выбираем наилучшее, более выгодное для нас. Завозим на территорию страны. И говорим: эта полутуша, условно говоря, стоит доллар. Вот наши платежки, вот наши документы, вот наш контракт. Таможня говорит: "По нашим данным эта полутуша стоит 1,20 доллара, поэтому заплатите пошлину исходя из нашего видения, а не из вашей реальной сделки".*
- *Если таможня нашу стоимость не принимает, она увеличивает ее до средней по рынку по своей статистической базе. Откуда берется эта база – никто не знает.*

Б. Изменение кода товара

- *Это тоже способ выкручивания рук импортёрам. Например, я везу говяжью печень. А таможня говорит: «У нас есть большие сомнения, что ты правильно определил код товара. У тебя не говяжья печень, а что-то другое. Ты подпадаешь под другой код». Как правило, это код с большей величиной сбора. Ты говоришь: "Если вы так считаете, у вас есть лаборатория. Берите образцы, и выясняйте". Но у них свои доводы: "Мы берём. Но мы же пока не знаем, что ты везешь. Мы считаем, что ты неправильно определил код товара. Пока мы проводим лабораторные исследования, пожалуйста, положи нам на депозит деньги исходя из того, что у тебя там, возможно, вырезка". Платежи на вырезку раз в 10 выше, чем на печень. Они получают эту сумму на депозит. Месяца два выясняют в своей лаборатории, что же ты всё-таки привёз. Деньги на депозите фактически*

заморожены, мы не можем их использовать, как оборотные средства. В конце концов тебе их возвращают, но выпускают товар под такое повышенное обеспечение.

Причина требований о завышении таможенной стоимости

По мнению респондентов, причина, по которой работники таможни неправомерно настаивают на завышении стоимости товаров, состоит в том, что таможне в целом и всем ее подразделениям, вплоть до каждого таможенного поста, доводятся планы по величине таможенных сборов и иных платежей. В тех случаях, когда общая сумма сборов в течение определенного периода не достигает установленной контрольной цифры, таможенники вынуждены оказывать незаконное давление на импортеров, чтобы обеспечить выполнение плана.

Необходимо отметить, что сами работники таможенных постов тоже находятся под давлением. При невыполнении контрольных показателей вышестоящие инстанции сообщают о подозрениях, что работники постов за взятки занижают стоимость товаров, умышленно присваивают им более льготные коды, вследствие чего возникает недобор плановых показателей. Вслед за этим организуются проверки с неизвестным исходом для работников таможенных постов. С другой стороны, работники таможни, регулярно выполняющие контрольные показатели, находятся на хорошем счету и перед ними открывается возможность карьерного роста.

- *Каждый пост отвечает за перечисление определенных сумм в бюджет. Я не знаю, как это делается на уровне государства, ставятся такие задачи официально или нет, но негласно я знаю, что у каждого таможенного поста есть какие-то нормы отчислений.*
- *У них есть план по бюджету, который они должны обеспечить. Таможенники возразить не могут, иначе им скажут: ты берешь взятки и занижаешь таможенную стоимость. А раз ты такой нехороший, мы организуем тебе проверку. Будешь рад, если отделаешься увольнением. И таможенник берет под козырек.*
- *Они честно нам говорят, что у них план «горит», поэтому они будут нас корректировать, им же надо отчитаться за выполнение плана.*

Формы оказания давления на предпринимателей

Наиболее распространенные формы давления, которое работники таможни оказывают на предпринимателей – это затягивание процесса оформления и омертвление оборотных средств. Типичная практика состоит в том, что товар выпускают из таможни, но образцы отправляют на экспертизу, и на время ее проведения предприниматель обязан положить на депозит определенный залог, величина которого равна разнице в величине таможенных сборов, заявленной предпринимателем, и величине сборов, заявленной таможенниками. Экспертиза часто соглашается с предпринимателем, после чего денежные

средства ему возвращаются, но на это, по разным оценкам, уходит от четырех месяцев до полугода. Кроме того, сбор документов, необходимых для возврата денежных средств является сложной и трудоемкой процедурой.

Возможны варианты, когда спор о таможенной стоимости развивается по более жесткому сценарию. На предпринимателя могут завести дело о недостоверном декларировании. В этом случае деньги с депозита в бесспорном порядке списываются в бюджет, а предприниматель может быть привлечен к ответственности. В зависимости от суммы начисленного ущерба может быть заведено административное или уголовное дело. Последнее случается редко, но такие случаи у предпринимателей на слуху. Поэтому они стараются не конфликтовать с таможней.

А. Омертвление денежных средств

- *Образцы отправляют в лабораторию. Мне проще не спорить, а положить деньги на депозит. Через два месяца тебе сообщают результат. Дальше два варианта. Первый, когда говорят: «Друг, у тебя всё-таки это вырезка, поэтому мы весь твой депозит с тебя спишем». Иди после этого, доказывай обратное. Второй вариант: таможня соглашается с правильностью твоей декларации. Они говорят: "Хорошо, мы готовы твой депозит вернуть. Пиши заявление". Заявление рассматривается еще два месяца, в итоге выходит четыре. То есть фактически они берут у тебя беспроцентный кредит. Если согласились, что ты прав, то через четыре месяца тебе деньги вернут.*
- *Товар выпускается с таможни под обеспечение, фактически под залог разницы в пошлинах. Если потом мы нашу стоимость все-таки отстаиваем, таможня нам этот залог возвращает. Но если сумма залога перечисляется на депозит за один день, то возвращения мы ждем по полгода, значительные суммы там зависают.*

Б. Длительность и трудоемкость оформления документов

- *Разницу в пошлинах приходится возвращать очень долго. Допустим, мы доказали, что у нас правильная стоимость, они её принимают, но потом приходится предоставлять большой пакет документов, чтобы эти деньги вернуть обратно.*

В. Возможность возбуждения уголовного дела

- *Вопрос: а если Вы настаиваете на своей правоте? Ответ: тогда заводится дело о недостоверном декларировании. Деньги просто списывают. А тебя ещё могут привлечь к ответственности в зависимости от суммы начисленного ущерба. Либо административное наказание, либо уголовное. Вопрос: то есть для импортера это может закончиться не очень хорошо? Ответ: да, таких примеров достаточно.*

Реакция предпринимателей на требования о завышении таможенной стоимости

В большинстве случаев предприниматели предпочитают не спорить с таможней, а соглашаться с ценами и кодами товаров, на которых настаивают таможенники. В этом случае, по словам предпринимателей, таможня быстро дает «зеленый свет».

Но здесь, по словам предпринимателей, возникает один неприятный момент. Предприниматели передают таможне копию контракта, в котором указаны стоимость товара и его наименование. Если предприниматель соглашается на пересмотр кода товара, он должен предоставить таможенникам новый вариант контракта. Запросить новую версию контракта у зарубежного поставщика импортер не может, поскольку это противозаконно и подрывает репутацию импортера. В результате при возникновении подобных ситуаций импортеры в массовом порядке изготавливают поддельную версию договора и передают ее таможенникам.

Как правило, подобная практика не имеет юридических последствий. Таможенники без проверки принимают фальшивый договор и выпускают товар на территорию страны. Если не считать определенных финансовых потерь, которые несет предприниматель, ущерб от такой практики является скорее моральным. Зарубежный партнер остается неосведомленным об этой практике.

Однако один из опрошенных сообщил, что лично знаком с уголовным делом, которое было заведено одновременно на предпринимателя и работников таможни за сговор с целью выполнения контрольных показателей (цитату из интервью см. ниже).

Еще одна возможность избежать конфликта с таможней состоит в том, что предприниматель предоставляет образцы товара и просит таможенников самим определить правильный код. Положительный аспект этой процедуры состоит в том, что она полностью страхует предпринимателя от обвинений в недостоверном декларировании. Негативные аспекты – это, во-первых, платность самой процедуры экспертизы, а, во-вторых, предприниматель заранее соглашается с тем кодом, который таможня присвоит его товару.

Можно ли за взятку откупиться от требований изменить код товара, т.е. обеспечить таким способом право на достоверное декларирование? Предприниматели склонны отвечать на этот вопрос отрицательно. Если над таможенниками довлеет контрольная цифра, они заинтересованы ее обеспечить во что бы то ни стало, и это перевешивает стремление «заработать».

А. Формы согласия с требованиями таможни

- *Можно сразу согласиться с решением таможни, без лабораторной проверки. Допустим, что ты согласен. Тогда тебе дают зелёный свет, по-быстрому всё отпускают. Но при этом тебе приходится подделывать документы – договоры от зарубежных партнеров. У тебя есть подлинник договора, там указана цена и наименование товара. Этот вариант не*

устраивает нашу таможню. Но просить зарубежного партнера переделать контракт, заложить в него ложную информацию – на такое никто из них не пойдет. Для них это какой-то нелепый риск, с которого они ничего не имеют. Приходится этот договор попросту подделывать, чтобы заложить в него требования таможенников.

