

ISSN 0042-8779

ИВИ

**ВОПРОСЫ
ИСТОРИИ**

1

2009

ISSN 0042-8779

ИВИ

**ВОПРОСЫ
ИСТОРИИ**

2

2009

ВОСПОМИНАНИЯ

Реформы А.Н. Косыгина и причины их неудач

Реформа А.Н. Косыгина, как попытка внедрения элементов хозяйственной самостоятельности в модель централизованной плановой экономики, стала важным этапом в истории советского государства. Попытка введения новых принципов планирования и экономического стимулирования в работе предприятий была реализована при одновременном укреплении централизованного управления народным хозяйством через министерства. Ход преобразований и причины неудачи реформы привлекают внимание и ученых, и общественности. Важно понять, почему предпринятая реформа не решила поставленных задач, почему система государственного управления не смогла преодолеть кризисные явления путем преобразований. Для изучения этой системы и хода реформы дают материал интервью, взятые у министра легкой промышленности СССР 1965—1980 гг. Николая Никифоровича Тарасова и бывш. начальника главного управления трикотажной и текстильно-галантерейной промышленности Софьи Николаевны Чупрыгиной.

Министерство легкой промышленности СССР являлось такой же частью системы государственного управления, как другие министерства, и принципы его работы были такими же, как у них. Вместе с тем в деятельности Минлегпрома СССР большую роль играли специфические факторы. Прежде всего речь идет об особой социальной значимости отрасли, ее связи с удовлетворением насущных потребностей населения страны. В то же время эта отрасль не считалась приоритетной для государства, что сказывалось на ее финансировании. Исследование деятельности Минлегпрома СССР позволяет увидеть общие закономерности работы всей системы.

Ценный материал для исследования представляют собой свидетельства лиц, которые должны были играть важную роль и в решении проблемы с товарами массового спроса, и в судьбе экономической реформы. Интересно узнать, как они видели свои основные задачи, какие трудности встречали в своей деятельности, как оценивают работу отрасли и системы государственного управления, ход и результаты экономической реформы.

Николай Никифорович Тарасов родился 7 декабря 1911 г. в Орехово-Зуеве. В 1935—1965 гг. он прошел путь от сменного мастера на Ореховозуевском хлопчатобумажном комбинате до министра легкой промышленности СССР. Выдвижению на руководящие посты способствовало знакомство с Косыгиным. В 1939 г., во время посещения Ореховозуевского хлопчатобумажного комбината, нарком текстильной промышленности СССР заметил заведующего фабрикой, который за год справился с демонтажем старого обо-

рудования и установкой новых машин в сгоревшем главном корпусе прядильной фабрики. Успешная работа Тарасова в период восстановления народного хозяйства после Великой Отечественной войны вновь обратила на него внимание вышестоящих руководителей. С 1965 по 1985 г. Тарасов занимал пост министра легкой промышленности СССР.

Софья Николаевна Чупрыгина родилась 18 декабря 1928 г. в Туле. По окончании Московского текстильного института в 1950 г. поступила на фабрику «Красная заря» начальником смены в швейном цеху; через 10 лет была переведена на Московский трикотажный комбинат главным инженером. С 1973 г. по 1990 г. она возглавляла в Минлегпроме СССР главное управление трикотажной и текстильно-галантерейной промышленности.

Публикацию подготовила **К.А. Кочнева**.

Запись беседы с Н.Н. Тарасовым

12 января 2008 года.

Папа и мама мои были крестьяне. Жили они в Ионове — между Ореховом и Дрезной была такая деревня. Потом отец в Орехове работал строителем. А через несколько лет (я боюсь утверждать, сколько) его Морозов сделал заведующим строительным отделом Никольской мануфактуры (так она тогда называлась). И так он проработал всю оставшуюся жизнь. Таким образом, я и мои трое старших братьев и сестер родились в семье строителя.

Когда я окончил первые семь классов, то поступил в восьмой класс другой школы. Первая школа была семилетка. И вот я поступил в восьмой класс, а в это время дается в газетах такое объявление: объявляется набор в школу ФЗУ. Фабрично-заводское училище — текстильное. Орехово славилось тогда только текстилем. Папа мой уже привык к морозовским обычаям, и он сказал: иди в школу ФЗУ. И я поступил в школу ФЗУ. Папа мой настаивал, чтобы я шел в группу ткачей. Не прядильщиков, а ткачей. Он считал, в прядильном производстве — большое пьянство (это был год 1928-й, 29-й).

Тогда применялась техника под названием сельфакторы. Кто-то называл ее мюль. На этих прядильных машинах работали только мужики. Работали в одних трусах, и больше ничего. Температура должна была быть около 40 и влажность максимальная. Условия работы были очень тяжелыми, и те, кто там работали, имели слабость к «зеленому змию».

В школе ФЗУ я учился на ткача. Хорошо освоил станки и с успехом на них работал. На второй год обучения в школе ФЗУ объявили набор на курсы подготовки в Московский текстильный институт. Я подал заявление. Были экзамены, я сдавал нормально, но в тот день, когда был диктант по русскому языку, у меня случился приступ малярии. Я написал всякую глупость. На следующий день я встретил преподавателя русского языка, который стал меня расспрашивать: «Что с тобой Коля, случилось?» Я говорю — вот, так и так. А он в ответ: «Ну, ладно, считай, что ты принят».

Эти курсы проходили вечером, и чтобы мне во второй половине дня быть свободным от работы, меня с ткацких станков перевели на дневную работу — помощником мастера. Примерно шесть месяцев я так отработал. Когда курсы закончились, приехали из текстильного института преподаватели, все посмотрели, собрали нас и сказали: экзамены вы сдавать не будете, экзамены, которые вы сдали на курсах, будут засчитаны как вступительные. Мы вас зачисляем в институт. В институт я был принят на прядильный факультет. Когда отец узнал, то очень расстроился.

Кочнева Ксения Александровна—аспирант факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова.

В 1935 г. я закончил институт и приехал в Орехово работать. Меня сразу принял директор, с кадровиками мне не пришлось иметь дела. Почему — не знаю. Сели, я ему рассказал, как учился. Он говорит: «Установим с вами такой порядок — пройдете все цеха. На каждый цех — неделю (чесальный, трепальный, гребенной, ленторовночный, прядильный). И по окончании каждой недели — записку: что хорошо, что плохо, какие замечания, что надо улучшить, и мне принесете». Я после осмотра каждого цеха приходил к нему и рассказывал. Он доволен был. Когда я все цеха прошел, он поблагодарил меня: «Спасибо, вы тут много интересного написали. Где вы хотите, в каком цеху работать?» Я говорю, в прядильном. «В прядильном? Хорошо. Тогда сейчас на месяц вы пойдете работать в ремонтно-механическую бригаду прядильного цеха». Я сказал спасибо. И стал работать ремонтником. Никто не знал на фабрике, ни девушки, ни мальчики, что Коля Тарасов, инженер, работает ремонтником. Так я отработал месяц и опять ему написал свои замечания и соображения. Тогда он сказал: «Я вас прикреплю к сменному мастеру (а цеха работали в трехсменку), и вы с ним отработаете месяц. Потом такой же представите мне отчет, и мы решим, как быть дальше». Мастеру, к которому он меня прикрепил, было почти 60 лет. Такой внушительный, добрый, обаятельный. На всем пути, пока мы шли, он меня наставлял, на все обращал мое внимание. Идем — работает прядильщица, в ночную смену. Завал на машине невероятный. Он говорит: «Смотри, Коля, не показывай свое недовольство ей. Не расстраивай ее больше — у нее что-нибудь случилось. Вот пойдем сейчас к ней». Он подходит и говорит: «Маша, что с тобой случилось, что ты плачешь?» А она ему говорит, что дома остались маленькие дети без присмотра, и она волнуется. А сама при этом плачет. Мастер спросил у нее номер телефона и сказал: «Успокойся, я все узнаю, а ты работай!» Вызвали съемщиц, съемщицы прибежали, быстро поправили машину, и пошло. Мастер позвонил прядильщице домой, все узнал и на обратном пути сказал ей, что дома все в порядке, пришла ее сестра, уложила детей спать. Больше в тот день у этой работницы сбоев не было. Вот на таких мелких, казалось бы, вещах, он меня воспитывал целый месяц. Когда я отработал, написал директору записку. Он сказал: «Очень хорошо, будете работать самостоятельно сменным мастером». Отработал я сменным мастером, не помню сколько месяцев, а потом стал начальником цеха. Примерно через год я стал заведующим фабрикой.

Я отработал на этой фабрике около двух лет. А в это время по решению правительства и Наркомата легкой промышленности создаются ремонтно-механические бригады по ремонту технологического оборудования. Меня вызвали опять в комбинат и назначили начальником ремонтно-механического отдела комбината. А у нас там 17 фабрик было. И вот я начал заниматься организационными вопросами, обучением и подготовкой людей. А в конце 1938 г. на комбинате было большое несчастье. Горит первый прядильный корпус. А это был новый корпус, построенный в советское время. А рядом с этим корпусом стояла морозовская одноэтажка. Входишь в нее — там дышать нечем. А это был прекрасный корпус. Внутренняя часть вся сгорела, оборудование все вышло из строя. Вызывает меня начальник комбината и говорит: «Николай Никифорович (в первый раз он назвал меня так), мы принимаем такое решение: вы будете полностью отвечать за демонтаж вышедшего из строя оборудования и монтаж нового оборудования, которое уже к нам практически начало поступать».

Такую работу тяжелую мне пришлось выполнять. Мы должны были старое оборудование вынести на берег Клязьмы и новое забрать выше по течению, куда оно доставлялось. Чудом нам удалось это сделать в течение одного года. А фабрика была крупная, 120 тыс. веретен. Людей со всех фабрик собрали. Когда все это закончилось, фабрику запустили и меня оставили заведующим этой фабрикой: «Ты монтировал, ты пускал, теперь работай на ней». Я стал работать. Прошло месяца два-три — приезжает Алексей Николаевич Косыгин. А он тогда был наркомом текстильной промышленности. Он озна-

комился с каждым цехом, внимательно осмотрел технологическое оборудование отечественного производства. Много было задано вопросов по оборудованию. Видимо, Косыгин меня тогда и заметил.

Потом — война. Я был приписан к аэродрому Люберцы. Я прибыл 22 июня утром. Самолетов нет. Я штурманом был подготовлен. Мне говорят: начальником химической службы будете. Я говорю, не подготовлен. Мне говорят: давайте — связистом. Я не связист. Ну, если вы ничего другого не знаете, поезжайте в свой военкомат. Как у нас появится самолет, мы вас вызовем. Я вернулся работать. Через семь дней военкомат вызывает. Там говорят мне: Сталин подписал приказ, по которому все люди моего возраста, имеющие высшее образование, получают отсрочку на год. Этот год я проработал на прядильной фабрике № 1. По истечении года военкомат направил меня на курсы «Выстрел». Два месяца проходил методы стрельбы из минометов (тогда это было новое техническое оружие). А после окончания курсов был направлен преподавателем в филиал курсов, который находился тогда в Москве в авиационном институте, в Тушине. Там я начал преподавать. Весь период, когда Москва была в опасности, мы были в боевой готовности, чтобы в любой момент выступить на защиту Москвы. К счастью, этого не потребовалось. Немцев отбросили от Москвы, а нас перевели в Кимры. И там я до конца войны преподавал.

По окончании войны я приехал в Москву к теще. От тещи позвонил в Орехово, что я прибыл, выезжаю таким-то поездом, у вас буду около пяти часов дня. Приезжаю, а там уже стол накрыт, комбинат весь мобилизовался, помог все организовать, все сели. Я собираюсь садиться, отодвигаю стул, и тут — звонок. Сестра моя подходит и кричит: «Коля, тебя к телефону просят срочно». «Еще, думаю, кто-то явится». Подхожу — девушка говорит: «Николай Никифорович, вас завтра ждет руководство министерства, к 11 часам. Мы просим вас прибыть. Но не в общий, а в специальный подъезд, для руководства». Я говорю, хорошо. Вот тут поехало. Мне подарок делают: вы поедете работать не на комбинат, где вы выросли, а на Дрезненскую фабрику, рядом с Ореховом. Там отработал я около двух лет. Причем главный корпус, который работал только на армию, на оборону, практически был остановлен из-за сильной дистрофии работников. Работать приходила только часть рабочих, которых в перерывах кормили обедом. Большая часть сидела дома, им тоже что-то носили. Когда я начал работать, составил себе план действий: подготовить оборудование к запуску (оно простояло четыре года), второе — найти средства, продукты и поднять болеющих. Для этого мы выделили себе машину из того парка из трех машин, который был, и объехали все колхозы, совхозы вокруг Дрезны. Покупали или обменивали на нашу продукцию (канаты, тряпье) продовольствие. Нам удалось в короткие сроки поднять рабочих, привлечь молодежь из училищ. К концу 1946 г. все оборудование у нас работало. Конечно, еще не с той эффективностью, которой мы ожидали. Но к середине 1947 г. производство вышло на предвоенный уровень. Фабрика работала очень хорошо. Единственная фабрика в маленьком городишке, все рабочие закреплены на местах.

