

60 лет косыгинской реформе

Экономические эксперименты в химической отрасли СССР (1965–1970 годы)

Алексей Алексеевич Попов

ORCID: 0000-0001-5737-4079

Кандидат исторических наук, исследователь,

Институт истории и археологии Уральского отделения РАН

(РФ, 620108, Свердловская обл., Екатеринбург, ул. Софьи Ковалевской, 16)

E-mail: aa.popov@hse.ru

Аннотация

Статья посвящена анализу экономических экспериментов в СССР, направленных на повышение производительности труда через материальное стимулирование работников, с особым акцентом на решения государственных органов после начала косыгинской реформы в середине 1960-х годов. Сложность заключается в оценке эффективности этих экспериментов, их потенциала для трансформации плановой экономики и влияния политico-экономического контекста на их реализацию. Автор рассматривает ключевые инициативы (карповский, щёкинский и башкирский эксперименты), уделяя внимание их разработке, внедрению и последствиям. Исследование основано на архивных материалах Министерства химической промышленности, Совета Министров СССР, Секретариата ЦК КПСС, а также документах предприятий, периодической печати и воспоминаниях директоров. На основе анализа процесса согласования и разработки экономических экспериментов в химической отрасли в статье сделан вывод о том, что эти эксперименты были в значительной степени политически мотивированными проектами. При этом, несмотря на их декларируемую успешность, они были в значительной степени ограничены политическими и бюрократическими факторами. Их реализация часто носила формальный характер, и результаты зависели от технологической модернизации, а не от системных изменений. Автор ставит под сомнение утверждение о свертывании экспериментов из-за страха роста безработицы, утверждая, что они изначально проектировались с ограниченным потенциалом для реализации.

Ключевые слова: советская экономика, щёкинский эксперимент, карповский эксперимент, косыгинская реформа, советский химический проект

JEL: N44

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 25-18-00990 «Технологическое обновление советской промышленности (1950-е – 1980-е гг.): стратегии, механизмы, социальные эффекты (2025–2027)». <https://rsccf.ru/project/25-18-00990/>.

This Issue's Theme: 60 Years Since the Kosygin Reform

Soviet Attempts to Offer Material Incentives to Workers in the Chemical Industry (1965–1970)

Aleksei A. POPOV*ORCID: 0000-0001-5737-4079*

Cand. Sci. (Hist.), Research Fellow, Institute of History and Archaeology,
the Ural Branch of Russian Academy of Science,^a e-mail: aa.popov@hse.ru

^a 16, Sofii Kovalevskoy ul., Ekaterinburg, Sverdlovsk Region, 620108, Russian Federation

Abstract

The article analyzes USSR economic experiments aimed at increasing labor productivity by providing material incentives to workers and focuses in particular on such reforms during the late 1960s. The effectiveness of these experiments, their potential to transform the Soviet planned economy, and the impact of the political and economic context on their implementation are assessed. The author examines key initiatives (specifically, the Karpov, Shchokino and Bashkir programs) in order to understand their design, implementation, and consequences. The study is based on archival materials of the Ministry of the Chemical Industry, the USSR Council of Ministers, and the Secretariat of the CPSU Central Committee, as well as on documents from enterprises and periodicals. The analysis indicates that these economic experiments, despite their loudly proclaimed success, were undermined by political and bureaucratic factors. Their implementation was often merely formal, and any positive outcomes were due more to technological modernization than systemic change. The article also questions the claim that mass layoffs were the decisive reason for discontinuing the experiments and instead maintains that they were curtailed because of the exhaustion of resources and changing economic conditions.

Keywords: Soviet economy, Shchokino experiment, Karpov Institute experiment, Kosygin reform, Soviet chemical project

JEL: N44**Acknowledgements**

This study was supported by the Russian Science Foundation grant No. 25-18-00990 “Technological Renewal of Soviet Industry (1950s–1980s): Strategies, Mechanisms, Social Effects (2025–2027).” <https://rscf.ru/project/25-18-00990/>.