- *Есть еще такая возможность. Ты можешь предварительно привезти образцы. И сказать: "Ребята, я не знаю, как правильно этот товар закодировать. Вы можете это определить?". Получается, что ты подстраховался. Ты сдал им образцы, тебе таможня сказала, как кодировать. Ты в итоге так и закодировал, как тебе таможня сказала. Твоей вины нигде нет. Вопрос: это стоит денег, занимает время? Ответ: да, конечно. Это платная услуга. И время какое-то она занимает. Но ты страхуешься от обвинений в недостоверном декларировании.*
- *С точки зрения бизнеса – лучше доплатить и быстрее товар забрать, чем держать его на хранении, пока будут проходить всякие юридические процедуры.*

Б. Уголовное дело по факту завышения таможенной стоимости

- *Я недавно одно уголовное дело читал. Написано, что предприниматели вошли в сговор с таможней с целью выполнения контрольных показателей сотрудниками таможни. Не с целью увеличения своей прибыли, а с целью выполнения показателей таможни. Очень мне понравилась такая формулировка. Значит, у них есть определённые контрольные показатели, которые они во что бы то ни стало должны выполнить в целях своего карьерного роста. Они не получают от этого живых денег, но продвигаются по служебной лестнице. И их очень здорово "дерут", если планы утверждены, но по факту сборы недобираются. Для них это самое страшное.*

В. Можно ли за взятку сохранить достоверные сведения в таможенном декларировании?

- *Вопрос: можно ли откупиться? Ответ: не всегда. Иногда это можно сделать через брокера. Но если таможне дали задание увеличить сборы по полной программе, то с ними невозможно договориться. Таможенники боятся.*
- *Не всегда есть смысл откупаться. Обычно разница в величине таможенных сборов не столь велика, чтобы идти на риск, и все равно деньги надо платить. Проще согласиться, и дело с концом. В таких операциях есть смысл, если ты ввозишь товар с высокой пошлиной, а хочешь, чтобы он был оформлен по самой низкой. Но это уже чистая уголовщина. Сейчас такими вещами мало кто занимается.*

О возможностях судебной защиты

Предприниматели говорят, что возможность оспаривания в суде неправомерных требований таможни существует. Более того, вероятность выиграть дело достаточно

высока. Вместе с тем, суд – это трудоемкая, длительная и зачастую дорогостоящая процедура, а положительный исход возможен, но не гарантирован. Кроме того, таможенники очень не любят судиться и поэтому могут «запомнить» данного предпринимателя и при случае отомстить ему.

Малые и средние предприниматели практически никогда не обращаются за судебной защитой от требований таможни. Крупным предприятиям это по силам, но и они предпочитают договариваться, а не судиться.

- *Бывает, что люди подают в суд на таможню по поводу завышения таможенной стоимости. Таможенники очень этого не любят, потому что около 80% дел они в суде проигрывают. Но суд – это трудоемкая и длительная процедура. Она не всем по силам и не всем хочется с этим связываться. Тут каждый принимает для себя самостоятельное решение. Опять-таки крупные фирмы, имеющие штат юристов, находятся в более выгодном положении.*
- *Когда они своим решением корректируют таможенную стоимость, у импортёров есть возможность обратиться в суд, и достаточно велика вероятность, что импортер этот суд выиграет. Но таможенники могут тебе это припомнить. Потому что у них показатели "плывут", если они проигрывают дело в суде.*

Как часто возникают проблемы с корректировкой таможенной стоимости

Требования о корректировке таможенной стоимости товара возникают не всегда. По свидетельству предпринимателей, это 10 – 15% от всех случаев декларирования. Но, по словам опрошенных, неприятно то, что такие ситуации возникают внезапно и, как выразился один из респондентов, «очень больно бьют». При этом денежные потери могут быть относительно невелики, но резко возрастают трудозатраты и потери времени. Очевидно, велики и моральные издержки, коль скоро многие предприниматели выдвигают эту проблему на первый план.

- *Вопрос: как часто возникают такие проблемы? Ответ: чаще работа идет в нормальном режиме. Все знают поставщиков, знают производителей. Может быть, раз в квартал такая история случается. Таможенник вдруг начинает считать, что товар неправильно декларирован. До этого они считали, что правильно декларировали, а сейчас вдруг неправильно. И предсказать это невозможно. Вопрос: все-таки как часто это случается? Ответ: процентов 10 от всех случаев декларирования наберется. Но это всегда происходит неожиданно и очень больно бьет. Как в Советском Союзе. Ты ничего плохого не делаешь, но можешь и «попасть под раздачу». Прогнозируемости в этом плане нет никакой.*
- *Вопрос: как часто эти проблемы возникают? Ответ: на моём опыте постоянно. Конечно, всё зависит от контрактных условий. Но, как только у нас идёт снижение стоимости, эта проблема становится основной. Мы в год по*

пять, по шесть раз выпускаем товар под обеспечение, потом эти деньги возвращаем в течение этого года или уже следующего, потому что это очень долгая процедура.

В условиях кризиса незаконное давление на предпринимателей возрастает

В условиях кризиса выполнение таможнями контрольных показателей усложняется. Во-первых, можно предположить (хотя предприниматели об этом мало осведомлены), что контрольные показатели могут увеличиться в связи с обострением проблемы наполняемости государственного бюджета. Во-вторых, – об этом говорили многие импортеры – кризис заставляет предпринимателей искать более дешевых поставщиков, поскольку внутренние цены упираются в «потолок» спроса.

Поиск дешевых зарубежных поставщиков нередко бывает успешным, однако таможня, как правило, неохотно соглашается со снизившимися ценами и требует приравнивания стоимости к прошлым поставкам. Возникающие споры заканчиваются по-разному, но в целом предприниматели указывают, что по этой причине их отношения с таможней усложняются.

- *Из-за кризиса мы стали искать сырьё более дешёвое на рынке, что было непросто. И перейти с наших постоянных партнёров на других. Соответственно это определённые риски, когда ты находишь нового партнёра с более дешёвым сырьём. И опять же проблемы с таможней, я говорю про уменьшение стоимости. Мы реально нашли более дешевых поставщиков, в контрактах все цены прописаны, но таможня не желает с этим соглашаться.*
- *Казалось бы, нас надо поощрять за то, что мы ищем более дешевых поставщиков. Ведь тем самым мы сдерживаем рост внутренних цен, почему нас за это наказывают? Но нет, таможне это не нравится. Для них это проблема.*

Дискриминация малого и среднего бизнеса

Большие предприятия имеют преимущества при работе с таможней. Тем, кто имеет в своем штате квалифицированных юристов, легче отстаивать свою позицию при возникновении споров с таможней. Причем, таможенники это понимают и сами стараются не доводить дело до серьезных конфликтов.

Что же касается малых предприятий, то зачастую у них нет иного выхода, кроме как соглашаться с предъявляемыми требованиями.

Крупные предприятия находятся в привилегированном положении еще по одной причине. Большие объемы грузов, которые они провозят через границу, помогают таможне выполнять планы по таможенным сборам. Благодаря этому, как отметил один из опрошенных, таможня их «уважает», легче достигается взаимопонимание.

- *Когда ты не согласен с таможней, ты должен быть либо очень большим и сильным, и у тебя должен быть штат юристов, либо ты просто соглашаешься с тем, что говорит тебе таможня.*
- *Большие компании имеют возможность защищаться и нападать на таможню. У них есть юридические отделы. А малые и средние, как правило, этого не могут. У них только один вариант: как сказали – так и делайте.*

Малым фирмам часто бывает трудно разобраться в таможенных процедурах, к тому же таможенники чувствуют их юридическую беззащитность. Поэтому такие фирмы часто работают через таможенных брокеров. Это люди, хорошо знающие все входы и выходы на таможне, имеющие «хорошие отношения» с должностными лицами. Брокеры берут за свою работу значительную плату и не всегда добросовестно ведут себя по отношению к клиентам. Могут сказать, что для прохождения груза требуется взятка, хотя на самом деле никакой взятки не требуется.

- *По сегодняшним меркам одна декларация стоит у брокера около 40 тысяч рублей. Это если не возникает каких-то особых сложностей. Но если, к примеру, везут мебель, то там помимо основного товара, может быть еще 15 - 20 позиций. Фурнитура всякая и т.п. Каждый товар надо правильно описать, правильно закодировать. Умножайте на 40 тысяч. Вот и считайте.*

Аналитическое обобщение

Обобщим описание неправового таможенного алгоритма, используя схему «проблема-решение».