В конце 1947 г. меня пригласили в Москву и дали должность главного инженера Главмосхлоппрома — вся хлопчатобумажная промышленность Московской области. Замнаркома по кадрам, Иванов Николай Максимович, сказал: прошу только учесть обстоятельство: вы должны объехать всю прифронтовую полосу Московской области, все фабрики, какие там есть, и разработать предложения, как поднять их на предвоенный уровень, как в Дрезне. Я проработал около двух лет.

Однажды вызвал сам А.Н. Косыгин. Это было 31 декабря. Тогда у нас был такой порядок: пока министр работает, начальники главков, замы начальников главков (главные инженеры) не могут покидать рабочее место. В 12-м часу ночи он вызвал меня к себе. Я пришел с папкой, положил на стол. А он говорит: «Нет, не надо папки, я все ваши цифры знаю. Я вас по другому вопросу вызвал — вы поедете работать в Иваново». А я только семью перевез

в Москву, месяцев восемь прошло. Я говорю: «Алексей Николаевич, мы еще семьей устроиться не успели. Я заканчиваю работу над кандидатской диссертацией». Но, хочешь — не хочешь, а езжай. И я работал два года во втором главке в г. Иванове. В январе уехал, в первых числах, и в этот год (это был 1950 год) мне удалось поднять этот главк до предвоенного уровня. Как я это организовал, это другая история¹.

Мне один раз от Косыгина попало — за то, что я цифру ему неправильно назвал, сидя в Иванове. Взял я как-то трубку: «С вами Косыгин говорит. Когда Тейковский комбинат останавливается?» Я назвал дату остановки комбината. А тогда, в 1951 г., были трудности с хлопком. На семь дней останавливалась вся хлопчатобумажная промышленность, по периодам, в зависимости от наличия хлопка. Потом, когда он пригласил всех начальников главков на совещание, я отчитывался и назвал другую дату остановки комбината. Он мне такой выговор сделал... Костюм, в котором я тогда был, я до сих пор храню. Я весь вышел мокрый из кабинета.

В октябре 1951 г. он сам позвонил, я приехал. Один вопрос: «Вы хотите быть у меня замом? Хотите или нет?!» Я говорю: «Алексей Николаевич, у вас есть хороший зам по моей специальности. Мы же все у него учились, когда начинали работать». — «Это вас не касается! Хотите быть у меня замом или нет?» Он до того рассерчал. Я понял: так или этак, мне попадет. Говорю: «Хорошо, Алексей Николаевич, я согласен». Я уехал, быстро оформил документы, получил приказ. В этот период очень тяжело болела первая моя супруга, сердцем. В конце 1951 г. она умирала. Старались московские профессора вылечить, но не получилось. Так этот период жизни и закончился.

В 1952 г. я стал у Косыгина заместителем министра. Он мне поручил заниматься службами снабжения, жильем, транспортом и всеми другими хозяйственными службами: занимайтесь ими и наведите порядок (стройте жилье и так далее). Долго я там не проработал. В это время в правительстве идет маленькая реорганизация, по-моему, в связи с приходом Г.М. Маленкова, и меня переводят в управление делами Совета министров, на должность заведующего отделом легкой промышленности, членом бюро по товарам народного потребления. Там я тоже примерно полтора года проработал. Тоже опыт большой приобрел. Через меня проходили все документы, все вопросы.

В правительстве шла новая перестройка, создавался Госплан СССР при правительстве. Н.К. Байбаков предложил мне должность зама по товарам легкой промышленности. А в это время Алексей Николаевич рекомендовал меня министру легкой промышленности замом по науке и технике. Звонит мне Байбаков, а я говорю: «Николай Константинович, я не могу к тебе, меня Косыгин уже направил в министерство, оформляют документы — как я вам дам согласие?» — «Ну, позвони ему». — «Нет, вы позвоните и скажите». Косыгин дал согласие, проходит десяток дней, не больше, получаю документы, я — зам председателя Госплана СССР. И тут я проработал около двух лет.

Этот Госплан занимался не текущим планированием, а перспективным планированием народного хозяйства. Мы разрабатывали планы на пять, на десять лет. Мы это делали очень хорошо. Мне это здорово помогло. Я тогда хорошо понял фразу, не помню кем сказанную в сталинские времена: «Хочешь кушать сегодня — кушай, но думай о завтрашнем дне». Я набрал большой багаж знаний. Когда этот Госплан объединился с Госпланом, занимавшимся текущим планированием, Байбаков поехал нефтью заниматься. Меня оставили в Госплане начальником отдела, а на мое место новый председатель взял своего близкого друга. Я там практически не работал. Меня направили работать во Владимирский совнархоз. Там я отработал полтора года и был вынужден написать заявление А.Н. Косыгину. В это время наша новая мама тоже заболела сердцем. Я просил меня освободить от должности и дать возможность вернуться в Москву. Все было сделано. Когда я приехал в Москву, российским Совмином командовал Д.С. Полянский. Куда идти работать было непонятно. Никому не нужен. Я пошел к Косыгину, в его секретариат. Он меня взял помощником к себе. Я там не пробыл даже полгода. В это время

создается ВСНХ российский, и председателем его назначается Сергей Александрович Афанасьев. Я начал заниматься организационными реформами ВСНХ в качестве зама. Афанасьев на меня все и возложил: ты работал в центре, тебе легче, ты и в Минфине можешь защитить нужные нам финансовые планы, и прочее. И вот я трудился год с чем-то. А потом создается Государственный комитет по легкой промышленности при Госплане СССР, в 1963 году². Афанасьев умолял Косыгина не брать меня, но безуспешно. Министерство наше было создано в конце 1965 г., и до 1985 г. я проработал Министром легкой промышленности СССР³.

Часто выезжал на места, где планировалось начать строительство фабрики или другие дела требовали моего присутствия. После одной поездки в Среднюю Азию я заболел. Месяц меня лечили. Потом запретили принимать водочные напитки до конца жизни и рекомендовали в течение восьми лет ездить в Карловы Вары, пить лечебную воду. Вот и ездили. Все восемь лет нас навещали чешские друзья. Один раз они предложили посмотреть новую технику — ткацкий пневматический станок. Приехали на фабрику — стоят 50 станков пневматических, одна ткачиха их обслуживает, и каждый станок выпускает мировую продукцию. Я посмотрел, спросил: серийные? Отвечают — нет, опытная партия выпущена, и мы приходим к убеждению, что эти машины должны выпускаться серийно. Я говорю: дайте нам попробовать. Говорят: с удовольствием, Николай Никифорович, у нас есть 50 станков — возьмете? Говорю: конечно. Позвонил своему первому заму, позвонил в Госплан и попросил оформить. И пока мы отдыхали, все было оформлено, и 50 машин было упаковано и подготовлено к отгрузке. Уже на следующий день моего возвращения станки были доставлены на московскую фабрику «Красная Роза». Станки эти работали вплоть до того времени, когда была остановлена работа фабрики. Я сразу договорился с Афанасьевым и с В.Н. Доениным (наш машиностроитель в легкой промышленности), обеспечил их всей документацией, и они начали готовить на выпуск опытные партии этих станков. Афанасьев тогда попросил миллион рублей на строительные-монтажные работы, чтобы закончить корпус, где должны были быть установлены эти станки. Я позвонил ему на следующий день — мы готовы были перечислить эти деньги. Приехал Косыгин смотреть, а он ведь ткач по профессии (я прядильщик, а он — ткач). Посмотрел — и руками развел от удивления. Старые станки сняли, пневматические поставили, и одна ткачиха стала работать на 50 станках. И с этой площади, с этих станков, стали выпускать шелковой ткани в два раза больше, чем на предыдущих станках. Это было в конце 1970-х годов.

— *Как были отобраны и назначены ваши заместители?*⁴

Мы не назначали, мы предлагали. Все эти люди работали на предприятиях, причем не на одном, а на нескольких. Были в числе первых руководителей, причем с большим опытом. Брели лучших директоров.

У меня был заместитель, А. Лаврентьева, — очень опытный в этом плане человек, кадровый работник. Прощупывали, где кого найти, потом согласовывали с аппаратом ЦК, и, когда приходили к общему мнению, мы в течение пяти минут проводили совещание и вносили предложение. Потом правительство выпускало постановление.

— *Ф.Я. Холостов, министр легкой промышленности РСФСР, участвовал во всех заседаниях коллегии Минлегпрома СССР?*⁵

Нет, в этом плане он был неактивен. Как инженер был специалистом высокого класса. Я потом, когда об этом думал, пришел к такому выводу. А вот с точки зрения организаторских способностей он не блистал. Знания были большие, а реализовать их в организационном направлении не получалось у него. Как-то мы с ним беседовали, я ему давал советы, но не получилось. В Минлегпроме РСФСР считали, что российское министерство лучше министерства СССР.

— *Какие отношения были между союзным министерством и российским и с другими республиканскими министерствами? Отношения с российским министерством были ближе?*⁶

Нет, одинаково. Даже, наверное, контактные, конкретные отношения лучше складывались со среднеазиатскими и с кавказскими республиками. Ереван, Азербайджан — с ними были более близкие отношения. В других республиках возможности были большие, а комплексного развития отрасли не было.

Был такой случай в Баку. В 21 час мне звонят на работу: горит обувная фабрика. «Хорошо, — говорю, — постараюсь первым самолетом к вам вылететь». Звоню домой, точнее на дачу, К.Т. Мазурову (помните такого? Первый заместитель председателя Совмина у Косыгина). «Хорошо, лети, я согласен. Только оттуда утром позвони». Приехал я. Тогда первым секретарем ЦК компартии Азербайджана был Г.А. Алиев. Комиссия уже заседает, разбирает причины. А мне были важны не причины — это их дело — а посмотреть обувную фабрику и принять решение: восстанавливать или разрушить совсем и построить новую. Оказывается, фабрика находилась там, где раньше было большое начальство. Рядом стоял дом, где жила их прислуга. Когда все это разрушилось, на этом месте организовали обувную фабрику. Она выпускала около миллиона пар обуви в год. Зачем такую фабрику восстанавливать? Я сразу отказался от этой мысли, вызвал проектировщиков (когда улетал из Москвы, всех поставил в известность, чтобы все были начеку и ждали звонка). Проектировщикам сказал, что нужна двухмиллионная фабрика, с ассортиментом Кавказа. В два часа все собрались. С Алиевым приняли решение, подготовили проект распоряжения правительства, юристы завизировали, мы тоже завизировали. Подобрали площадку и отправили этот проект в Москву, в Совет министров СССР. На следующий день получаем документ, подписанный Косыгиным, о строительстве новой обувной фабрики в Баку. Вот так решались вопросы в старое время.

— *Вы же не могли лично по каждой фабрике принимать решения?*

Пожар на фабрике — это чрезвычайная ситуация. Я же за эту фабрику несу ответственность перед правительством. Мне надо все знать. На такие аварии мы непременно выезжали, это была наша прямая обязанность. Другое дело, если речь о какой-нибудь фабрике небольшого размера — едет зам или начальник управления.

— *Какие у вас были отношения с замами, с начальниками управлений?*

Отношения были самые деловые. Только деловые. По шапке получали все по очереди, по заслугам.

— *Вы с ними часто советовались, когда принимали решения?*

Все делалось, конечно, не без их активного участия, в любом отраслевом вопросе.