Введение

В преддверии шестидесятилетнего юбилея косыгинской реформы возобновились споры о существовавших вариантах развития советской экономики. Эта дискуссия давно вышла за пределы научного сообщества, формируя особое поле рассуждений об упущенном шансе развития СССР [Стась, 2025]. Одной из главных тем для обсуждения является материальное стимулирование рабочих как инструмент повышения производительности труда и заинтересованности советских граждан в своей работе.

Низкая производительность труда традиционно считается одним из ключевых факторов постепенного отставания СССР в темпах роста во второй половине XX века [Hanson, 2014]. Советское руководство было в курсе этой проблемы уже с конца 1950-х годов и искало различные варианты ее решения [Карпухин, 2007]. Однако десятилетия попыток внедрения более продуктивных форм организации труда и материального стимулирования от инициатив Георгия Максимилиановича Маленкова до реформ Юрия Владимировича Андропова и преобразований перестройки не дали ожидаемого эффекта [Davies, 2010]. Долгое время в историографии преобладала точка зрения, что ключевой преградой на пути повышения эффективности было доминирование политической воли над экономической рациональностью, что тормозило удачные инициативы, появлявшиеся в советском народном хозяйстве [Gregory, 1990; Hohmann, 1986]. В качестве наиболее яркого примера исследователи (как правило, политические историки) приводили судьбу косыгинской реформы второй половины 1960-х годов [Сафонов, 2025; Feygin, 2024].

Традиционная интерпретация предполагает, что возвращение отраслевых министерств вместо совнархозов, повышение автономии предприятий за счет расширения системы хоздоговоров и возможностей премирования рабочих, а также сокращение плановых показателей позитивно повлияли на ускорение темпов роста советской экономики, которые достигли пика в период восьмой пятилетки. Сторонники такого подхода утверждают, что отказ от реформы в конце 1960-х — начале 1970-х годов в результате политической борьбы между Леонидом Ильичом Брежневым и Алексеем Николаевичем Косыгиным способствовал снижению потенциала роста советской экономики и отходу от «экономически обоснованного» пути трансформации плановой экономики [Белоусов, 2003. С. 47]. Подобные концепции, как правило, основываются на том факте, что снижение темпов роста советской экономики началось сразу после сворачивания

реформы [Нуреев, 2017. С. 13–14]. Проблема заключается в том, что наиболее впечатляющие результаты восьмой пятилетки показали наукоемкие отрасли (например, химическая, целлюлозно-бумажная, нефтехимическая), где в 1965–1969 годах был введен целый комплекс новых производств, инициированных еще в предыдущие пятилетки. Вопрос о том, оказали ли реформы управления и материального стимулирования 1965 года большее влияние на рост производительности труда или прибыли предприятий, чем другие, не связанные с административными преобразованиями факторы (пуск новых цехов, изменение технологий производства, формирование советской культуры потребления и т. д.), остается открытым.

В значительной степени популярность тезиса об эффективности косыгинской реформы основывалась на воспроизведении широко тиражировавшихся примеров успешного повышения производительности труда: злобинской бригады, карповского или щёкинского экспериментов. Парадоксальным образом они стали одним из поводов для появления дискурса об «упущенных возможностях» в начале 1980-х годов, когда вслед за идеологами публицисты провозгласили эти эксперименты успешным примером реформирования советской экономики, но обвинили партийные власти в отказе от реформ из-за косности и бюрократической предвзятости [Валовой, 1991]. До сих пор некоторые авторы некритично воспроизводят миф о том, что, например, отмена щёкинского эксперимента была связана с массовыми увольнениями, которые напугали партийное руководство потенциальной проблемой роста безработицы.