Проблема. В таможне существует коррупция, которая вызывает негативный общественный резонанс и уменьшает платежи в бюджет. Необходимо принять меры, которые обеспечат решение проблемы, но вместе с тем не будут иметь неприемлемых и скандальных последствий.

Решение состоит из следующих шагов.

- В качестве первого шага следует определить стоимостный объем импорта по каждому таможенному посту в предшествующий период (в динамике за несколько лет).
- Далее необходимо установить план по величине таможенных сборов в предстоящем периоде. План устанавливается методом от достигнутого уровня. Плановую величину прироста следует дополнительно увеличить по сравнению с предшествующей динамикой (планы должны быть напряженными и мобилизующими).
- Величина прироста показателей не должна быть слишком вольготной, чтобы сотрудники «не расслаблялись», ни чрезмерно жесткой, чтобы не «перегибать палку». Другими словами, необходимо найти оптимальную величину. Для этого по окончании планового периода следует предпринять следующие действия.

- Оценить степень выполнения плана по каждому таможенному посту. К руководителям постов, не выполнивших план, применить репрессивные меры (предупреждение, освобождение от должности, возбуждение административного или уголовного дела). Если после смены двух-трех руководителей показатель выполнения планов не улучшается, предел увеличения напряженности планов следует считать достигнутым. В этом случае плановое давление следует перестать увеличивать.

- Оценить динамику числа официально поданных административных жалоб и судебных исков со стороны импортеров, а также числа проигранных таможенниками исков. Если количество жалоб не возросло, степень давления на предпринимателей можно считать приемлемой, ее можно и дальше увеличивать. Если же возросло, то в избежание скандалов наращивание давления следует остановить.

- Оценить динамику текучести кадров работников таможни исходя из следующих соображений. В прошлом доходы таможенников складывались из официальной заработной платы и неофициальных доходов (взяток). В новых условиях последние должны уменьшиться, одновременно снизится и общий доход. Это может привести к тому, что доход упадет ниже рыночно-равновесного, сотрудники начнут увольняться. Если этого не произойдет, доходы достаточны. Если возникнет тенденция к увольнениям, нужно поднять официальную зарплату (либо ослабить контроль за получением взяток).

- Для острастки и недопущения скандалов запланировать некоторое (небольшое) количество уголовных дел как в отношении таможенников, так и в отношении предпринимателей.

- Поскольку резервы увеличения таможенных сборов не одинаковы на разных таможенных постах, описанный выше анализ и вытекающие из него действия следует осуществлять в разрезе каждого таможенного поста. На тех постах, где предел увеличения финансовых планов достигнут, плановую величину роста таможенных сборов следует перестать увеличивать, «перебросив» выпадающие объемы на те посты, где подобных явлений не наблюдается.

Последствия работы алгоритма

Описанные выше меры по борьбе с таможенной коррупции дали ожидаемые позитивные результаты. По сообщениям предпринимателей коррупция на таможне практически ликвидирована, а платежи в бюджет значительно возросли.

Вместе с тем, реформа повлекла за собой значительные издержки.

Во-первых, это моральные издержки, создающие атмосферу правового нигилизма. Предприниматели это очень хорошо понимают. Один из респондентов высказался по этому поводу так.

- *Если власть себе позволяет такое, то у нас, глядя на них, тоже возникает желание что-то для себя замутить.*

Наряду с моральным вредом неправовой алгоритм наносит ущерб конкретным экономическим субъектам и обществу в целом. В нашем случае это связано с ростом трансакционных издержек во внешнеэкономической деятельности, а также дискриминаций малых и средних предприятий, занимающихся экспортно-импортными операциями.

Правительство РФ много раз заявляло о необходимости более широкого вовлечения во внешнеэкономическую деятельность малых и средних предприятий. Однако до тех пор, пока действует неправовой алгоритм, решение этой задачи будет затруднено.

Меры по наведению правового порядка

Наведение правового порядка в любой сфере экономической деятельности является более сложной задачей, чем использование неправового алгоритма.

Понятно, что в преодолении неправового алгоритма значительную роль должны сыграть стандартные меры по усилению контроля, а также переход на электронный документооборот, в перспективе автоматизация таможенных процедур.

Вместе с тем в высказываниях респондентов прозвучала специфичная причина, создающая условия для незаконного давления на предпринимателей, а именно несогласие таможенников с ценами, указанными в договорах с внешнеторговыми партнерами. Принуждение предпринимателей к изготовлению фальшивых договоров является уголовным преступлением, причем, формально ответственность за него несет предприниматель.

По мнению предпринимателей возможность предъявления неправомерных требований значительно уменьшилась бы, если бы таможня более активно взаимодействовала с таможнями других стран. В настоящее время, по словам предпринимателей, такое взаимодействие отсутствует.

- *Наша таможня не смотрит на таможни других стран, никак не учитывает их существование. С моей точки зрения, это неправильно. Таможням надо между собой взаимодействовать. Должны быть заключены соответствующие соглашения. Нужно, чтобы таможни улучшили между собой коммуникацию и признавали, что если груз прошел через границу другого государства, то он легальный, и нет необходимости повторно доказывать его легальность.*
- *Нужны договоры о взаимном признании. Ведь ситуация часто доходит до абсурда. Вопрос: это недоверие к таможням других государств? Ответ: я бы сказал, что даже не недоверие, а просто наши госорганы не обращают на них внимания. У нас вроде как суверенное государство, свои требования, по которым наши госорганы работают. До остального мира им дела нет.*

В идеале, как считают предприниматели, между таможнями должен быть налажен прямой обмен информацией в электронной форме. Помимо упрощения процедур это позволит пресечь многие незаконные таможенные операции. Прозрачность работы таможни возрастет, а затраты, связанные с контролем за ее деятельностью, могут быть сокращены.

- *Нужно наладить взаимодействие с таможнями других стран в электронном формате. Страны-экспортеры выпускают свои декларации в течение нескольких часов, и у них есть такие же документы, как и у нас. У них тоже есть экспортные декларации, в которых указана стоимость и номенклатурный код. Контроль за соблюдением там строгий, нет необходимости проверять.*

Таким образом, для наведения правового порядка необходимо инициировать межгосударственные переговоры о взаимном признании таможенных документов, унификации таможенных правил, также об установлении прямой электронной связи между таможнями и оперативном обмене информацией. Это большая и сложная работа, но ее необходимо начинать.

В качестве первоочередной меры может быть принято одностороннее решение о доверии к документам, оформленным таможнями других стран. Если есть опасения, что эти таможни могут сообщать недостоверную информацию, данный вопрос следует проанализировать. По мнению опрошенных предпринимателей эти опасения преувеличены.

В числе прочих мер целесообразно изучить вопрос о возможности создания упрощенного таможенного режима для малых партий грузов и малых предприятий (по аналогии с упрощенной системой налогообложения).

Директивные финансовые планы, устанавливаемые для таможенных постов, следует заменить прогнозными (индикативными), чтобы пресечь возможность их использования как рычага незаконного давления на бизнес.

Выводы общего характера

Выводы, которые могут быть сделаны на основе данной работы, двояки. С одной стороны, они касаются конкретной ситуации, возникшей на таможне. С другой они носят общий характер и относятся к неправовым управленческим алгоритмам вообще.

Современное общество пронизано действием таких алгоритмов, однако их существование часто не осознается. На поверхности видны лишь некие негативные явления, которые, казалось бы, можно легко устранить, но которые, несмотря на критику, существуют годами и десятилетиями.

В качестве примера может быть приведена существующая в МВД так называемая «палочная система», т.е. система планирования числа правонарушений, которые подразделения полиции обязаны выявить за определенный промежуток времени. Точно так же, как и в таможне, вышестоящие органы управления доводят до каждого

полицейского подразделения плановые показатели числа еще не совершенных правонарушений, а затем требуют их раскрытия. Известны случаи, когда за неимением реальных нарушителей полицейские вынуждены возбуждать фиктивные дела.

СМИ критикуют эту систему на протяжении десятилетий, но она не меняется. Автор этих строк помнит газетные публикации 70-х годов прошлого века, где поднимался этот вопрос. Прошло более 50 лет, за это время сменился государственный строй, но «палочная система» продолжает существовать.

Устойчивость системы объясняется тем, что в ее основе лежит неправовой алгоритм, использование которого удобно руководителям ведомства. В ответ на критику они, вероятно, неофициально могут пояснить, что других вариантов нет, т.к. если отменить «палочную систему», низовые структуры МВД ослабят контроль. Произойдет всплеск преступности, который повлечет за собой гораздо большие общественные издержки, чем нынешняя система (и вполне возможно, что они будут правы).