— *Расскажите, как формировался центральный аппарат министерства? Судя по документам, это было сделано очень быстро. За месяц?*

Я начал с того, что собрал всех пенсионеров Москвы и области, которые работали в Министерстве легкой промышленности раньше и ушли на пенсию по возрасту. Я обратился к ним с просьбой — помочь сформировать аппарат. А в первую очередь — прийти к нам на работу. Никто не пришел, кроме одного. Сейчас не помню, кто это был. «Николай Никифорович, — говорят, — такое трудное время сейчас, нам этим заниматься тяжело». Говорю: но вы же проработали столько лет в отрасли, вы же можете подсказать, посоветовать, где кого взять для работы. Потом, когда определились начальники управлений, они опять с ними связались. Официально оформляться они отказались, но по-товарищески помогали. Чуть-чуть, но все-таки.

Пришел на память такой случай. По Ивановскому округу я избирался кандидатом в Верховный совет СССР. А к этому округу была приписана воинская часть, которая тогда была расположена в ГДР. Надо было встретиться с избирателями. Прилетаю, выхожу из самолета. Смотрю — стоит огромная толпа женщин. Где же генералы и другие военные? Спустился. Все кричат: «Здравствуйте! А когда будут советские колготки в продаже?» Это я запомнил на всю жизнь. «Будут, — говорю, — не волнуйтесь, будут». Когда я

это сказал, женщины разошлись, а за ними — офицерский состав. Во время моего выступления они опять давай кричать: «Колготки, колготки советские!» Я ответил: «Прошу иметь в виду, с колготками у нас крупные проблемы, но мы их практически решили. Будем строить минимум три крупных комбината. Мы договариваемся с химиками о выпуске специальных химических волокон. Так что ждите — будут, будут».

Потом мы с начальницей трикотажного управления — умная женщина, Софья Николаевна Чупрыгина, очень хороший специалист — мы с ней договорились. В Госплане, в отделе легкой промышленности, было несколько трикотажниц по специальности. Они согласовали вопрос, разработали меры по дополнительному производству трикотажных изделий — всех, не только колготок. Был подготовлен документ, со всеми согласован — Минлегпром, Госплан, Госнаб, Министерство химической промышленности, другие инстанции — и мы внесли его в правительство.

Главным тормозом на постоянно действующем предприятии была сырьевая проблема.

— *Как вы решали сырьевую проблему?*

Мы ее постоянно решали. В плане предусмотрено все хорошо. А в действительности — постоянные сбои. По плану азиатские республики должны поставить определенное количество тонковолокнистого хлопка, а они собрали на 20% меньше. И так далее. И все надо было увязать, чтобы работа легкой промышленности не останавливалась. У нас при министерстве был Союзлегпромсырье⁸, который обеспечивал поставку сырья всем предприятиям союзных республик. Это и спасало — позволяло не допускать сильного спада производства из-за несвоевременных поставок сырья.

Был такой случай. Мы подсчитали, что если импортный хлопок в назначенные сроки не поступит, производство остановится. А импортный хлопок, тонковолокнистый, был самым качественным, Я лично занялся этой проблемой. Сели мы с работниками Союзлегпромсырья, все рассмотрели. С оформлением закупки все в порядке. Проблема — в доставке. Я пошел во Внешторг. Там к нам хорошо относились. Разобрались с товарищами, что куда поступает, как перевезти. Они говорят: тут мы беспомощны; если вы нам поможете — все выполним в срок. Потом я обратился в Министерство путей сообщения. Позвонил министру, а он мне говорит: Николай Никифорович, сейчас придет мой заместитель, который конкретно этими делами занимается, и вы с ним все распишете, он вам все расскажет. Заместитель приехал, мы с ним разобрались, откуда и как поставляется хлопок — где кораблями, где железнодорожным транспортом, в какие сроки. Все расписали. А уже бывали такие случаи, что хлопок лежит, а вагонов нет, или в корабли не погрузают. Мы все организовывали и не допустили спада производства.

Союзлегпромсырье решал вопросы поставки и первичного сырья, и пряжи, и кожи. Контроль у них был отличный. Рюмин тогда этим делом руководил. Хороший был работник. Нам удавалось решать сырьевые вопросы. Конечно, бывали и сбои, но в основном находили решения.

— *Откуда Союзлегпромсырье получал сырье?*

От Министерства химической промышленности. В плане было записано: сколько лавсана, сколько капрона и других химических волокон. План был детализирован по конкретным предприятиям — куда, чего, сколько. Планы были согласованы с республиками. Союзлегпромсырье согласовывал распределение по предприятиям.

— *Но ведь предприятия все равно жаловались на то, что сырья не хватает?*

Конечно. Большое отставание было по химическим волокнам, по хлопку, по шерсти, по льну всегда был недобор. И вот единая организация в министерстве определяла нормальную работу отрасли.

— *Какую роль вы играли при построении планов для своей отрасли?*

У нас был свой план, по республикам. Мы все-таки владели информацией о всех мощностях. Предварительно мы получали наметки от Госплана. Как-то утрясали с ними. Потом с каждой республикой этот план увязывали.

Там, где были трудности, принимали меры, решали все текущие вопросы. Здесь не было никаких недоразумений.

— Но ведь планы были завышенными ?

Да, планы всегда были завышенными. Все кричали и ахали. Но к концу года выполняли. Конечно, на каких-то отдельных предприятиях бывали сбои — по причинам, не зависящим от фабрики, от местного руководства.

— Вы говорите, что сами приезжали на место строительства крупных фабрик, чтобы лично принять решение. А какую роль играли министры союзных республик ?

Их роль — главная. Мое дело — спросить их. Когда я приезжал и убеждался, что причины проблем — в местном руководстве, а не в нас, я им давал нагоняй и правительству потом докладывал. Не нашему, а министрам союзных республик. У меня были хорошие связи с министерствами союзных республик и с правительствами союзных республик. Я был всегда доволен и рад иметь с ними дело.

— В планировании вы ориентировались в первую очередь на годовые планы ? Какую роль играли пятилетние планы ?

Главную роль играли пятилетние планы. Каждый главк формировал и определял свои планы, а потом мы их начинали корректировать. Смотрели, где чего не хватает. Если запланирована нагрузка на мощности 100%, значит нужны новые мощности. Определяли, где и что строить. Где дефицит, там и старались строить. И чтобы рядом было сырье.

— Но ведь на заседаниях в основном обсуждали годовые планы.

Конечно, везде обсуждали. Планы строились очень хорошо. Нервов трагилось много. По существу, план одновременно формировался Госпланом (там ведь тоже был наш отраслевой отдел) и нами. И у нас возникали разногласия. Всегда у них происходил разбор — в чем-то они отступали, в чем-то — нет. Они входили в правительство с нашими замечаниями. Иногда нам удавалось в правительстве доказать свою правоту и получить материальную поддержку или еще что-то.

— Как строились ваши взаимоотношения с Госпланом, с Советом министров ? С кем вы контактировали в этих учреждениях ?

Байбаков, Алиев, Мазуров. Каждый день почти по телефону с ними разговаривали. Бывало, кто-нибудь из них позвонит и спрашивает: почему тебя все время нет. Говоришь — был там-то и там-то. — Ну ладно, я понимаю. Но все равно, как ни позвонишь, тебя нет.

— А в Госплане с кем контактировали ?

Байбаков, Н.Н. Миротворцев (замминистра был при Косыгине, обувщик по специальности). С заведующими отделов был прямой контакт. Я иногда минуя Миротворцева заходил в отдел и обсуждал с ними их расчеты. Иногда они меня убеждали, и я сдавался, а по некоторым вопросам — нет.

— Вы лично такие вопросы решали ?

Да, у меня не было заместителя по экономике. Сам себе был заместителем. У меня был начальник планового управления, он был членом коллегии. Он нес полную ответственность за формирование планов.

— С Госснабом вы как контактировали ?

В Госснаб ходили в основном тогда, когда не выполнялись планы поставок, предусмотренных планом. А это главным образом было связано со строительством. Сырьевая база была у нас в руках. Если бы мы ее им отдали, настоялись бы в ожидании поставок сырья. А так я каждый день был в курсе, какова у нас ситуация с сырьем.

— Как шла подготовка к Косыгинской реформе, как предприятия переводились на хозрасчет ?

На хозрасчет мы предприятия перевели. Предприятиям было дано право: реагировать на изменения, корректировать ассортимент в зависимости от требований потребителя. Это было решено, и мы этот принцип очень хорошо использовали. Но валовой выпуск продукции мы требовали сохранять на прежнем уровне.

9 февраля 2008 г.

— *Расскажите, пожалуйста, как работала коллегия министерства. Какие вопросы вы решали с участием коллегии, а какие — без ее участия?*

На обсуждение выносились главные вопросы, в том числе вопросы технического перевооружения. Выносились, например, вопросы, касающиеся невыполненных по каким-то причинам планов. Из республик приглашались министры и директора предприятий (если речь шла о крупных предприятиях). Например, если одно предприятие района не выполнило план и это отразилось на итоговых показателях работы всего района, — обсуждали работу этого предприятия с министром союзной республики.

Но разбирались и некоторые вопросы, касающиеся перспективных планов. Обсуждали перспективы развития наших отраслей — а их ведь у нас много было — хлопчатобумажная, шерстяная, обувная, шелковая, льняная... Взять, к примеру, Узбекистан, основного поставщика хлопка. Он поставляет нам некоторое количество хлопка, который перерабатывается и превращается в ткани; они поставляются узбекам. Но это же неправильное соотношение. Это была одна из наших проблем, и мы ее рассматривали на коллегии. Аналогичная проблема была на севере, и это мы тоже обсуждали. Там появился ряд комбинатов. В Свердловске, например, был камвольно-суконный комбинат, но он работал плохо. Мы разработали программу, как улучшить работу этого комбината. Рассчитали, что если комбинат будет выполнять план, там будут излишки камвольной пряжи. И мы сразу там же приняли решение, я вызвал в Свердловск проектных инженеров, и мы привязали к комбинату трикотажную фабрику, которая находится десятках в трех километров от Свердловска. И там стали выпускать шерстяные изделия. Это один из примеров, таких случаев было очень много.

Нестыкровок, когда сырье отправляли из отдаленных районов в центр, а из центра отправляли в районы готовую продукцию, было очень много. Бывало такое и в трикотажной отрасли, и по тканям.

Вот такие проблемы решались и рассматривались на нашей коллегии — развитие общего производства и территориального. Одной из основных задач было сократить большие расходы на перевозки готовой продукции.

Все, что касалось перспектив развития, что не было учтено в пятилетних планах, приходилось корректировать на коллегии. А не выносились на обсуждение самые мелкие вопросы, которые должны были решать мои замы. У меня ведь были замы — и текстильщик, и обувщик, и швейник. Им положено было решать текущие вопросы.

— *Как формировалась повестка дня?*

Она складывалась из моих предложений и предложений заместителей министра. Соберемся с замами и решим, какие проблемные вопросы в первую очередь надо обсудить. После этого включали эти вопросы в план. Иногда мы в план включали вопросы по отдельным республикам. Приглашали республиканских министров. Обменивались мнениями, искали пути, как улучшить работу. И это нам помогало.

Мы с Министерством торговли тесно сотрудничали: они нам предъявляли потребности в изделиях, а мы разбирались с возможностями производства. В результате мы все-таки приближались к тому, чтобы удовлетворить спрос. Ассортимент у нас и в тканях, и в обуви, и в трикотаже был очень широкий. То, что согласовывалось с Министерством торговли, вносилось в план и доводилось до предприятий. Однако по отдельным позициям сбой были. Часто возникали вопросы о нехватке разных товаров. Для того чтобы это преодолеть, нам требовалось еще минимум десятков лет, чтобы выйти на нужный уровень потребления и ускорить техническое перевооружение различных предприятий. Особенно тех предприятий, которые находились в глубинке. Что касается севера, мы там старались побольше строить. Мы там и камвольный комбинат построили, и обувные, и трикотажные фабрики, с тем чтобы обеспечивать потребности населения в районах, куда продукция заво-

зится. Когда продукция своя — работать лучше. В последние годы нам было предоставлено право менять ассортимент в соответствии с запросами потребителей. Если местному потребителю не нужна какая-то ткань или изделие, это согласовывается, подписывается соглашение, и осуществляются соответствующие изменения. Но валовой выпуск должен оставаться неприкасаемым.

— *Помните ли вы о публикации «Фабрика, магазин, покупатель» в газете «Правда» в декабре 1965 года?» Такие критические статьи часто выходили?*

Если все газеты, которые о легкой промышленности писали, взять, то мне бы полночи не хватило, чтобы все прочитать. В декабре 1965 г. я только стал министром, а уже начали критиковать. Критики в газетах наших было много. Справедливой, как правило, — с точки зрения ассортимента.