Повторяясь из работы в работу на протяжении десятилетий, эти эксперименты оставались фактически вне поля критического осмысления. Однако в последние годы ситуация изменилась. Появился ряд специальных исследований о попытках усиления материального стимулирования ученых [Долгова, 2025; Пинаева, Салахутдинова, 2024; Kochetkova, 2022]. Была защищена диссертация по истории щёкинского эксперимента, которая существенно расширила представления о роли государственных комитетов Совета Министров, министерств и дирекций заводов во внедрении научной организации труда [Nealy, 2022]. Но без ответов пока остается целый комплекс вопросов об экономических экспериментах. Как влияли политico-экономический контекст и межведомственные отношения на разработку условий экспериментов? Каким был вклад технологических изменений советской промышленности в реализацию этих экономических инициатив? Наконец, действительно ли экономические экспе-

рименты имели потенциал для повышения производительности всей советской экономики?

Настоящее исследование посвящено анализу опыта материального стимулирования работников в химическом секторе на примере трех экономических экспериментов: карповского, щёкинского и башкирского. Выбор химической промышленности обусловлен ее особой ролью в советской экономике 1950–1960-х годов как одной из крупнейших и наиболее динамично развивавшихся в этот период, а также тем, что именно в химической промышленности реализовывались три из четырех самых известных экономических экспериментов второй половины 1960-х годов. Опыт этих экспериментов был признан успешным на уровне высшего партийного руководства и популяризировался как образец для подражания в начале 1970-х годов.

Настоящее исследование основано на архивных материалах Министерства химической промышленности (собрания Российского государственного архива экономики, РГАЭ), Совета Министров СССР (Государственный архив Российской Федерации, ГАРФ), рабочих записях Секретариата ЦК КПСС (Российский государственный архив новейшей истории, РГАНИ), фондах Щёкинского комбината (Государственный архив Тульской области, ГАТО) и предприятия «Свобода» (Центральный государственный архив Москвы, ЦАГМ), материалах периодической печати, а также источниках личного происхождения (мемуарах и интервью участников событий).

1. Реформа материального стимулирования

Отставка Никиты Сергеевича Хрущёва осенью 1964 года активизировала дискуссию о путях реформирования советской экономики, в том числе за счет списания негативных явлений на правление бывшего первого секретаря ЦК КПСС. При этом стратегии развития промышленности, например за счет химизации и создания высокотехнологичных производств с использованием новейшего западного оборудования, сомнению не подвергались просто в силу отсутствия альтернатив у нового политического руководства [Пивоваров, Симонов, 2024; Guth, 2015].

Восстановление отраслевых министерств в 1965 году выяснило наличие системных проблем в работе промышленных предприятий и стимулировало дискуссию о путях их решения [Некрасов, 2019]. Новые министерства не просто возвращали себе на баланс предприятия, которые им подчинялись до 1958 года, но также получали значительное число совершенно новых объектов, строительство или модернизация которых были запущены в годы

семилетки в совнархозах, но в большинстве случаев еще продолжались. Это усиливало риски для новых министерств. Там, где раньше существовало множество ответственных, выстраивавших персонализированные отношения с контролирующими органами (Госпланом, Госснабом, Госкомтруда, Комитетом ЦК КПСС по экономическим вопросам и т. д.), теперь именно отраслевое министерство становилось главным ответственным, причем сразу за весь комплекс проблем в своем хозяйстве.

Министерство химической промышленности (далее — Минхимпром) оказалось в особенно непростой ситуации: новых предприятий было много, задачи химизации, зафиксированные в семилетнем плане, никто не отменял, а сама семилетка заканчивалась. Чтобы разграничить свою сферу ответственности, чиновники министерства зафиксировали унаследованные проблемы в актах передачи предприятий. Например, в случае химических комбинатов Приокского совнархоза (Новомосковского, Щёкинского, Узловского, Брянского фосфоритного) министерство почти для каждого предприятия в актах на момент передачи отмечало тяжелое финансовое положение, задержки с пуском производственных линий, значительное нарушение сроков капитального строительства, включая ввод жилья и объектов социальной инфраструктуры¹. Практически по всем предприятиям сотрудники министерства предлагали принять срочные меры, чтобы стабилизировать финансовое состояние комбинатов за счет изменения плановых показателей и повышения стоимости продукции. Высвечивая проблемы при приеме предприятий на баланс, Минхимпром стремился снять с себя часть ответственности за потенциальное невыполнение планов и иметь аргументы для получения дополнительных ресурсов, чтобы исправить ситуацию. Притом ситуация на этих комбинатах была вполне типичной для отрасли, а сами предприятия не относились к числу отстающих.