Как и в случае с таможней, выход состоит в наведении правового порядка, что является несоизмеримо более сложной задачей, чем использование примитивного неправового алгоритма. Эта задача носит межведомственный характер и имеет государственный масштаб. Сложность проблемы препятствует эффективному ее решению.

Первым шагом в противодействии неправовым алгоритмам должно стать их выявление. Но для этого необходимо, чтобы социальные исследователи владели этим понятием, знали об их возможном существовании и были нацелены на их обнаружение.

Операциональным признаком, дающим основания предположить наличие алгоритма, является существование неких очевидных нелепостей, существующих, несмотря на критику, годами и десятилетиями. Обыденное сознание склонно объяснять такие явления глупостью и незаинтересованностью «начальства», что зачастую является ошибочной трактовкой. Начальники высокого ранга могут быть циничными людьми, но они редко бывают глупыми.

Для социального исследователя, вооруженного понятием неправового алгоритма и нацеленного на выявление механизмов его работы, устойчивое существование нелепостей должно стать сигналом для пристального взгляда на ситуацию.

Литература

1. Макиавелли Н. Государь. М.: Рипол-классик, 2017.
2. Панеях Э. Трансакционные эффекты плотного регулирования на стыках организаций. На примере российской правоохранительной системы // Полития, 2011 № 2.
3. Такман Б. Ода политической глупости. М.: АСТ, 2013.
4. Шан Ян. Книга правителя области Шан. М.: Институт дальнего востока РАН, 1993.

РЕПРЕССИВНЫЙ АСПЕКТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Неправильный, волчий тип организации, все еще господствующий на многих американских предприятиях, состоит в том, что работникам выдают совершенно произвольные задания, а потом требуют, чтобы они справлялись с ними, как знают [1].

Г. Эмерсон, основоположник школы научной организации труда

Эта статья посвящена описанию специфичного управленческого механизма, возникшего в советской плановой экономике. Схожие механизмы действуют и в других экономических системах, однако в СССР его действие приобрело определенную специфику, связанную с гигантским масштабом плановой экономики.

Советская система планового управления представляла собой чрезвычайно интересный объект. На его примере была видна работа механизмов, которые на объектах меньшего масштаба проявляют себя не столь отчетливо. В некотором смысле можно пожалеть, что эта система ушла в прошлое, так и не будучи адекватно описанной.

Утверждение об отсутствии адекватного описания может показаться неожиданным, поскольку теория планирования была подробно изложена в официальных документах, методических указаниях и многочисленных учебниках.

Однако существует поговорка, что в России «теорией» принято называть то, что не работает на практике. Перефразируя изречение К. Менгера [2], можно сказать, что в СССР существовало поразительное различие между тем, как процесс планирования описывался в учебниках, и реальной практикой планового управления.

В данной работе описывается одно из таких различий. Ни в Методических указаниях к разработке государственных планов экономического и социального развития СССР [3], ни в каком-либо другом источнике ничего не говорилось о том, какую роль при реализации планов экономического развития играл показатель сменяемости линейных руководителей на промышленных предприятиях.

Однако этот показатель был одним из важнейших. Де-факто его можно назвать латентно планируемым. Именно он отражал реальную степень напряженности производственных планов и сигнализировал о разумных пределах ее повышения. О важности этого показателя свидетельствует тот факт, что во всех советских промышленных министерствах существовало Управление кадров, которое занималось исключительно данной категорией персонала.

Статья построена в следующей логике. В первой части будет описана как официальная «теория» планирования, так и реальный механизм планового управления. Вторая часть будет посвящена действию этого механизма в конкретных исторических условиях начиная с 30-х годов и заканчивая 80-ми годами прошлого века.

В конце будет кратко затронут вопрос об актуальности полученных результатов в современных условиях.

Теория планового управления

Нормативная концепция планирования

В методической, учебной и научной литературе советской эпохи процесс разработки производственных планов описывается как совокупность математических процедур, в рамках которых необходимое количество каждого конкретного ресурса определялось путем деления планового объема производства на технологически обоснованный норматив расхода. Так, в Методических указаниях к разработке государственных планов экономического и социального развития СССР по данному вопросу сказано:

> - *Нормы расхода, являясь плановой мерой материальных затрат в производстве продукции, составляют расчетную основу планирования распределения материальных ресурсов на всех его уровнях – от производственного участка до центральных плановых органов – и служат инструментом государственного контроля за их использованием [3].*

Нормативная концепция планирования представляла собой попытку переноса инженерных норм, применимых к конкретному оборудованию, на крупные экономические объекты.

В связи с невозможностью такого переноса в практике планирования использовались усредненные (агрегированные) нормативы. Эти нормативы утрачивали технологические свойства (однозначность, техническую адекватность, невозможность произвольного пересмотра) и превращались в инструмент волюнтаристического управления. Многочисленные попытки исправить это положение не увенчались успехом [4]. Методика «правильного учета производственных мощностей» за все время существования СССР так и не была создана.

Подмена инженерных норм экономическими агрегатами вела к утрате у вышестоящих уровней управления объективного представления о возможностях нижестоящих. Плановые расчеты создавали лишь видимость ответа на этот вопрос. Вследствие этого производственные мощности стали определяться не путем математических расчетов, а совершенно иным способом.

Планирование от достигнутого уровня

Альтернативой нормативному методу планирования является метод «от достигнутого уровня». Согласно этому методу, плановый объем производства рассчитывается путем прибавления к достигнутому уровню априорного темпа прироста, близкого к величине в предшествующем периоде. Аналогично расход ресурсов определяется исходя из фактической удельной величины прошлого периода за вычетом заданного волевым порядком процента экономии.

В литературе метод планирования «от достигнутого» критиковался на протяжении всего существования СССР. Смысл критики состоял в том, что этот метод волюнтаристичен и не учитывает технологических возможностей предприятий. Однако на практике он продолжал применяться, поскольку ему не было альтернативы.

Критики планирования методом от достигнутого были правы в том, что способность предприятий наращивать объемы производства под давлением растущих плановых заданий не беспредельна. В соответствии с принципом убывающей предельной полезности каждое следующее приращение давалось со все большим трудом. Постепенно наступал предел эластичности. По выражению Н. Максимовой, данная ситуация могла быть охарактеризована как тупик интенсификации [5].

Экономист В. Волконский так описывает процессы, возникающие при достижении подобного тупика:

- *Взаимоотношения между предприятием и министерством приобретают характер своеобразной деловой игры. Оптимальную ее стратегию можно выразить в форме парадокса: чтобы выйти в передовые, надо хорошенько провалить план. …Одним из способов убедить министерство в том, что предприятие не может работать в сложившемся режиме, может существенное недовыполнение плана, скажем, на 10-15%. Когда министерство убеждается, что план выполнен не будет, его могут пересмотреть. В результате предприятие получит на льготное плановое задание и снова, ежегодно улучшая показатели, быстро выйдет в передовые. Такой процесс регулирования в теории следящих систем называют пилой [6].*

Персональные санкции

В схеме, описанной Волконским, отсутствует один важный элемент. В ней описан идеальный случай, когда вышестоящий орган планового управления проявляет уступчивость и снижает плановое задание. Однако идти на поводу у предприятий планирующие органы не могли, поскольку стране нужен был экономический рост.

Отказ проявить уступчивость означал, что требование безоговорочного выполнения плана оставалось в силе невзирая ни на какие производственные трудности, к которым апеллировало руководство предприятий.

Отсутствие объективного представления о производственных возможностях предприятия ставило перед планирующими органами вопрос: невыполнение плана происходит в связи с технической невозможностью или по причине неэффективного руководства?

Решение о технической невозможности требовало принятия серьезных управленческих решений по капитальным вложениям и текущему ресурсному обеспечению. Поэтому прежде, чем принимать такие решения, логично было проверить гипотезу о неэффективном руководстве.

Проверялась она следующим образом. Для того, чтобы руководитель не мог пренебречь требованиями вышестоящей инстанции, они подкреплялись угрозой применения персональных санкций. Санкции играли двоякую роль: во-первых, они были мощным психологическим стимулом повышения эффективности работы. Во-вторых, позволяли отстранить от должности неэффективного руководителя и назначить нового.

Типичная схема была такова. Если назначение нового руководителя не улучшало ситуацию на производстве, его тоже отстраняли и назначали третьего и четвертого. Если ситуация не улучшалась и после этого, техническая невозможность выполнения планов считалась доказанной.

В этом случае вышестоящие органы управления принимали следующие решения. Во-первых, искали нового руководителя и старались найти действительно незаурядного управленца. Во-вторых, новому руководителю предоставляли право выдвигать условия о снижении планов и увеличении ресурсного обеспечения (фонда зарплаты, капиталовложений и др.). Только после этого описанный Волконским цикл начинался снова.