Мы в последнюю пятилетку моего руководства против 1961—1965 гг. выросли в 3,5 раза. Это ведь очень большой объем. А численность работников? В 1961—1965 гг. была средняя численность работников 3,2 млн человек. А в 1981—1985 гг. уже 2,7 миллиона. Представляете — при таком увеличении объема производства — такое снижение численности работников. Это стало возможным за счет технического перевооружения действующих предприятий и строительства новых предприятий, которые строились на базе новой, современной техники. Меня удивляет, почему те, кто сейчас критикует нашего брата, на эти цифры не обращают внимания. Посмотрели бы, как это было сделано.

— *Вы на заседаниях также рассматривали вопросы развития научно-технических связей с зарубежными странами ?*

Обязательно. Я ведь был председателем комиссии Совета экономической взаимопомощи по легкой промышленности. Мы ежегодно с соц-странами собирались, обсуждали, вырабатывали единую программу. И там же удавалось кое-какие частные проблемы решить — купить оборудование какое-нибудь или что-то еще. Это было очень нужно и важно. Мне удалось побывать во всех странах СЭВа. Так что я все видел.

— *Много ли техники вы закупили за рубежом ?*

Нет, немного. Денег нам мало давали на закупки. Но на остродефицитное оборудование, которое у нас не производилось, нам удавалось выбить средства и купить технику, чтобы обеспечить предприятия, сдерживавшие развитие отрасли.

— *Вы по этим вопросам общались только со странами СЭВ?*

Нет, СЭВ — это само собой. А покупали технику и в других странах. Со странами СЭВ мы решали проблемы без участия высшего уровня руководства. Договоримся с Госпланом, все обсудим, примем решение, через Внешторг оформим закупку, и все. А вот в капиталистических странах купить технику — это была проблема. Здесь была нужна чистая валюта, которой нам давали мало.

— *Но вы все равно покупали ?*

Удавалось. У нас ведь в Сокольниках, потом на ВДНХ каждый год проводилась выставка, которую посещало руководство страны. Кое в чем убеждались, а потом смотришь — и дадут средства.

— *Зарубежные специалисты приезжали?*

Редко, но приезжали иногда.

— *А наши специалисты в командировки ездили ?*

Отправляли, но только в те места, которые представляли интерес.

Заседания комиссии СЭВа по легкой промышленности, в которой я возглавлял делегацию Советского Союза, давали мне очень ценный материал для размышления и позволяли мне в дальнейшем совершенствовать свою деятельность. Когда послушаешь каждого, кто где берет оборудование, потом посмотришь, как оно работает, приезжаешь домой и начинаешь продвигать. Сначала научные учреждения посмотрят эти материалы, все уточнят, потом мы начинаем хлопотать перед правительством.

— *Как в министерстве велась кадровая работа ?*

Этому вопросу у нас всегда уделялось самое большое внимание. Был заместитель министра по кадрам, на которого возлагалось и формирование инженерно-технического персонала, и вопрос рабочих кадров. Не с точки зрения формирования, а с точки зрения создания условий для их работы на своем участке. Такое направление у нас было. Что касается подбора кадров в министерстве, мы выходили, докладывали в соответствующие партийные органы, как было положено, все согласовывалось, и принималось решение.

— *А как проводилось обучение кадров? Например, во время экономической реформы?*

Какие кадры вы имеете в виду?

— *Из центрального аппарата, начальники отделов, например.*

Нет, некогда было им учиться, так как работы было очень много. Весь наш аппарат очень много работал. В субботу, как правило, был рабочий день, в первой половине дня¹⁰. Я домой приходил не раньше десяти. Раньше ведь какой был порядок. Пока руководитель еще сидит, пока председатель Совмина не закончил работу, мы не имели права покидать рабочие места. Как правило, до девяти работали.

— *Директора научных институтов назначались из министерства?*

Да.

— *А директора предприятий?*

Нет, решения о директорах принимали министерства союзных республик. А в институтах, которые были в нашем подчинении, проводились наши назначения, по согласованию с партийными органами. Мой заместитель по кадрам согласовывал кандидатуры и с местными органами, и с последней инстанцией — ЦК, после этого их назначали. Такое обсуждение назначения очень полезно. Важно, верят местные органы в этого человека или нет, доверяют или не доверяют.

— *Вы проверяли, кого назначают директорами предприятий?*

Как правило, не проверял. Если это касалось нас, то мой зам по кадрам, Лаврентьева Александра, занималась этим вопросом. Она была хорошей кадровичкой. Она еще до создания совнархозов работала в этой области. Когда совнархозы распустили, мы ее сразу взяли замом по кадрам. Она активно занималась комплектованием министерства. Сложно было. Найдешь хорошего человека на периферии. Сюда взять — жилье надо дать, проблема. Местные органы, как правило, хорошего человека не отдавали. Но все-таки мы находили общий язык. У меня с партийными органами на местах были хорошие связи в этом плане. И с республиками, с ЦК республик тоже. Не знаю, то ли мне повезло, то ли так уж сложилось, но у нас были хорошие отношения. Секретари ЦК мне звонили, когда там складывалось тяжелое положение. Тогда мы посылали людей. После звонка секретаря ЦК выезжал как минимум зам министра, и на месте разбирали вопрос и принимали решение вместе с местными органами. А туда, где происходила трагедия или была особо сложная проблема, я сам выезжал. Я вам рассказывал про Баку, когда там сгорела обувная фабрика.

— *Как вы решали социальные проблемы в отрасли — с жильем, детскими садами? Вы решали их своими силами?*

Все решалось планом. План капитального строительства включал строительство промышленных объектов, жилья и детских учреждений. Учитывая, что средства выделялись ограниченные, мы добивались того, чтобы эти здания строились за счет сверхплановой прибыли. Это нам удавалось. Строили и жилье, и детские сады, и ясли. Там, где было критическое положение, выделяли средства специального назначения. Особенно когда запускались новые фабрики. Вот мы запускали пять камвольных комбинатов — конечно, там все надо было с нуля начинать, и мы все строили.

— *Строительные организации находились в системе министерства?*

Нет, это были местные строительные органы. Мы добивались вместе с Госпланом, чтобы они принимали эти объемы строительно-монтажных работ. У нас только один был критический случай, по Ленинграду. Мне лично

отказывали включать в список строительно-монтажных работ предприятия легкой промышленности. У нас на каждый комбинат были готовы проекты по реконструкции ленинградских предприятий. И мне не удалось их пробить. Мне отвечали, что сейчас все строительно-монтажные работы ведутся для военно-промышленного комплекса и заниматься другими делами некогда. Если вы считаете нужным реконструировать эти предприятия, делайте это сами. А как мы сделаем сами? У нас нет строительных организаций. У нас есть планирование строительно-монтажных работ по согласованию с Госпланом. Вот мне и попало в свое время, за то, что я не мог пробить этот вопрос. Я почти ежегодно ездил в Ленинград, встречался с горкомом, обсуждали, я их просил. В горкоме мне отвечали: мы посмотрим, если будет возможность, сделаем. Но так и не сделали. В последние годы перед моим уходом нам передали Ленинградский фарфоровый завод. Директор к нам приезжала много раз, просила дать денег. Приезжает как-то раз, просит большую сумму, около миллиона по проекту. Хорошо, говорю, мы тебе выделим миллион, но строителей в Ленинграде найдешь сама. Мы ей выделили средства, и тут же нашлись строители, и в течение года фарфоровый завод был полностью реконструирован. Фарфор Ленинграду был нужен, а швейные изделия, обувь, значит, не нужны были.

— По материалам заседания коллегии, в 1970 г. обсуждался вопрос о мерах по удешевлению управленческого аппарата¹¹. Как этот вопрос обсуждался?

Что тут обсуждать? У нас аппарат был небольшой. Кадровый голод, люди работали много. Я не помню такого заседания. У нас все сокращено было до минимума, не то, что раньше. Я в свое время немного поработал в Московском главке, потом после войны был в Иванове начальником главка два года. Там аппарат был большой. А в нашем, союзном министерстве аппарат был сжат. Нам нечего было сокращать, наоборот всегда люди нужны были.

Одно время я работал заместителем председателя Госплана, Байбакова. Приехал к нам американец, который имел фирму по выпуску искусственных кож. Мне поручили его принять. Я принял, послушал. Он интересные вещи мне рассказал. При прощании он сказал мне: приезжайте посмотреть наше производство, и вы убедитесь, что это вам нужно. А мы оборудование вам поставим. Я говорю — спасибо, если пригласите, постараюсь приехать. И вот, произошло объединение Госпланов. Тогда было два Госплана, текущий (годовые планы) и перспективный. Вот я был в Госплане перспективным, который возглавлял Н.К. Байбаков. Меня вместо зама Госплана сделали начальником отдела. На мое место пришел другой человек. А американец меня пригласил. Он думал, что я еще зампред. Так вот, зампред, Николай Чесноков, возглавил эту комиссию, а меня назначили членом комиссии. Нам показали производство, посмотрели мы технологию, и Чеснокову удалось в короткий срок заказать и закупить у них опытную партию оборудования для выпуска искусственных кож. Она была быстро поставлена на одном из предприятий, и мы стали выпускать искусственную кожу. Одновременно мы стали выводить натуральную кожу из галантерейной промышленности. Стали делать сумочки из искусственной кожи.

Может, этого и мало, но мы вывели из кожгалантерейной отрасли много натуральной кожи. Искусственная кожа — очень хорошая. Однажды было совещание в правительстве, его вел Косыгин. Мы поставили вопрос об организации производства искусственных кож в связи с итогами той поездки. В то время я уже был министром. В это время стали делать обувь из искусственной кожи. Наши товарищи дали мне два ботинка, из искусственной и натуральной кожи. Я на всякий случай взял на совещание, в Президиум, своего зама, А.А. Бирюкова, ему эти ботинки и отдал. Когда делал доклад, говорю Алексею Николаевичу: вот, у меня два ботинка. Один сделан из натуральной кожи, другой — из искусственной, той, американской. Вот мы и просим, говорю, чтобы не было дефицита кожсырья для обуви, давайте организуем опытное производство, которое нам позволило бы в первую очередь

на второстепенную обувь использовать искусственную кожу и высвободить натуральную. Он говорит: мне не надо давать смотреть, ты дай членам президиума, пусть посмотрят. И было принято решение.

— *Расскажите, пожалуйста, о тех случаях в вашей работе, которые вам особенно приятно вспоминать.*

Надо подумать. Вот один интересный был случай, личный. Обсуждались итоги работы одного года на президиуме Совмина. Тогда министром финансов был В.Ф. Гарбузов. Я Алексею Николаевичу какую-то справку давал. А Гарбузов говорит: Алексей Николаевич, он же не выполнил план по валовому продукту на 1,5%. Если бы он выполнил, он бы поставил больше товаров в рознице. Косыгин ему говорит: что ты к нему все пристаешь? Он же тебе план по поставке товаров в розничных ценах выполнил на 101,5%. А валовой — ну что ж...

А за счет чего мы не выполняли план по валовому продукту? Для первичной переработки хлопка-сырья недополучили и план не выполнили, по шерсти план не выполнили, по кожсырью план не выполнили и по льну немножко. И за счет этого валовой продукт не добрали. А готовый продукт все-таки поставили.

У меня очень хорошие были взаимоотношения с Внешторгом. У нас ведь там планировались закупки. А трудностей было много. Закупать старались там, где дешево, а продукт хороший. Отсюда — сложные перевозки: железные дороги, пароход, опять железные дороги. У нас вагонов, как правило, нет. Вот сядем вместе, министр Внешторга, я и министр путей сообщения, разработаем в деталях программу поставки — и все, проблема снята. Все поставлено к сроку, и никаких перебоев и остановки предприятий из-за этого не было. А если бы не было этих согласований, были бы постоянные остановки производства.

— *Какая отрасль легкой промышленности работала лучше всего ?*

Все выполняли план. Помню один момент, мы разговаривали с Бирюковым¹² в 1985 г., я тогда уже был на пенсии: мы в 1985 г. по производству обуви в Европе вышли на душу населения почти на первое место. Мы, Россия, то есть Советский Союз. Трудности были главным образом с сырьем. А в основном натуральный показатель выполняли. Иногда, бывает, хлопчатобумажная отрасль сорвет план. По обуви план выдерживали, по швейной продукции тоже. По трикотажу план выполнялся.

(Рассматривая статью «Фабрика, магазин, покупатель» из газеты «Правда»):

Как же я этой газеты не видел? 1965 год. Это я только пришел. И сразу газета написала, что я не принял нужные меры, да?

— *Там не про вас, там про работу фабрик, в частности про грузинскую фабрику «Крцаниси».*

А ведь в те 20 лет, что я работал, после выхода каждой такой статьи надо было доложить о реальном состоянии дел и о принятых мерах.

Вообще, работали мы много. Регулярно собирались — министры союзных республик и мой аппарат. Каждый квартал подводили итоги.

Министр торговли был заказчиком. По его заказам мы доводили план в ассортименте до республик и предприятий. А потом добились права предприятию менять ассортимент по требованию торговли, но не снижая валового продукта. Так перестраивали производство, чтобы и торговля получила необходимое, и предприятие не погорело. Это нам здорово помогло.

— *Еще у вас проводилась оптовая ярмарка. Как она проходила ?*

Она предварительно проходила, до составления плана, в июле — августе, может быть, сентябрь захватывала.

— *Кто в ней принимал участие?*

Все. Мы, то есть производители, представители торговли, потребители. Они отражали интересы рынка, если они его хорошо знали, потом формировали заказ, кому чего сколько нужно, и план... Руководство — Косыгин, Брежнев, в свое время Хрущев — регулярно выезжали на оптовые ярмарки, смотрели весь ассортимент.

Я вот одного не понимаю, почему Брежневу приписывают застой. Какой застой в промышленности? Наоборот был подъем, поворот.

26 апреля 2008 г.

— *Помните ли вы директоров предприятий, на которых в 1965 г. впервые были внедрены новые принципы планирования и экономического стимулирования? Вы лично многих директоров знали?*

Многих. Но память уже не та. Московских — почти всех знал. Подмосковных тоже — Орехово-Зуевского комбината, Глуховского комбината, из Павлова Посада, директоров льняных фабрик; с льняным комбинатом в Ярославле прямые связи были.

— *По союзным республикам тоже директоров знали?*

Мало знал. Но встречи были очень часто. То на коллегию приглашали, то приезжали по каким-то проблемам.

— *Много хороших директоров было?*

Очень много хороших директоров у нас было, опытных, воспитанных в косыгинский период.

— *Многие из них в министерство приходили работать?*

Да, все пошли потом по ступенькам, вроде меня. Это отличает нас от сегодняшнего периода, когда люди нигде не работали, и вдруг взяли какой-то участок, в котором не разбираются.

— *Бывали ли у вас конфликты с министерствами или советами министров союзных республик по поводу выполнения плановых заданий?*

У меня конфликтов ни с центральными комитетами партий республик, ни с правительствами республик никаких не было. Были некоторые неувязки разве что с Узбекистаном. Они всегда подводили нас, недодавали хлопок. По итогам приходилось идти в правительство и просить закупку. Один раз купили целых 30 тыс. тонн хорошего хлопка за границей. А так со всеми были хорошие отношения. Когда я бывал в союзных республиках в командировках, оба, и секретарь ЦК КПСС, и премьер-министр, если они были на месте, принимали меня, высказывали свои мысли, предложения. Связь с ними постоянно поддерживалась через министров — так было на Украине, в Белоруссии, Кавказских республиках. Когда они звонили по какому-нибудь вопросу, мы договаривались, министр приезжал, разбирали эти проблемы и решали.

— *С кем вы более тесно общались? С министрами легкой промышленности союзных республик или с советами министров?*

Прямой контакт был с министрами. Совету министров республики нужно было выполнять республиканский план. Все было подчинено этой задаче. А при разработке годовых и пятилетних планов в их задачи входило решать те проблемы, которые они считали нужным решить, чтобы обеспечить свое население товарами нашей продукции. Вопросы строительства новых предприятий, реконструкции и прочее. Там, где это было оправданно, мы их поддерживали и нам удавалось решать эти вопросы.

— *Какова была роль ЦК партии союзных республик в вопросах организации работы легкой промышленности?*

Там, где предприятия работали стабильно — на Украине, в Белоруссии, Кавказских республиках — встречи с ЦК партии по этим вопросам были редки. Там, где было тяжело, было по-другому. В Средней Азии, например, были трудности. Ведь какая проблема по Узбекистану была — хлопок они отгружают нам в центр, Россия вырабатывает ткани и изделия и отправляет их в Узбекистан. Транспорт дорогой, и ненужные переезды совершаются. Была программа — построить хлопчатобумажных комбинатов такое количество, чтобы они обеспечивали местные потребности. И было построено три комбината, а работали они не очень хорошо. Кадры готовились плохо, осваивали технологию они с трудом.

И все же за четыре пятилетки валовой продукт вырос в 3,5 раза, а численность работников сократилась с 3,5 млн до 2,7 миллионов. Вот результат технического перевооружения, введения новых мощностей и стахановского

движения. Вот возьмите, к примеру, нашу В. Гаганову из Вышнего Волочка: она ведь выступила с инициативой — ведущие передовые стахановки идут в отстающие бригады и работают там руководителями, поднимают производство. От этого тоже был большой экономический эффект.

— *Вы лично многих передовых работников знали ?*

Конечно. Со всеми Героями социалистического труда и с теми, кто получал другие награды, очень часто встречались. Они же, как правило, были депутатами. Каждый раз, когда проходили съезды, я собирал всех депутатов, и мы с ними разговаривали. В первый раз они были недовольны, что я собрал их. Я говорю: «Нет, друзья, давайте трудиться вместе. Вы депутаты, и я депутат. Давайте коллективно обсудим, что у нас не работает и какие надо принять меры». Потом у нас все наладилось, они приезжали уже готовые, рассказывали, что у них не так. Мы с ними дружили.

— *Много собиралось депутатов на такие обсуждения ?*

Зал, в котором заседала коллегия, заполнялся весь. Их было не менее 40 человек.

— *Насколько можно судить по документам архива, часто проводились совместные заседания коллегии с ЦК профсоюза рабочих легкой и текстильной промышленности.*

Примерно раз в квартал мы с ними встречались. Председатель ЦК профсоюза приезжала, и по вопросам, которые у нее были, мы обменивались мнениями, как их решить. Были такие рабочие встречи. С профсоюзом у нас хорошая была связь.

Конечно, я уже мало помню про первые годы своей работы. Я ведь министром стал из председателя Госкомитета по легкой промышленности СССР. Должность называлась «председатель-министр». Конечно, база уже была, структура министерства была налицо. Мы ее быстро развернули с учетом функций, которые нам передавали. А нам ведь передали все материальное обеспечение легкой промышленности — вопросы сырья, строительных материалов, оборудования. Поэтому у нас был создан Союзлегпромсырье, который отвечал за сырьевые поставки. Раньше, при совнархозах, каждый совнархоз добивался решения этих вопросов, а тут союзный орган работал. А предприятия только ждали получения ресурсов и жалобы писали, когда вовремя чего-то не поставляли. Тут много встреч было интересных и с Внешторгом, и с Министерством путей сообщения. Нужно было, чтобы первые закупили вовремя нужный тип хлопковолокна в нужном месте, а вторые — чтобы сумели вовремя доставить, чтобы вагоны вовремя были и прочее. С Внешторгом мы пробивали вопрос проведения своевременных закупок. Как только закупка совершается, они делают заявку в МПС с указанием сроков поставки, и процесс начинается. Тогда министром МПС был Б.П. Бещев¹³. С Бещевым у нас было условлено — его зам, который за это отвечал, с нами имел прямой контакт. А Союзлегпромсырье следил, поступают или не поступают вагоны. Потому что недополучить, например, 30 тыс. тонн волокна — будет большой скандал.

Я все 20 лет работы домой приходил спать не раньше 22 часов. А первые годы, примерно 7—8 лет, я раньше трех не приходил. А когда у Косыгина был замом, бывало, что и в пять часов приходил. Тогда строились заводы суконные, а я у него работал замом министра по снабжению. Однажды мне пришлось просидеть у заместителя председателя Госснаба до пяти утра, но мы все решили. Пришел домой — а супруга плачет. Так что жизнь была бурная, интересная.

(Окончание следует)

Примечания

1. О том, как Н.Н. Тарасов добился улучшения работы Второго главка, он рассказал в интервью Г. Егорову, корреспонденту Ивановской областной газеты «Рабочий край»: «Положение с выполнением государственного плана было плачевное. Этим был очень озабочен и обком. В ситуации разобрался в три дня, выработал программу, согласовал ее с секретарем обкома. С партийными органами отношения сложились прекрасные. Секретарь обкома сразу сказал мне: заходи всегда, если возникнут трудности, сомнения. Не стесняйся, будут проблемы, решим вместе. Предприятия, не выполняющие план, взял на себя, а выполняющие передал главному инженеру, но с расчетом, что план будет перевыполнен не по одному, а по трем показателям. По результатам социалистического соревнования 1950 г. мы заняли первое место в СССР» (Рабочий край, 16.III.2007).
2. Государственный комитет по легкой промышленности при Госплане СССР был образован указом Президиума Верховного совета СССР 7 декабря 1962 года. Согласно постановлению ЦК КПСС и Совета министров СССР от 11 января 1963 г. № 48 «О повышении роли государственных комитетов и их ответственности за развитие отраслей промышленности» было установлено, что государственные комитеты по отраслям промышленности работают при Госплане СССР, а председатели этих комитетов наделяются правами министров СССР и входят в состав членов Госплана СССР (Российский государственный архив экономики (РГАЭ), ф. 198 (Государственный комитет по легкой промышленности при Госплане СССР), оп. 1, д. 1, л. 1-8).
3. В соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета министров СССР от 30 сентября 1965 г. «Об улучшении управления промышленностью» (Сборник постановлений правительства СССР, 1965, № 19—20, ст. 152) в СССР реорганизовывалось государственное управление. На смену территориальному принципу управления, через советы народного хозяйства, вновь пришел отраслевой. Министерство легкой промышленности СССР было образовано одновременно с другими союзно-республиканскими министерствами согласно закону «Об изменении системы органов управления промышленностью» от 2 октября 1965 г. (Ведомости Верховного совета СССР, 1965, № 39, ст. 558).
4. Совет министров СССР постановлением от 12 октября 1965 г. назначил заместителями министра легкой промышленности СССР Е.Ф. Карпову (по кадрам), Е.Т. Алексеева, Л.Г. Барабанова, Ю.Ф. Гаевского, Е.Ф. Кондратькова, Б.И. Соловьева (РГАЭ, ф. 467, оп. 1, д. 8, л. 6).
5. С 1965 г. решения по наиболее важным вопросам работы отрасли принимались министрами СССР после обсуждения коллегией. Функции коллегий до 1960 г. были определены постановлением Совета министров СССР: «Руководящие работники министерств и ведомств могут назначаться на должность и освобождаться от должности министрами, как правило, после рассмотрения соответствующих представлений на заседании коллегии» (Собрание постановлений СССР, 1960, № 6, ст. 37). Согласно принятому в 1967 г. Общему положению о министерствах СССР (там же, 1967, № 17, ст. 116), коллегии министерств, рассматривавшие основные вопросы развития отрасли, оставались совещательным органом, решения коллегии проводились в жизнь приказами министра (см. КОЗЛОВ Ю.М. Соотношение коллегиальности и единоначалия в советском государственном управлении на современном этапе. — Советское государство и право, 1964, № 2; ДАВИТНИДЗЕ И.Л. Совершенствование правового положения коллегий министерств в условиях хозяйственной реформы. — Организация работы министерств в условиях экономической реформы. М. 1972).
6. Министерство легкой промышленности СССР являлось союзно-республиканским министерством. Союзно-республиканские министерства руководили отраслью через одноименные министерства республик и непосредственно управляли ограниченным числом предприятий.
7. Совет министров постановлением от 16 ноября 1965 г. № 945 утвердил членами коллегии Министерства легкой промышленности СССР Б.А. Большакова, Б.Е. Головастикова, В.К. Мильдзихова, А.П. Попелло, А.К. Покачева, П.П. Фаминского и Ф.Я. Холостова (РГАЭ, ф. 467, оп. 1, д. 8, 85). В тот же день коллегия приступила к формированию центрального аппарата (там же, д. 1, л. 4). Вопрос о кадрах центрального аппарата стоял на повестке каждого заседания в ноябре—декабре 1965 года. В 1966 г. утверждение кандидатур на должности в аппарате также проводилось на заседаниях коллегии, и — гораздо менее интенсивно — в рабочем порядке.
8. Главное управление по поставкам сырья для легкой промышленности, или Союзглавлегпромсырье, работало при Минлегпроме СССР на правах хозрасчетного объединения. Оно обеспечивало все отрасли народного хозяйства СССР текстильным, кожевенным, пушно-меховым сырьем, полуфабрикатами легкой и текстильной промышленности, а также хлопкоочистительным оборудованием, контрольно-измерительными приборами, вспомогательными изделиями и фурнитурой. По тем видам продукции, планы на которые разрабатыва-

лись Госпланом СССР и утверждались в народно-хозяйственном плане, Союзглавлегпром-сырье согласовывало с потребителями и поставщиками ассортимент, прикрепляло потребителей к поставщикам, разрабатывало плановые и отчетные балансы, организовывало поставку и контролировало выполнение поставок. По остальным видам продукции (около 900 наименований) главное управление согласовывало с министерствами и ведомствами СССР, а также с Госпланами союзных республик, на предприятиях *которых* производилась эта продукция, объемы производства, распределяло эту продукцию по всем фондодержателям, разрабатывало планы межотраслевых и межреспубликанских поставок, организовывало и контролировало поставки (РГАЭ, ф. 467, оп. 1, д. 656, л. 42, 147, 152).