Сменяемость руководителей

Применение санкций по отношению к руководителям ведет к увеличению их сменяемости. Это имеет как положительные, так и отрицательные стороны. С одной стороны, прежний руководитель действительно мог быть неподходящей кандидатурой, не обладающей нужными волевыми качествами и квалификацией. С другой, как выразился начальник цеха машиностроительного завода:

- *При назначении нового руководителя цех лучше работать не будет. Первое время он наверняка будет работать хуже.*

Баланс положительных и отрицательных эффектов позволяет выдвинуть тезис о существовании некой оптимальной величины сменяемости руководителей производства. Низкая сменяемость может сигнализировать о кадровом застое, снижении качества руководства в связи с его «расслаблением». Высокая сменяемость в сочетании с различными персональными санкциями также снижает качество руководства и деморализует управленческую страту. Возникает дефицит кадрового резерва.

Таким образом, существовавший де-факто алгоритм планового управления сводится к планированию двух основных показателей – объемов производства и сменяемости

руководителей. Последний был индикатором меры репрессивного давления на руководящий состав предприятий.

В идеале давление на руководителей и их сменяемость должны находится на определенном оптимальном уровне. Однако в истории СССР этот показатель был подвержен значительным колебаниям. Сталинская эпоха характеризовалась массовыми репрессиями в отношении руководителей, брежневская – кадровым (номенклатурным) застоем. В 80-е годы руководство страны предприняло попытку достичь ускорения за счет усиления санкций в отношении производственных руководителей.

Практика планового управления

Сталинская эпоха

Схему управления, основанную на сменяемости руководителей, можно отчасти считать условной, поскольку она не учитывает многих аспектов формирования планов и их согласования. Тем не менее в экономической истории СССР она много раз реализовывалась буквально. В частности, в предельно жестком варианте - в сталинскую эпоху.

Опубликованные источники не позволяют описать экономическую ситуацию тех лет в полном объеме. Ниже они будут даны описания ситуации в двух отраслях: черной металлургии и сельском хозяйстве.

Черная металлургия. В конце 30-х годов в тяжелой промышленности СССР и, в частности, в черной металлургии сложилась трудная обстановка. Причина состояла в следующем. В начале десятилетия Советский Союз закупил в США большое число машиностроительных и металлургических заводов. Благодаря этому производственные мощности выросли многократно. Затем закупки были прекращены, однако ожидания властей относительно дальнейшего роста производства остались прежними. Соответственно этому были сохранены высокие темпы планового прироста выпуска продукции.

В течение какого-то времени руководители предприятий могли справляться с растущими плановыми заданиями, но это давалось со все большим трудом. Постепенно стал давать о себе знать износ оборудования, связанный с работой на предельных нагрузках и отчасти с нарушениями технологии, на которые директора предприятий были вынуждены идти под давлением плановых требований.

В результате динамика производственных мощностей образовывала дугу с восходящей и нисходящей ветвями. На восходящей ветви растущие плановые требования совпадали с восходящей частью кривой и были реалистичными. Однако на пике возможностей эти линии начали расходиться и окончательно разошлись на нисходящей части кривой.

В этот момент началось массовое невыполнение планов, на которое власть ответила настоящим избиением руководящих кадров. Это может быть проиллюстрировано на примере производственной обстановки, сложившейся на предприятиях черной металлургии в 1937-1940 гг.

- *К середине 1940 г. из 151 директора крупных предприятий отрасли 62 работали меньше года и 55 - от года до двух лет. Из 140 главных инженеров меньше года в этой должности была половина. Только за 1939 г. число снятий и перемещений инженерно-технических работников на предприятиях Наркомчермета составило 2665 [7].*

В соответствии с описанной выше схемой после нескольких циклов репрессивных мер советское руководство убедилось, что таким способом поднять производство не удается, поскольку производственная обстановка только ухудшилась. Тогда было принято решение назначить Наркомом черной металлургии выдающегося управленца И.Ф. Тевосяна.

Известный металлург А.Ф. Марцымов, описывая этот период, отмечает, что до прихода Тевосяна в Наркомчермет руководителей заводов часто снимали с работы за невыполнение планов. Про аресты он не упоминает, но писатель А. Бек в романе «Новое назначение» отмечает, что в этот период «блестящее поколение молодых советских директоров было скошено арестами».

Заняв должность наркома, Тевосян кардинально изменил политику. В частности, он:

- *...решительно покончил с эпидемией выговоров в адрес директоров, главных инженеров и специалистов. Был заведен порядок, при котором только нарком имел право давать взыскания номенклатурным работникам, причем виновность каждого из них нужно было доказать. До Тевосяна распространенной практикой было считать негодным того начальника цеха, при котором цех работал плохо. Такого руководителя, как говорил Тевосян, начинали третировать. … «Никто мне не докажет — говорил Тевосян, — что начальник цеха нарочно не выполняет план. Наоборот, можно доказать, что он стремится к выполнению плана. Нужно взять твердую линию на поддержку начальников цехов, или мы угробим заводы». [там же].*

К сказанному Марцымов добавляет:

- *Ситуация в металлургии сейчас (1982 г.) весьма походит на ту, которая была перед приходом в наркомат И.Ф. Тевосяна. Следовало бы тщательно изучить его эпоху и многое перенять [там же].*

Сельское хозяйство. В качестве другого примера действия описанного механизма может быть рассмотрена ситуация в сельском хозяйстве в 1946-1950 гг. Специалист по этому периоду И. М. Волков пишет:

- *В первые послевоенные годы укрепление колхозов затруднялось небывалой текучестью кадров колхозных руководителей. Ежегодно по разным причинам освобождались от работы не менее трети председателей, а в некоторых областях — почти половина. Нередко в одном колхозе за год сменялось несколько председателей. Иногда снимали председателей колхозов, когда они не успевали освоиться с работой и не были виновны в отставании колхоза. Но дело не ограничивалось освобождением от должности. Руководители привлекались к судебной ответственности за недостатки в работе колхозов, которые в тех*

условиях трудно было устранить в короткий срок. «Провал той или иной кампании в районе, области, - отмечалось в докладной записке правового отдела Совета по делам колхозов, - вызывает своеобразный поход на председателей колхозов, в них пытаются найти причину всех бед, и на них прежде всего обрушивается вся тяжесть судебных репрессий» [8].

Секретарь Ростовского обкома ВКП(б) Н. С. Патоличев так говорил о причинах кадровых перестановок:

- *Идут плохо дела в районе по какому-то виду работ, чтобы подтянуть эти работы, обычно выбирают одного из председателей для наказания, в назидание другим. А впопыхах подбирается другой председатель, нередко случайный [там же].*

В связи с многочисленными фактами привлечения к судебной ответственности председателей колхозов, а также в связи с необходимостью уменьшения их сменяемости Пленум Верховного суда СССР в 1947 г. принял постановление ”О порядке рассмотрения дел о преступлениях по должности председателей колхозов”, в котором дела об их преступлениях предлагалось рассматривать только на уровне областных, краевых и республиканских судов. При этом принимать дела к рассмотрению они могли лишь в том случае, если обвинительное заключение было утверждено прокурором соответствующего территориального субъекта. В ряде областей обкомы ВКП(б) включали председателей крупных колхозов в свою номенклатуру. Эти председатели могли быть освобождены от должности только с разрешения обкома.

Как указывает Волков, в результате принятых мер состав председателей несколько стабилизировался.

- *В 1948 г. уже 1/3 их имела стаж работы в данном колхозе более трех лет (вместо 28% в 1946 г.), удельный вес председателей со стажем до одного года снизился с 41% до 27%. Уменьшилась текучесть бригадиров и других руководителей. Однако до конца пятилетки частая смена руководящих колхозных кадров не была преодолена, что сказывалось на организации колхозного производства [там же].*

Восьмидесятые годы – попытка ускорения

Первые послевоенные десятилетия в интересующем нас ракурсе требует специального изучения, выходящего за рамки данной статьи. Ограничимся их краткой характеристикой. 50-е и 60-е годы были периодом различных реформ и экспериментов, по большей части неудачных. Тем не менее послевоенный восстановительный рост был значительным и создавал иллюзию быстрого экономического развития, на основе которой были спрогнозированы опережение США по величине национального дохода и скорое построение коммунизма.

К концу 60-х годов темпы экономического роста ощутимо замедлились, но продолжали оставаться приемлемыми. Одновременно закончились хрущевские и косыгинские экономические эксперименты, наступила стабилизация. Но вместе с тем возникло явление, которое позднее будет названо экономическим застоем. Темпы экономического роста неуклонно снижались.

Предпосылки кризиса. К концу 70-х – началу 80-х годов в стране обозначился экономический кризис. Официально публикуемые темпы роста снизились до 3%, а с учетом не регистрируемой инфляции, которая по оценкам Г. Ханина составляла 2-3% в год [9], сделались околонулевыми.

Планируемый темп роста производства постепенно снижался вслед за фактическим. Однако еще быстрее ухудшалось обеспечение трудовыми и материальными ресурсами [10]. В результате росла напряженность (трудность выполнения) планов.

Наиболее очевидной причиной был рост ресурсной напряженности, который выражался в усиливающемся дефиците кадров и ухудшении материально-технического снабжения.

Дефицит кадров. К концу 70-х годов прекратился рост численности занятых на промышленных предприятиях, которые не могли набрать нужное им количество рабочих. Быстро росло число предприятий, на которых снижалась численность персонала. Так, в системе Миннефтехимпрома СССР в 1985 г. их доля составила почти половину (49%). Такая ситуация была типичной, но предприятия не были к ней готовы.

Последствия дефицита кадров были многочисленны. Чаще других опрошенные руководители называли сокращение числа вспомогательных рабочих.

- *Сильно затрудняет работу то, что у нас сократили вспомогательных рабочих. Это незаметно, но это ухудшает качество ремонта и затрудняет поддержание порядка в нашем хозяйстве. В перспективе это грозит авариями и жертвами. Соблюдение даже самых необходимых правил безопасности дается нам сейчас со все большим трудом (начальник участка угольной шахты, 1983 г.).*

Среди других аспектов опрошенные называли ухудшение состояния трудовой дисциплины и снижение управляемости производства.

- *Дефицит работников сказывается на моей работе самым непосредственным образом. Сейчас я вынужден принимать таких людей, которых раньше к работе бы не допустил. Как-никак у нас работа ответственная, мы ремонтируем газовое оборудование. И если ко мне приходит человек, которого уже дважды увольняли за прогул, то он и у меня будет пьянствовать и прогуливать (мастер ремонтного цеха завода синтетического каучука, 1984г.).*

Материально-техническое снабжение. Общеизвестно, что в позднем СССР обострилась проблема дефицитов в потребительском секторе экономики. Однако практически без внимания остался факт, что то же самое произошло и в производственной сфере. Эта

проблема не имела точного количественного выражения, однако рост напряженности был реален.

- *Количество дефицитов явственно растет. Многие позиции, которые сейчас стали дефицитом, раньше валялись в неограниченных количествах. Территориальные управления предлагали отпустить их без фондов, только приди и возьми (работник отдела снабжения машиностроительного завода, 1983 г.).*

По результатам социологического опроса, проведенного автором на предприятиях Миннефтехимпрома СССР в 1985 г., 60% начальников цехов сообщили, что ресурсы выделяются их подразделению в количестве, явно недостаточном для нормальной работы, а 61% указали на крайнюю неравномерность поставок. 57% опрошенных считали, что ситуация с материально-техническим снабжением меняется к худшему.

Проблема «борьбы» с дефицитами, «выбивание» ресурсов сделались одним из основных аспектов трудовой деятельности производственных руководителей.

Формы адаптации предприятий. Несмотря на нарастание кризисных явлений, плановые требования к действующим производствам продолжали расти методом «от достигнутого». В этих условиях в отчетах о выполнении планов наряду с реальной росла доля фиктивной составляющей, в частности, за счет приписок и вымывания дешевого ассортимента.

- *Относительная легкость достижения показателей за счет фиктивного роста производства побуждает хозяйственников не к реальному повышению эффективности, а к изысканию путей, позволяющих добиться тех же показателей за счет нарушения планового ассортимента продукции или других нарушений плановой и хозяйственной дисциплины [9].*

Вымывание дешевого ассортимента помогало предприятиям формально выполнять растущие плановые задания, но одновременно ухудшало ситуацию в экономике в целом, усугубляя проблему дефицитов в материально-техническом снабжении.

Усиление контроля и санкций. Невыполнение планов и увеличение доли фикции в отчетности предприятий повлекли за собой ответные меры по усилению контроля в рамках трудового и уголовного законодательства.

В рамках трудового законодательства издавались нормативные акты, направленные на усиление взаимосвязи между показателями выполнения плана и величиной заработка руководителей.

Эта политика осуществлялось главным образом путем введения новых показателей и условий премирования, причем невыполнение одного из них влекло за собой лишение премий по всем остальным. Число таких показателей только за период 1980 - 1983 гг. возросло с 5 до 7, не считая 5 – 6 дополнительных, устанавливаемых министерствами. Быстро росло число нарушений, влекущих за собой лишение премий (с 7 в 1975 г. до 22 в 1983 г.) [11].

Наряду с перечисленными мерами в 1979 г. было издано постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР, предусматривающее лишение или снижение премии руководящих работников предприятий за корректировку утвержденных планов в сторону снижения под фактический уровень их выполнения [там же].

В результате этих мер получение премий инженерно-техническими работниками становилось все более проблематичным, а зачастую нереальным. Учитывая, что доля премий в их заработке была велика - около 35% - такая политика сильно сказалась на моральном состоянии управленческой страты.

- *План по ассортименту мы не выполняем. Телеграммы по недопоставкам у меня на столе ворохами лежат. И тут Госснаб сумел протащить инструкцию, чтобы с 1 января 1982 г. ИТР за недопоставки премии не платить. Они сейчас на голых окладах сидят. Руководители у меня по 12-14 часов на работе находились, в субботу выходили и в воскресенье. До последнего времени я ТРЕБОВАЛ, чтобы они находились на работе столько, сколько нужно, чтобы все «рабочие» выходные они были на месте. А сейчас было собрание, и я сказал им, что я от них этого уже не требую. Я не могу от них этого требовать, если за добросовестную работу их премий лишают.* Интервью было закончено фразой: *Я не знаю, что с нами будет дальше (директор завода резинотехнических изделий, 1983 г.).*

В рамках уголовного законодательства был принят ряд нормативных актов, касающихся практики применения уголовных санкций за искажение государственной отчетности и выпуск недоброкачественной продукции.

Так, в 1980 г. было установлено, что приписки и искажения государственной отчетности, которые повлекли за собой незаконную выплату премий, нужно квалифицировать как *хищение* государственного или общественного продукта, совершенное путем присвоения или растраты.

Размер хищения определяется исходя *из общей суммы начисленных премий всему коллективу*, а не только тех сумм, которые лично получили руководители, совершившие искажение отчетности. В случае, когда общий объем необоснованно выплаченных премий превышал 10 тыс. руб., преступление могло быть квалифицировано хищение государственного имущества в особо крупных размерах.

В решении особо было подчеркнуто, что выпуск продукции ненадлежащего качества не может оправдываться ссылками на использование некачественного сырья либо комплектующих изделий, поставленных другими предприятиями.

В связи с массовостью описанных нарушений осуществление уголовных санкций осуществлялось выборочно. Следственным органам устанавливались контрольные цифры числа репрессированных руководителей («палочная система»).

Действие подобной практики может быть проиллюстрировано на примере судебного процесса над руководителями производственного объединения «Ригас текстилс» (Латвийская ССР), описанного в газете «Правда» 14 декабря 1984 г.

> • *Документальная ревизия, — пишет газета, — установила: в объединении совершались приписки, незаконно выплачивались премии. Прокурор Латвийской ССР возбудил против очковтирателей уголовное дело. На скамье подсудимых оказались генеральный директор объединения Пашичев и ряд других должностных лиц. Верховный суд Латвийской ССР признал всех подсудимых виновными [12].*

Далее, однако, авторы статьи пишут:

> • *В судебном заседании было установлено, что план объединения не был соотнесен с производственными возможностями. «Ригас текстилс» выпускает шерстяные и полушерстяные ткани. Делаются они в устаревших цехах на устаревшем оборудовании. Есть претензии -— и немалые - к качеству сырья, поставляемого предприятиями Казахстана и Грузии. … Руководители министерства требовали «дать план» даже тогда, когда отчетливо видели, что он не может быть выполнен. Очковтирательство помогало скрыть управленческие просчеты, отсталую технологию, огрехи планирования. «Нужно было спасать план» - такими словами в протоколах допроса объяснялись мотивы уголовно наказуемых действий [там же].*

Описанные проблемы ставили перед властями страны вопрос об определении целесообразной жесткости карательной политики. Недостаточная жесткость приводила к распространению фиктивных способов выполнения планов, причем не только в тех случаях, когда напряжение производственных программ достигало предела. Чрезмерная жесткость вела к росту сменяемости и деморализации руководителей. Так называемая «палочная система», т.е. контрольные цифры по количеству арестов, возможно, была попыткой найти оптимальное соотношение между этими полюсами.

Последствия усиления санкций. Ужесточение санкций в рамках трудового и уголовного права закономерно находило свое отражение в увеличении сменяемости руководителей. Наиболее проблемной оказалась должность начальников цехов, сменяемость которых в 80-е годы значительно взросла. Причем, в «трудных» отраслях, предприятиях и цехах эта тенденция была выражена сильнее. Она сильно беспокоила руководителей соответствующих отраслей.