9. В «Правде» 27 декабря 1965 г. была опубликована статья «Фабрика, магазин, покупатель» с критикой качества чулочно-носочных изделий грузинской фабрики «Крцаниси» и других предприятий легкой промышленности. По инициативе редакции и Центрального универмага Москвы была организована встреча работников промышленных предприятий, представителей министерств торговли СССР и РСФСР, союзных министерств легкой, химической промышленности, машиностроения для легкой и пищевой промышленности и бытовых приборов, работников столичных магазинов. По материалам этой встречи и была подготовлена публикация.
10. 7 марта 1967 г. было принято постановление ЦК КПСС, Совета министров СССР и ВЦСПС № 199 «О переводе рабочих и служащих предприятий, учреждений и организаций на пятидневную рабочую неделю с двумя выходными днями».
11. Вопрос обсуждался на заседании коллегии 13 января 1970 г. (РГАЭ, ф. 467, оп. 1, д. 1311, л. 2). Согласно постановлению ЦК КПСС и Совета министров СССР от 13 октября 1969 г. № 822 «О мерах по усовершенствованию и удешевлению аппарата управления» (СП СССР, 1969, № 24, ст. 139), в 1970 г. в системе Минлегпрома СССР было проведено сокращение штатов. От работы в центральном аппарате было освобождено 106 человек, из них 38 — по собственному желанию, в связи с переходом на пенсию — 31 (РГАЭ, ф. 467, оп. 1, д. 1506, л. 9).
12. Бирюков Александр Андреевич в 1974 г. был назначен первым заместителем министра легкой промышленности РСФСР, в 1981 г. — заместителем министра легкой промышленности СССР, в 1987 г. — министром легкой промышленности РСФСР (Торговая газета, 28.11.2007).
13. Бещев Борис Павлович — министр путей сообщения в 1948—1977 годах.

ВОСПОМИНАНИЯ

Реформы А.Н. Косыгина и причины их неудач

Встречи с Софьей Николаевной Чупрыгиной

14 февраля 2008 года.

— *Софья Николаевна, вы 23 года работали в легкой промышленности, на двух предприятиях, в должностях главного инженера и директора, а потом в Министерстве легкой промышленности СССР в течение 17 лет. Не могли бы вы рассказать о том, как работали предприятия отрасли и министерство в те годы?*

Сейчас почти все предприятия, работавшие в наше время в Москве, закрыты: Московский трикотажный комбинат (потом он стал называться «Вариант») на Большой Семеновской, где я была директором; красильная фабрика в Сокольниках; Тушинская чулочная фабрика и другие. В настоящее время в Москве из трикотажных фабрик работает только бельевая фабрика «Красная заря».

Структура легкой промышленности была такова: во главе стояло Министерство легкой промышленности СССР, ему подчинялись министерства легкой промышленности республик Советского Союза, промышленные предприятия подчинялись министерствам легкой промышленности республик. В каждом министерстве были главные управления по всем направлениям специализации легкой промышленности.

Министерство легкой промышленности СССР должно было обеспечить равномерное развитие отрасли, выполнение планов, правильное размещение промышленности с учетом тех трудовых ресурсов, которые имелись в разных регионах.

Например, было построено четыре комбината: Курский и Астраханский в России, Пинский в Белоруссии и Огрский в Латвии. Их размещение было обусловлено наличием рабочей силы, квалифицированных кадров и объемом потребления готовой продукции в этих районах. В них осуществлялось прядение, вязание, пошив одежды и реализация потребителям. Это были мощные комбинаты, на которых работало по 10 000 человек и выпускалась продукция высокого качества. Министерством было организовано производство искусственного меха для изготовления одежды, головных уборов, детских игрушек. Размещение этих предприятий также учитывало кадровые возможности района и потребность в готовой продукции.

Окончание. Начало см. Вопросы истории, 2009, № 1.

Коллегия Министерства легкой промышленности СССР занималась вопросами общего развития отраслей, размещения производств по регионам, внедрением новых технологий, которые разрабатывались научно-исследовательскими институтами, подчинявшимися Минлегпрому СССР. Составление плана и защита этого плана в Госкомитете на уровне Союза — одна из самых важных функций министерства. Мы должны были обеспечить бюджет страны, доля в котором легкой промышленности составляла около 26%.

Н.Н. Тарасов, министр легкой промышленности СССР, строго следил за выполнением плана. В управлении, которым я руководила — Главном управлении трикотажной и текстильно-галантерейной промышленности — ни разу не было такого, чтобы план не был выполнен. И в целом по министерству планы тоже всегда выполнялись. В рознице, в товарной продукции, в поставках по районам.

— Планы составлялись внутри министерства, а потом согласовывались с Госпланом ?

В Госплане был отдел легкой промышленности, и там были разные сектора. В них работали специалисты, которые занимались текстилем, трикотажем, обувью и т.д. Изначальные планы составлялись у нас, в отраслевых управлениях. Потом планово-экономическое управление все это сводило воедино, чтобы получить общий план по министерству. Потом мы должны были его защитить в Госплане. Это было очень трудно. От Госплана требовалось увеличение объема, поскольку от этого напрямую зависел бюджет страны.

— То есть сначала составлялся бюджет, а потом он должен был обеспечиваться отраслевыми министерствами?

Да. Одной из важных составных частей этой работы были пятилетние планы. Для того, чтобы создать новые предприятия, переоснастить старые предприятия новым оборудованием, внедрить принципиально новый ассортимент на базе новых видов сырья, необходим достаточно долгий срок, в течение которого надо было распланировать строительство, реконструкцию, замену оборудования, новое сырье и обучение кадров. В разрезе пятилетних планов строились годовые планы, которые, конечно, могли претерпевать какие-то изменения. Но под этот пятилетний план можно было заказать оборудование, получить кредит и т.д.

Внедрение новшеств в легкой промышленности, а особенно в машиностроении для легкой промышленности, было очень непростым делом. Основными отраслями считались оборонные, машиностроение, самолетостроение и другие. А легкая промышленность — это что-то несерьезное, и работали в нашей отрасли в основном женщины. За рубежом на аналогичных производствах работало очень много мужчин, особенно среди руководителей. Недооценка в масштабе целой страны какой-то отрасли, какого-то вида продукции губительна.

— Как вам удавалось добиваться выполнения планов по всем предприятиям ?

Главное в работе общесоюзного министерства, даже несмотря на то, что между нами и предприятиями были республиканские министерства, это был подбор кадров. Самое важное — это директора фабрик. Я фактически знала все предприятия. Это не значит, что я ездила их проверять на предмет выполнения планов — для этого существовали республиканские министерства. Но мы ведь проводили техническую работу. Например, нужно внедрить новый вид оборудования. Мы выбираем предприятие, договорившись с республиканским министерством, организуем там конференцию, приглашаем туда представителей научно-исследовательского института, рассказываем, что это дает, какую прибыль, и одновременно знакомимся со всем, что есть в этом регионе — какое руководство, как работает предприятие и так далее. Когда мы принимали решение о закупке оборудования, мы договаривались, чтобы фирма поставила нам опытные экземпляры оборудования на какое-то время, и организовывали там школу, где работали наши помощники мастеров,

работницы, и потом давали заключение на закупку. Закупку совершало Министерство внешней торговли СССР, мы не имели к этому отношения. Нас было немало в министерстве, начальников главных управлений. Каждый знал свою отрасль. Я за все время своей работы ни разу не выносила на коллегии конфликтные кадровые вопросы. Я все это решала своими силами — считала, что это нетактично, непродуктивно, и засорять союзную коллегии такими вопросами ни к чему. А вопросы технического развития, замены оборудования, новых технологий, новых элементов ценообразования, нового сырья, которое, как мы узнавали, есть за рубежом, — эти вопросы я на коллегии выносила и готовила предложения совместно с отраслевым научно-исследовательским институтом.

— *Сложно ли обстояло дело с кадрами?*

Найти хороших директоров предприятий всегда было сложно. Но дело ведь еще в том, что подбором кадров всегда занимались партийные органы. Они, конечно, с нами согласовывали кандидатуры. Мы могли представить им кандидата. Но иногда и без нас утверждали. Здесь приходилось проявлять какую-то гибкость. Отдел легкой промышленности ЦК КПСС у нас был неплохой. В общем, кадры — это была прерогатива партии. Когда Тарасов забирал меня с фабрики в министерство и мою кандидатуру утвердил ЦК, горком уже ничего не мог сделать, хотя второй секретарь был категорически против.

— *Расскажите, как вы стали директором предприятия.*

Сначала работала главным инженером. Я всего работала на двух предприятиях. Закончила институт (Московский текстильный институт, трикотажное отделение) с красным дипломом. После института было распределение, и был такой порядок: если красный диплом, идешь на распределение первой и выбираешь предприятие из списка. Я выбрала «Красную зарю» на Малой Семеновской и отработала там 10 лет.

Пришла работать начальником смены в швейном цеху. Очень тяжело было. Потом я была технологом закройного цеха, потом начальником ОТК — довольно долго, может, года три. Потом начальником технического отдела, тоже довольно долго, и практически заменяла главного инженера, потому что у нее были непростые семейные обстоятельства. Работала с Александровым Николаем Сергеевичем (он был у нас директором), которого Николай Никифорович очень хорошо знает. Он потом работал в управлении материально-технического снабжения.

А потом меня городской комитет партии вместе с министерством отправили на Московский трикотажный комбинат главным инженером. Директором там был Шкурин Николай Степанович, он не имел специального образования, только техникум окончил, но был прекрасным и очень мудрым человеком. Мы с ним очень много сделали. Построили административный корпус, который до сих пор стоит на Большой Семеновской. Выселили общежитие, взяли кредит и поставили котонные машины. Открыли филиал в Тульской области — туда вывезли старые машины и на одной из выработанных шахт организовали небольшое производство. Я считаю, что за такой срок — это хорошо. Он рано ушел на пенсию, в 65 лет.

Потом я к Николаю Никифоровичу пошла работать. Так вот все просто.

— *Как работало ваше предприятие во время Косыгинской реформы?*

Мы попали в число предприятий, на которых проводился эксперимент. Проработали мы недолго, год или два. В эксперименте участвовало одно швейное предприятие, одно трикотажное, одно текстильное, и т.д., мы — в том числе. Раньше были штуки, натура, розница. Теперь главным показателем стала рентабельность. Что такое рентабельность? Это отношение прибыли к основным и оборотным фондам. Это было уязвимым местом реформы. Если я хочу поднять рентабельность, я могу уменьшить запасы сырья и других вспомогательных материалов, тем самым уменьшив знаменатель, и искусственно поднять показатель рентабельности. В общем, прибыль — это более правильный показатель.

Мы получили много прав. Мы могли сами определять цены на изделия, то есть к нам прислушивались. Мы шли по отдельному коридору. Мы могли сами распоряжаться определенной прибылью. Нам разрешили использовать часть налога с оборота и установили срок возвращения этого кредита. Благодаря этому мы купили по кредиту машины. У нас появились деньги. Мы могли сами распоряжаться ими, делать добавки к заработной плате. Мы тогда сели и стали думать, где у нас трудно, кто у нас главное звено. Главное звено у нас — бригадиры. Мы их собрали и спрашиваем: что вам нужно? Они стали говорить о качестве (чтобы не было возвратов), о «штуках», о выполнении плана по общему объему производства. Мы говорим: будете получать за штуки, но если вы будете выполнять план на 100—150%, будете получать стандартную прибавку к вашей заработной плате¹. Сейчас не помню, какие тогда были деньги. 100 рублей, наверное. Мне тогда одна из бригадиров говорит: Софья Николаевна, ты вообще можешь на работу не приходить, у тебя план будет всегда! То есть нужно было ухватить основное, и тогда мы могли собрать силы, чтобы заняться технологией и ассортиментом. А то раньше к концу месяца всегда начиналась гонка, главный экономист за нами следил, как коршун, Тарасов смотрел, чтобы все выполнялось.

Это была прекрасная возможность. Мы не могли делать никаких доплат только «семерке», которой распоряжалось министерство — директор, главный инженер, главный бухгалтер, начальник ОТК и т.д. (номенклатура министерства). А всем остальным мы могли доплачивать. Это очень не нравилось нашим коллегам. Другие предприятия начали жаловаться. Виногато в сворачивании реформы было не министерство и не Совмин, а Старая площадь. Мы это все, конечно, знали. Через два года нас вернули обратно, к «старым баранам»².

Очень большое значение имеет роль личности — какой министр, какой председатель Совета министров — это очень важно. Нам очень повезло с министром в легкой промышленности. Николай Никифорович никогда никого не подставлял. Все на себя брал, за что его все и любили.

14 февраля 2008 года.

— Я сегодня хотела бы вас расспросить о работе в 1965—1970-е годы. Как ваше предприятие реализовывало реформу А.Н. Косыгина. Как шло внедрение изменений, предполагавшихся реформой? Обсуждались ли руководством правила проведения изменений, что нового должно было появиться в системе планирования, мотивации? Велось ли соответствующее обучение людей?

Конечно, правила проведения изменений обсуждались. Обучение кадров проводилось, особенно тех, которые были связаны с созданием нового ассортимента (художники, технологи). Все работали на конечный результат, но выполнение плана оставалось главным приоритетом. Нужно было выпускать продукцию высокого качества, только в этом случае мы могли получить дополнительные отчисления. Отчисления с налога с оборота можно было брать только на развитие.

Почему было выбрано именно наше предприятие? Мы к этому моменту уже были достаточно хорошо технически оснащены. У нас были трикотажные машины двух видов, итальянские, немецкие, чешские, большой парк швейного оборудования. Закройных комплексов тогда еще не было, их я покупала уже когда работала в министерстве. Фабрика фактически работала на столицу. В связи с тем, что у нас освободились площади после вывода оборудования в Тульскую область, мы имели возможность установить там новые хлопчатобумажные машины.

— Какие у вас были отношения с поставщиками?

У нас были постоянные поставщики. Шерсть мы частично получали с Московской шерстопрядильной фабрики, был еще Курский трикотажный комбинат. Хлопок получали с разных предприятий, их много было. Мы ведь производили еще хлопчатобумажные полотна и шили из них спортивные костюмы. Потом, правда, перешли на костюмы «Адидас», когда переняли

технологии. Конечно, сначала легкая промышленность была слабой. Ее начали развивать, когда были снова созданы министерства и Минлегпром СССР возглавил Тарасов.

— *Министерство регулировало связи с торговыми организациями и поставщиками ?*

Министерство легкой промышленности не давало нам указаний, с кем контактировать. Существовали торговые базы Министерства торговли СССР. Базы знали наш ассортимент, знали потребности разных районов — Дальнего Востока, Крайнего Севера, Казахстана, Узбекистана, и они давали нам прикрепления. И мы заключали договора на поставки. Министерство торговли как бы покупало продукцию через свои торговые базы. Оно отвечало за поставку товаров по всему Советскому Союзу и за экспорт тоже. Кроме того, были ярмарки. Мы часто проводили ярмарки в Лужниках, в спорткомплексе ЦСКА. На этих ярмарках у нас были прикрепления, которые давали нам базы. Если нам не нравилось какое-то предприятие-поставщик или у нас были конфликты, то либо мы с ними находили общий язык, либо мы шли в Министерство легкой промышленности РСФСР и пытались поменять поставщика³. Покупать где угодно, по своему усмотрению — в Пакистане, Египте или Узбекистане — мы не могли. Это было совершенно невозможно.

— *Ассортимент вы могли менять по своему усмотрению ?*

Конечно, ассортимент мы меняли в зависимости от потребностей рынка: жакеты, спортивные костюмы, жилеты — что покупали, то мы и делали. Лишь бы выйти на установленную сумму: налог с оборота, отчисления в бюджет. А ассортимент мы меняли на свое усмотрение. У нас была художественная мастерская достаточно сильная.

— *Что вас могло побудить менять ассортимент?*

Во-первых, у нас могли просто не брать продукцию, если товар не пользовался спросом или вдруг появились конкуренты, которые это делают лучше нас. Или если кто-то продавал дешевле. Цена ведь тоже во многом зависела от предприятия — учитывали затраты, налог с оборота и все остальное и представляли на рассмотрение в Государственный комитет цен.

— *Сейчас если продукцию не продали, ее возвращают предприятию. Раньше ведь такого не было.*

Нет, такого быть не могло: купили — и до свидания. Они покупали у нас продукцию на ярмарках. Если не сумели продать — ищите, где продать, везите в другой регион и т.д. Но тогда было Министерство торговли, сейчас же его нет. Ведь когда все развалилось, уничтожили Министерство торговли и его базы, и это был большой просчет, кстати сказать. Во всем мире существуют базы и существуют комитеты, ассоциации, созданные на добровольной основе, которые отслеживают все тенденции в своей отрасли. Сейчас возможны ситуации, когда предприятие не получает денег за поставленную продукцию, в результате не выплачивает зарплату рабочим. У нас такого не было.

Что касается Косыгинской реформы, то здесь, во-первых, самым важным было то, что у предприятий появилась свобода в распоряжении фондом заработной платы, и эти средства можно было направлять на самые узкие участки. Во-вторых, многое было завязано на качестве и ассортименте продукции. Можно было получать дополнительную прибавку к оптовой и розничной цене за высокое качество продукции. Уровень качества оценивала комиссия, в нее входили представители торговой базы, которая была расположена на Полежаевской, Центральный универмаг, ГУМ и «Детский мир» — это были законодатели в этой области. То есть были такие моменты, над которыми предприятие должно было работать обязательно, иначе оно не могло вписаться в эти законы. Была очень сильная художественная мастерская. Рядом был Дом моделей, услугами которого можно было пользоваться. Я часто ездила за рубеж и оттуда всегда привозила образцы.

— *Каковы были мотивы для обновления ассортимента, кроме энтузиазма ?*

Во-первых, престиж: предприятие занимало первые места, получало знамена, участвовало в соревновании. Личная материальная заинтересованность

у руководства предприятий была небольшой. Но зато в основе работы предприятия была материальная заинтересованность — появились средства для приобретения нового оборудования, например. Но все равно мы не могли прыгнуть через установленные нормативы. Я не могла получать две зарплаты, я могла получать только зарплату плюс «максимальную прогрессивку», как тогда говорили. Снизить надбавку мне могли, а больше этого потолка я не могла получать.

— *Номенклатура изделий, которые вы выпускали, утверждалась сверху или вы сами ее определяли ?*

Предприятия были специализированы на выпуске определенной продукции. Например, предприятия, на которых я работала, выпускали трикотажные изделия, фабрика «Красная заря» — бельевые изделия, были предприятия, которые выпускали трикотажные товарные полотна. При составлении плана учитывались особо важные виды номенклатуры в министерстве, в основном связанные с армией: носки, тельняшки, белье. Это регламентировалось. Но сколько выпускать жакетов — это не спускалось сверху никогда. «Изделия верхнего трикотажа» — одна категория номенклатуры; «бельевые изделия» — другая. Возможно, бельевые изделия мы делили на изделия из искусственного шелка и хлопка, потому что от этого зависел расчет потребности в сырье. Если мы знали, что сейчас модны мужские жилетки или водолазки, мы начинали их выпускать.

— *А откуда вы знали ?*

У нас были журналы, наши и зарубежные. Дома моделей устраивали два раза в год показы модных изделий. Два раза в год были семинары художников. Мы знали тенденции мировой моды. К тому же у нас оборудование было импортное.

— *Торговые организации вам свои запросы направляли ?*

Обязательно. Когда мы готовились к ярмарке, у нас проводились встречи, заключались договоренности. Мы и сами анализировали спрос, и у них были запросы, с Крайнего Севера, например.

— *Какой отдел занимался этим в министерстве ?*

Этим занимались отраслевые управления. В отраслевом управлении был плановый отдел, технический отдел, ассортиментный. На предприятиях были модельные мастерские, которые разрабатывали ассортимент, который мы потом рассматривали и отбирали то, что мы можем выполнить (подойдет ли оборудование, хватит ли средств, уложимся ли мы в нормы по трудозатратам, сырьевым затратам). Кроме того, на предприятиях были художественные советы. Всем этим занимался главный инженер на каждом предприятии.

— *Положительные моменты Косыгинской реформы как-то повлияли на результаты работы предприятий ?*

Конечно. Во-первых, улучшилось качество и ассортимент, потому что мы за это получали надбавку, деньги. Изделию присваивался знак качества⁴. Его присваивал художественный совет. Это было непросто, но это все равно регулировалось спросом. Если мы ошибались и присваивали изделию не тот уровень ассортимента и качества, к которому оно в действительности относилось, то это было нашей ошибкой и нашей потерей. В художественный совет входили представители предприятия, Министерства легкой промышленности, Министерства торговли, торговой базы, ЦУМ, ГУМ, то есть это был межотраслевой совет. Мы там защищали свои изделия, а они критиковали, особенно ГУМ любил выступать, потому что у них была двухсотая секция⁵. И вот за утвержденные этим советом изделия шла надбавка.

— *Какую роль играло союзно-республиканское министерство легкой промышленности, если с поставщиками и с торговыми организациями предприятия строили взаимоотношения без его посредничества ?*

У министерства в руках были все рычаги: деньги, сырье, фонды, наша зарплата для руководства (семь человек). Сначала мы получали фонды, а потом мы зарабатывали деньги, чтобы расплатиться за сырье.

— *Негибкая система.*

Да, негибкая, это же не частное предприятие. Но что было хорошо на тот период, легкая промышленность всегда выполняла план и пополняла бюджет⁶. А в последнее время доля легкой промышленности в бюджете стала составлять меньше одного процента. В Москве сейчас предприятий легкой промышленности не осталось. Те предприятия, которые работают сейчас, ничего не создают, они все покупают. Мы привозим из Белоруссии полотно и из него шьем. Трехгорная мануфактура заканчивает свое существование. Какие станки купили в Трехгорку! Какие ткани, какие полотна, какие комплекты постельные они делали! Закрытие таких предприятий не может считаться разумной политикой. Предположим, могли бы закрыть предприятие, которое в Москву-реку спускает какие-то стоки. Московский трикотажный комбинат никакими стоками реку не загрязнял. Предположим, закрыли бы предприятие, которое выпускает, например, патроны — то, что не нужно в столице. Но ведь Трехгорная мануфактура — это бренд, который ни одна страна в мире ни за что бы не потеряла. Разве можно такое богатство терять? Работает пока еще на Малом Саввинском переулке предприятие, которое шелк производит, — «Московский шелк». Знаете, почему они работают? Там станки жаккардовые, на которых они ткут все одеяния для служителей церкви. Недавно мне звонил оттуда главный инженер, интересовалась станками, оборудованием. Они решили купить трикотажные машины, делать для автомобильной промышленности ткани для обивки сидений.