В нашем распоряжении имеются данные двух промышленных министерств - Минуглепрома СССР и Миннефтехимпрома СССР, в которых автор в тот период проводил исследования. По данным их кадровых управлений с 1975 по 1985 гг. сменяемость начальников цехов (шахтных участков) в угольной промышленности возросла с 16% до 29%, в нефтехимической с 12% до 27%. При этом текучесть рабочих кадров на предприятиях Миннефтехимпрома за тот же период снизилась с 18% до 12%.

Сменяемость начальников цехов (шахтных участков), % к численности по данным соответствующих министерств

	1975	**1985**
Угольная промышленность	16	29
Нефтехимическая промышленность	12	27

Данные таблиц могут быть проиллюстрированы цитатами из интервью.

- *Проблема сменяемости ИТР очень актуальна. За последние 10 лет сменилось 5 директоров, 6 главных инженеров, не говоря уже о других. Сменяемость происходит не столько из-за увольнений, сколько из-за того, что работников снимают. С другой стороны, многие работники с высшим образованием не хотят идти в ИТР. Такое положение складывается не везде: если шахта более или менее стабильно выполняет план, состав ИТР более стабилен (главный инженер угольной шахты, 1981 г.).*
- *Для того, чтобы изменить положение, нужно прекратить необоснованные снятия с должности. Руководитель должен быть уверен в завтрашнем дне. Конечно, если человек не подходит на должность, держать его ни в коем случае нельзя. Но на шахте часто случаются вещи, которые от руководителя не зависят, которые он физически не может контролировать, - а его снимают. Приехал неожиданно инспектор, нашел что-то не так – начальника участка снимают. Могут снять за невыполнение плана, хотя работник сделал все, что мог, и новый лучше не сделает. Ситуацию с отстранениями от должности нужно нормализовать, т.к. это очень вредит работе (начальник участка угольной шахты, 1981 г.).*

Проблема чрезмерной сменяемости производственных руководителей на протяжении 80-х годов постепенно нарастала и в конце концов была замечена высшим руководством страны в лице М.С. Горбачева (1987 г.):

- *На уровне первичного звена народного хозяйства существует тревожная тенденция. Речь идет о большой сменяемости, настоящей чехарде руководителей предприятий, строек, колхозов, совхозов и других организаций. Вы знаете, сколь велика роль высококвалифицированных организаторов производства, на плечи которых возложен большой объем разнообразных задач. В таком случае я задаю вопрос: как могло случиться, что во многих районах и областях за считанные годы полностью менялся состав руководителей трудовых коллективов? [13].*

Вместе с тем, требование укрепления плановой дисциплины тоже оставалось в силе. Иллюстрацией может служить устное высказывание члена Политбюро ЦК КПСС Е.К. Лигачева в 1987 г.:

- *Долгое время под предлогом сохранения стабильности кадров допускалось снижение дисциплины и безнаказанность (сюжет в новостях ТВ).*

Снижение темпов экономического роста и растущее невыполнение плановых заданий, с одной стороны, и растущая сменяемость руководителей с другой образовали один из тех тупиков, с которыми столкнулось советское руководство во второй половине 80-х годов. Попыткой выхода из них стала политика «перестройки».

Заключение

В экономике СССР сложилась парадоксальная ситуация, при которой нормативная (технократическая) концепция планирования показала свою несостоятельность еще в 20-е годы прошлого века, просуществовала в качестве официальной идеологии до распада Советского Союза. На основе этой идеологии создавались Методические указания по разработке планов экономического и социального развития, писались учебники и учебные программы, разрабатывались показатели, которые не оказывали влияния на практику планового управления.

Де-факто с самого начала существования СССР в практике планирования использовался метод «от достигнутого». Критика этого «планового безобразия» (термин из дискуссий 20-х годов) была справедливой, с той оговоркой, что ей не было альтернативы.

Важным элементом планирования была кадровая политика в отношении руководителей производства. Требование выполнения плана подкреплялось персональной ответственностью. В зависимости от нравов эпохи не справившийся руководитель мог быть освобожден от должности или арестован.

Если после смены двух-трех руководителей предприятие или отрасль не начинали работать лучше, планирующие органы приходили к выводу, что предел интенсификации достигнут. С этого момента начинался процесс урегулирования. Искали и находили действительно незаурядного управленца (в нашем примере таким был Тевосян). Ослабляли репрессии, временно снижали план, выделяли капитальные вложения, дополнительный фонд зарплаты и другие ресурсы. Этих мер хватало на одно-два десятилетия, после чего цикл начинался сначала.

Разумеется, такова лишь самая общая схема, но на практике она нередко реализовывалась буквально. На уровне макроэкономики нам удалось проследить три таких цикла: первый в 30-е, второй в послевоенные 40-е, третий в 80-е годы. На уровне отраслей и предприятий такие циклы возникали чаще.

Индикатором предела интенсификации был показатель сменяемости руководителей. В отношении 30-х годов точных данных нет, но, судя по имеющимся публикациям, в пиковые 1937-38 гг. она могла достигать 100% и более. В первой половине 80-х годов типичная сменяемость была на уровне 25 - 30% и имела явную тенденцию к росту. В «трудных» отраслях (черная металлургия, угольная промышленность) она могла доходить до 50%. То же касается отдельных предприятий и «трудных» цехов.

Во второй половине 80-х годов проблема была замечена властью, но не решена ею. Усиление административного давления на предприятия уже не вело к росту производства. Вместо этого росла сменяемость руководителей, которую в терминах сегодняшнего дня можно назвать «кадровой инфляцией». Очевидно, что тупик интенсификации был одним из главных мотивов перехода к политике «перестройки».

Послесловие: ситуация сегодня (2025 г.)

В какой мере описанные выше явления актуальны для сегодняшней российской экономики? Ответ на этот вопрос неоднозначен. Советская плановая экономика была уникальна по своим масштабам. Благодаря этому сменяемость руководителей, равно как и многие другие показатели, могла быть представлена как статистическое явление и как рычаг макроэкономического управления.

В современной российской экономике это условие не выполняется. Промышленные предприятия являются субъектами, самостоятельно определяющими кадровую политику. Сквозного статистического учета руководящих кадров не существует. Лишь в наиболее крупных экономических структурах может существовать внутренний учет, но он не является публичным. По этой причине анализ, проведенный нами в отношении советской экономики, в современных условиях невозможен.

Однако существуют свидетельства, говорящие о том, что описанные нами механизмы работают и сегодня. Ниже приведены две цитаты из современных производственных интервью. В первой видна работа цикла «репрессии – урегулирование», такого же, как в советское время. Вторая цитата свидетельствует, что чрезмерная сменяемость руководителей и связанный с этим управленческий хаос могут возникать и в рыночной экономике. Руководителям крупных экономических структур следует, по-видимому, обратить внимание на причины, по которым похожие явления (и их негативные последствия) возникали в прошлую эпоху.

- *После начала СВО на предприятии сменилось руководство. Это плохо сказалось на производстве. Конечно, оно не развалилось, но увеличился некоторый хаос, хотя он держится в определенных рамках. … Поначалу директор снимал с должности начальников цехов, но потом понял, что заменить их некем. Поэтому возникла определенная стабильность [14].*

- *Мы приходим к энергетикам и говорим: есть интересный проект. Они спрашивают: когда окупится? Отвечаем: лет через пять. Они говорят: мы не знаем, что с нами будет через три года. У нас за такой срок сменилось три генеральных директора. Пять лет – это вообще не наш формат [15].*

Литература

1. Emerson, Harrington. The twelve principles of efficiency. Engineering Magazine, 1912.
2. Менгер К. Избранные работы. М.: территория будущего. 2005.

3. Методические указания к разработке государственных планов экономического и социального развития СССР. М.: Экономика, 1980.
4. Совершенствовать работу объединения. // Газета «Правда». 1983. 17 марта.
5. Максимова Н. Бригады на перепутье. // Экономика и организация промышленного производства. 1985. № 8.
6. Волконский В. Экономическая ответственность и социалистическая собственность. // Экономика и организация промышленного производства. 1985. №1
7. Марцымов А. Каким был Тевосян? // Экономика и организация промышленного производства. 1982. № 10.
8. Волков И. Трудовой подвиг советского крестьянства в послевоенные годы. М.: Мысль. !972.
9. Ханин Г.И. Альтернативные оценки результатов хозяйственной деятельности производственных ячеек промышленности. // Известия АН СССР. Серия экономическая. 1981. № 6.
10. Белановский С. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности. М.: Наука. 1988.
11. Ракоти В. Совершенствование организации премирования в промышленности. М.: Экономика. 1983.
12. За приписки нужно отвечать. // Газета «Правда». 1984 г. 14 декабря.
13. Горбачев М.С. О перестройке и кадровой политике партии. Доклад Генерального секретаря ЦК КПСС 27 января 1987 г. // Газета «Правда» 1987. 28 января.
14. Белановский С.А. Об организационных возможностях повышения производительности труда (по результатам включенного наблюдения) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Том 17, №4, 2024. http://esc.isert-ran.ru/article/30050 (дата обращения 02.01.2025).
15. Белановский С., Золотенков А. О создании инновационных институтов (на примере томского научного кластера) // Научный отчет, 2023.

МАКИАВЕЛЛИ И ДЕВУШКИ

(социологическая шутка, хотя она вовсе не шутка)

Все знают, кто такой Макиавелли, но мало кто его читал, потому что мало кто знает, что именно надо читать. Он написал много трудов, которые сегодня мало кому интересны. А надо читать всего три странички, озаглавленные «О том, как государи должны держать слово».

Я не государь и вряд ли когда-нибудь им стану. Но текст интересен не только для государей. На мой взгляд, данный трактат - лучшее пособие на тему: «Как ухаживать за девушкой». Правда, к пониманию этого мужчины приходят не сразу.

Подросток мужского пола, ищущий первого секса, - эгоист. Не только потому, что он думает лишь о себе, но и потому, что он не знает и не понимает женщину. Не умеет сделать для нее что-то приятное. Но у него есть одно достоинство: он не циник, и не умеет обманывать. Пожалуй, как ни смешно это звучит, он инстинктивно считает, что если уж он склонил девушку к сексу, то он встречно ей чем-то обязан (раньше существовало выражение «обязан жениться»). Я считаю, что такое чувство у взрослеющего мужчины изначально есть.

Потом мужчина набирается опыта, учится ухаживать, преуспевает в этом. Его ценность как партнера растет, он уже не тот эгоист, который был раньше, он способен на душевные поступки. Но... постепенно он открывает для себя, что эти душевные импульсы можно имитировать. Обещать, но не выполнять. Говорить, но не чувствовать. Обманывать, как макиавеллевский государь.

Вот ключевые слова из макиавеллевского трактата (все остальное можно не читать).

- *... Разумный правитель не может и не должен оставаться верным своему обещанию, если это вредит его интересам и если отпали причины, побудившие его дать обещание. Такой совет был бы недостойным, если бы люди честно держали слово. Но люди, будучи дурны, слова не держат, поэтому и ты должен поступать с ними так же. А благовидный предлог нарушить обещание всегда найдется. ...Всегда в выигрыше оказывался тот, кто имел лисью натуру. Однако эту натуру надо еще уметь прикрыть, надо быть изрядным обманщиком и лицемером. Люди же так простодушны и так поглощены ближайшими нуждами, что обманывающий всегда найдет того, кто даст себя одурачить.*

Мне кажется, что в жизни каждого мужчины есть какой-то пик, когда он уже не эгоист, но еще не циник. Отсюда рекомендация женщинам: ищите мужчину, который отошел от подросткового эгоизма, но не миновал этого пика. Если минует - назад хода нет. Слишком хорошо становится понятен алгоритм соблазнения, трудно не воспользоваться им в каких-то ситуациях. Недаром существует житейская мудрость: хорошую семью не может создать тот, кто не догулял, и тот, кто перегулял.

Женский вариант макиавеллевской тактики в любовных отношениях мы оставляем для дальнейших исследований.

Белановский Сергей Александрович

МАКИВЕЛЛЕВСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ

E-mail: sbelan@yandex.ru
https://t.me/Sbelan_52

СООБЩЕСТВО «НЕВИДИМЫЙ КОЛЛЕДЖ»

Уважаемые коллеги!

Этим письмом я сообщаю о своем намерении организовать сообщество ученых, желающих расширить свои коммуникационные возможности. В нашем сообществе что-то не так с научной коммуникацией. Приведу следующие примеры.

В начале 90-х годов я организовал перевод и малотиражное издание классической работы Р. Мертона и соавторов «Фокусированное интервью», а также разместил ее на своей странице Academia.edu. Позднее ВЦИОМ с моей подачи осуществил полноценное общедоступное издание этой книги. После этого я хотел удалить ее со своего сайта, но с удивлением обнаружил, что ее продолжают скачивать, т.е. информация о новом издании мало до кого дошла.

Аналогично в 90-е годы я опубликовал свои методические монографии, которые позднее объединил под общим называнием «Глубокое интервью и фокус-группы». Эти работы были опубликованы трижды в 2001, 2019 и 2022 гг., но я до сих пор встречаю ссылки на издания 90-х годов. Меня это сильно огорчает, поскольку более поздние издания были существенно доработаны.

Большие проблемы связаны и с журнальными публикациями. Научные журналы в доступной мне области наблюдения утратили коммуникативную функцию. По моему мнению, их попросту никто не читает. Это связано с тем, что большинство публикаций, может быть, добросовестны, но не интересны. Почему они не интересны – вопрос отдельный, но факт состоит в том, что интересные работы тонут в этом массиве. Зачастую они и вовсе не попадают на страницы научных журналов. Работы, размещенные авторами в интернете, тоже плохо доходят до целевой аудитории. «Вирусные» научные публикации, распространяемые по сетям неформальных коммуникаций, очень редки.

Современные гуманитарные ученые делятся на два типа. Для первых важны публикации в журналах из списка ВАК, для вторых – чтобы их работы кто-то прочитал. Первые, с моей точки зрения, численно преобладают. Не хочу сказать о них ничего плохого, просто фиксирую эмпирический факт. Что касается вторых, то это люди, сохранившие научное любопытство, любящие прочесть «что-нибудь интересное». К сожалению, российские научные журналы плохо помогают им в этом.

Для исправления ситуации предлагаю создать сообщество «Невидимый колледж». Этот термин создан социологами для обозначения сетей неформальных коммуникаций между учеными. Конкретно я собираюсь создать базу данных электронных адресов, по которым можно будет рассылать работы коллегам. Речь идет как о неопубликованных, так и об опубликованных работах, поскольку публикация не гарантирует, что работу кто-то увидит и прочтет.

На первом этапе я предполагаю создать список коллег, с которыми я в той или иной мере лично знаком и которые, как мне кажется, не утратили научного любопытства. Поначалу предполагаю рассылать свои собственные работы, коих за мою долгую жизнь накопилось довольно много. В перспективе, если дело пойдет успешно, приглашаю и других авторов.

Включать в рассылку буду не все свои работы, а только те, которые, как мне кажется, интересно читать. Более того, по возможности уберу из текстов занудство, мешающее чтению. Это в первую очередь касается именно опубликованных работ, поскольку российские научные издания навязывают авторам неконструктивный формат, препятствующий чтению и порой делающий его невозможным. К сожалению, этот формат глубоко укоренился и стал привычным. Многие считают его естественным, но это ошибка. В скором времени я напишу об этом подробнее, а пока призываю: коллеги, смотрите на свои тексты глазами читателя! Прочтите заново свои работы и уберите все лишнее! Следите за стилистикой, не используйте тяжелый «научный» язык!

Работы, предназначенные для рассылки, я буду параллельно размещать в библиотеке eLibrary, что фактически станет публикацией. Сегодня для публикации уже не нужны бумажные издания и тиражи. Эпоха бумаги закончилась. Размещения в авторитетной библиотеке вполне достаточно. По правилам библиотеки инициативная работа может быть включена в фонд при наличии двух рецензентов с ученой степенью и включенных в базу данных РИНЦ. Этим могут пользоваться все. Возможно, помимо eLibrary, следует найти и другие места размещения, либо создать новые. Предлагаю это обсудить.

Но главным инструментом продвижения я считаю персональную рассылку. Всех, кто получит это письмо, прошу переслать его коллегам, которым оно может быть интересно (копию прошу мне). В качестве первого шага я разошлю последнюю версию монографии «Глубокое интервью и фокус-группы», следующим будет «Этнографическая социология». Далее пока не определил.

Надеюсь, моя инициатива будет поддержана.

Всем удачи!

sbelan@yandex.ru; https://t.me/Sbelan_52

ИЗДАТЕЛЬСТВО «НЕВИДИМЫЙ КОЛЛЕДЖ»

готовит к публикации книги

С.А. Белановского:

Глубокое интервью и фокус-группы

Этнографическая социология

Макиавеллевская социология

Модерация фокус-групп

О российской гуманитарной псевдонауке

Школа: взгляд изнутри

Дедовщина в советской армии

Производственные интервью советской эпохи

Все публикации «Невидимого колледжа»

являются публичным достоянием