— *Вы все-таки работали на передовом предприятии, таких немного было. А ведь в целом легкая промышленность не удовлетворяла спрос населения?*

Да. Все дело в том, что над нами висели «штуки»: мы должны были выпускать определенное количество продукции. Вы даже не можете себе представить, на какие ухищрения нам приходилось идти, чтобы решать эту проблему. Нужно было выпускать определенное количество изделий верхнего трикотажа, белья, колготок. План составлялся и в штуках, и в деньгах. Прежде всего собирались депутаты Верховного совета, и начинали смотреть, кому сколько достанется⁷. Мы всегда знали, что нам обязательно увеличат план, и мы старались при планировании уменьшить цифры, чтобы иметь резерв, ругались с Госпланом до хрипоты, «Штуки» над нами довлели. Если бы у нас были какие-то возможности маневра, если бы у нас оставалась только установленная сумма, которую можно было бы получить через реализацию оптовых и розничных продаж, нам было бы проще. И, конечно, легкая промышленность неравномерно развивалась. Мы работали на узбекском хлопке и не имели права купить никакого другого хлопка. Потом открылась возможность покупать и египетский хлопок, и пакистанский, примерно по той же цене, но его разве сравнишь по качеству с узбекским. Но легкая промышленность не виновата в этих проблемах. И не думайте, что у нас были плохие художники. Они могли создать все что угодно, но мы их держали в ежовых рукавицах, потому что нам нужны были штуки.

— *Но ведь часто люди даже вопреки системе хорошо работали. Несмотря на неудачные плановые показатели, несмотря на ограниченные ресурсы, удавалось добиваться результатов.*

Если у вас была возможность поменять оборудование, установить более качественное, новое, современное, которое быстрее работало, конечно, это было большой удачей. Я, например, из Японии привезла на трикотажный комбинат прекрасные машины, которые управляются компьютером и работают на сменных кассетах. Наши оборонщики такое оборудование делать не могли: не умели и не хотели. Легкую промышленность вообще никто всерьез не воспринимал.

— *Каковы были взаимоотношения министерства с правительством?*

Какое-то время нас вел Мазуров, как заместитель председателя Совета министров. Потом у него со здоровьем стало плохо, он ушел. После него был Алиев, с Алиевым тоже было хорошо работать. Потом ушел и Алиев. Нам дали Талызина, он был связист, он ничего не понимал, боялся легкой

промышленности, как огня. Потом пришла Бирюкова, она была из нашей отрасли, курировала нас и медицину. Мы вздохнули свободнее, получили кредиты, начали работать⁸.

— Министерство легкой промышленности СССР находилось в большой зависимости от вышестоящих органов ?

Деньги же где-то надо было взять. Бюджет формировался наверху. Все равно ведь всегда ресурсы контролируются сверху. Тем более это важно в нашей стране. Тем более — в легкой промышленности. Ведь в нашей стране столько людей надо одеть. И многим не нужна модная одежда, им нужны простые вещи, чтобы было тепло и удобно. А сейчас мы завозим из Белоруссии прекрасную продукцию. Там предприятия продолжают работать как часы. Вся Прибалтика продает нам колготки. А у нас — ни одного предприятия. Это же целая индустрия. Фирма Дюпон — единственный производитель лайкры для колготок. Я там была — она огромная, невозможно обойти за один день, и все работает автоматически, без людей. На Западе престижно выпускать эти изделия. Там это даже не называется «легкой промышленностью». Я, пока была директором, объездила многие страны, и не встретила ни одного своего коллегу — женщину. Когда я привезла оборонщиков на фирму Карл Майер в ФРГ, которая выпускает машины для гардин, я думала, что они там заболеют от расстройства. Это сложнейшая технология в машиностроении и в производстве. А мы хотим, чтобы при минимальных затратах на технологию получалась модная одежда. Такого не бывает.

— То есть существовала проблема компетентности руководства ?

Конечно. Вы даже не представляете, какие у нас бывали руководители. Один Пушкин⁹ чего стоил. Пришел с Тверской фабрики. Заместитель министра, хочет, чтобы к нему приходили только первые лица на совещания. Я ему говорю: «Анатолий Николаевич, если я к вам буду приходиться на совещания, работать мне будет некогда. У нас даже Тарасов работает с исполнителями. А я так и буду у вас сидеть — то пришли химики, то пришли насчет парашютов, то еще насчет чего-нибудь». Я еще парашюты делала и стропы к ним. Они меня все пугали, что стропы сгорят и парашют не сможет удержать танк. Трикотажная промышленность и текстильная галантерея занимались выпуском этих строп и лент.

Конечно, надо было в нашей стране что-то менять. Вот стоит Московский трикотажный комбинат, который мы построили. Сколько сил в него было вложено, трудно представить. Двадцать тысяч квадратных метров. Стоит пустой, потому что его выкупила строительная компания — обложили, всех выгнали, директора запугали, хотели казино построить. И тут вышло постановление, что в Москве казино нельзя строить. И вот они теперь пытаются распродать помещения под офисы, по частям — целиком они не могут его продать.

— Расскажите, как строилось планирование производственной деятельности ?

Это был двухсторонний процесс. Мы планировали год по своим возможностям и оборудованию (ассортимент мог оставаться прежним, но если поставили новое оборудование, могла меняться розничная и оптовая цена). В свою очередь, план составляет республиканское министерство. Затем оно сдает план в союзное министерство. А мы, союзное министерство, разрабатывали по укрупненным показателям и проводили согласования с Госпланом. Потом появилось постановление¹⁰, согласно которому мы могли менять натуру, при том, что не меняли оптовую цену и розницу. И мы тогда пытались всеми силами понизить оптовую цену. Например, в производстве чулочно-носочных изделий часто возникают трудности — то нет эластика, то нет спандекса, то лайкры нет, то рабочий заболевает, то еще что-нибудь. А если ты вместо колготок начнешь выпускать носки, то ты в натуральном выражении план выполнишь. Самое сложное было — выполнить план по натуральным показателям. По оптовым и розничным ценам мы в последние

годы уже выполняли, так как научились работать с ассортиментом, закупили новое оборудование.

Планирование шло снизу вверх, от предприятия к союзному министерству и Госплану СССР. А у Госплана — свои задачи, они должны отталкиваться от бюджета. Поэтому между нами возникали конфликты. Николай Никифорович всегда стремился к тому, чтобы отраслевые планы были выполнены в точности. Если за пять дней до конца месяца не хватало 0,5% до установленной цифры, он мне звонил, приходилось его убеждать, что еще есть время достичь нужных показателей.

— *Что было первично при планировании? Сначала планировался ассортимент, потом фонды, затем бюджет?*

Сначала мы получали общие цифры. Если мы в этом году выполнили план на определенную цифру, нам дают процент роста. Мы под него строим план, по ассортименту, исходя из возможностей нашего оборудования. Потом мы идем за сырьем. Если нам дают сырье, которое нам нужно, мы под него делаем более подробный расчет.

— *А во время Косыгинского эксперимента вам сократили число показателей, спускаемых сверху?*

Я сейчас этого не помню, показатели, конечно, были другими. Но все равно «штуки» были. Этот эксперимент ведь не был таким кардинальным. И в нем были заложены некоторые ошибки, как я уже говорила. Но все равно Алексея Николаевича мы любим, он был молодец.

— *То есть отношения с другими организациями у вас мало изменились во время реформы Косыгина?*

Все равно мы работали под руководством министерств. Скорее, внутри предприятия появилась большая свобода.

Примечания

1. Речь идет о критериях премирования бригадиров. Показателем хорошего качества было отсутствие возвратов продукции от потребителей торговым организациям. Количественный показатель — выполнение плана производства продукции в натуральном выражении — в обиходе назывался «штуки». Наиболее важным показателем для предприятий, переведенных на новую систему планирования и экономического стимулирования, был объем реализации продукции.
2. В 1969 г. на страницах журналов «Вопросы экономики», «Плановое хозяйство», «Экономика сельского хозяйства» продолжалась острая дискуссия о содержании и направлениях реформы (ЗЕМБАТОВА Б.В. Планирование: простые и сложные истины. М. 1990, с. 117). Вопросам дальнейшего развития экономической реформы были посвящены многие издания конца 1960-х — начала 1970-х годов (Хозяйственная реформа. Опыт, перспективы. М. 1968; Реформа и жизнь. М. 1969; Экономическая наука и хозяйственная реформа. Киев. 1970; и др.). Согласно официальным данным, к концу 1970 г. на новую систему планирования и экономического стимулирования было переведено более 41 тыс. промышленных предприятий, производивших 93% общего объема продукции и приносящих свыше 95% прибыли промышленности СССР (Народное хозяйство СССР в 1970 г. М. 1971, с. 132). Формально реформа была реализована. Однако механизмы экономического стимулирования не были приведены в действие из-за недостатков теоретической разработки многих вопросов, непоследовательности властей в проведении преобразований (ВЕДЕНЕЕВ Ю.А. Организационные реформы государственного управления промышленностью. М. 1990; ВОРОБЬЕВ Ю.Ф. К исследованию опыта реформы 1965 г. В кн.: Вопросы истории развития хозяйственного механизма в СССР. М. 1988; СЕНЯВСКИЙ А.С. Хозяйственная реформа 1965 года. М. 1989). Свидетельство С.Н. Чупрыгиной о внедрении новой системы планирования и экономического стимулирования на Московском трикотажном комбинате говорит о том, что на отдельных предприятиях стимулирующий эффект реформы все-таки проявился, но в целом преобразования не принесли ожидаемых результатов и не были доведены до конца.
3. Предприятия не могли самостоятельно контактировать с Министерством торговли СССР, необходимо было посредничество республиканского министерства легкой промышленности.
4. В 1969 г. Совет министров СССР издал «Положение о порядке проведения государственной

- аттестации качества промышленной продукции» (СП СССР, 1969, № 14, ст. 78). Руководство работой по аттестации возлагалось на министерства и ведомства. В состав аттестационных комиссий входили представители министерств, изготовлявших и потреблявших продукцию, а также министерств и ведомств, являвшихся ведущими в производстве данной продукции, Комитета стандартов, мер и измерительных приборов при Совете министров СССР, Министерства торговли СССР, ведущих научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций. Состав комиссии утверждался министерством-изготовителем. На основании решения государственной аттестационной комиссии, зарегистрированного Комитетом стандартов, мер и измерительных приборов, министерство разрешало предприятиям применять государственный стандарт знака качества на срок до двух лет по товарам народного потребления и на срок до трех лет по остальной продукции. При аттестации товаров народного потребления установленные на них цены не менялись.
5. Секция 200 ГУМа обслуживала «первых лиц государства», там продавались импортные изделия.
 6. Минлегпром СССР ежегодно приносил в бюджет около 3 млрд рублей, что составляло примерно 3% государственного бюджета. В 1965 г. в бюджет было перечислено 2,8 млрд руб., в 1966 г. - 3 млрд, в 1967 г. - 3,6 млрд рублей (РГАЭ, ф. 467, МЛП СССР, оп. 1, д. 10, л. 5; д. 191, л. 6; д. 414, л. 19). На 1965 г. государственный бюджет был утвержден в размере 99,7 млрд руб., на 1966 г. — 105,5 млрд руб., на 1967 — 110 млрд руб. (Верховный совет СССР. Созыв шестой. Сессия пятая. Стенографический отчет. М. 1965, с. 494; то же. Сессия седьмая. М. 1966, с. 458; то же. Созыв седьмой. Сессия вторая. М. 1967, с. 392).
 7. Проект годового плана по отрасли, после согласования в Госплане СССР, рассматривался Экономической комиссией Совета национальностей и Бюджетной комиссией Совета Союза Верховного совета СССР. Комиссии представляли свои предложения по корректировке плана, и министерства должны были идти навстречу их пожеланиям. Эти вопросы обсуждались в ходе переписки министра легкой промышленности СССР и его заместителей с председателями комиссий (РГАЭ, ф. 467, оп. 1, д. 119, 348, 931).
 8. Мазуров К.Т. — первый заместитель председателя Совета министров СССР с 1965 г., Алиев Г.А. — первый заместитель председателя Совета министров СССР с 1982 г., Талызин Н.В. с 1975 по 1980 г. был министром связи СССР. С октября 1985 г. — первый заместитель председателя Совета министров СССР, председатель бюро Совета министров СССР по социальному развитию. Бирюкова А.П. — с 1988 г. заместитель председателя Совета министров СССР, председатель бюро Совета министров СССР по социальному развитию.
 9. Пушкин А.Н. — заместитель министра легкой промышленности СССР в 1988 году.
 10. Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. № 695 «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы» (СП СССР, 1979, № 18, ст. 118).