В качестве одной из ключевых причин замедления темпов роста экономики и ввода новых предприятий эксперты и чиновники Совета Министров СССР видели снижение производительности труда [Лазарева, 2016]. Для ее устранения при поддержке председателя правительства А. Н. Косыгина был разработан комплекс мер по усилению роли материального стимулирования рабочих. Серия постановлений, получившая впоследствии название косыгинской реформы, предполагала повышение эффективности производства предприятий и труда

¹ Акт передачи предприятий из Приокского совнархоза в Минхимпром СССР: Щёкинского химкомбината // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 174. Л. 2–4.

отдельных работников за счет изменения механизмов планирования и начисления фондов предприятий с учетом их прибыли. Для этого постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 4 октября 1965 года «О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства» в 1967–1968 годах была санкционирована апробация новых методов ведения хозяйства на нескольких избранных предприятиях [Бабкина, 2017. С. 90–91].

На первый взгляд перевод на новую систему оплаты труда был хорошо подготовлен и позволил получить быстрые результаты. Была создана специальная Межведомственная комиссия при Госплане СССР для отбора предприятий, определения нормативных показателей и разработки методических указаний [Бабкина, 2017. С. 95]. Совет Министров поручал отраслевым министерствам готовить свои предложения по переводу предприятий на новые условия с учетом методических рекомендаций Межведомственной комиссии. В свою очередь, отраслевые министерства передавали своим исследовательским институтам или комитетам по вопросам труда задачу внедрения новых условий на выбранных предприятиях. Уже к середине 1966 года на экспериментальные условия были переведены 243 предприятия, а к концу года — 700 (около 1% всех советских предприятий). В конце декабря 1966 года было принято решение начать с нового года перевод на новую систему целых отраслей². Цифры и планы были впечатляющими, но к действительности отношения имели мало.

На практике министерства подходили к реализации реформы довольно формально, а результаты реформы до сих пор являются предметом широкой дискуссии [Орусова, 2017]. В Минхимпроме вопросы перехода к новой системе оплаты труда были переданы Научно-исследовательскому институту технико-экономических исследований в химическом комплексе (НИИТЭХИМ) в дополнение к его основным функциям. НИИТЭХИМ задал общую рамку для организации перевода, но конкретные предложения по вопросам материального стимулирования (включая поиск источников для премий рабочим) запросил от бухгалтеров и экономистов выбранных заводов. Предприятия самостоятельно должны были готовить расчеты о возможном переводе их на новую систему, а затем уже сотрудники института анализировали соответствие этих расчетов различным методическим указаниям и плановым заданиям. По оценкам самих участников,

² Постановление Совета Министров СССР от 14.03.1966 № 197 «О плане организационных мероприятий по переводу промышленности на новую систему планирования и экономического стимулирования» // Собрание постановлений Правительства СССР. 1966. № 6. Ст. 62.

перевод предприятий проходил в спешке, был плохо организован и не обеспечен необходимыми ресурсами. Назначенные ответственными сотрудниками главных управлений Минхимпрома, отраслевых институтов и предприятий выполняли расчеты в свободное от основных обязанностей время, в крайне сжатые сроки и без дополнительной оплаты, из-за чего «большая работа по внедрению новой экономической системы... не нашла должных организационных форм»³.

Неудивительно, что Минхимпром в 1966 году имел очень ограниченные успехи в рамках реализации косыгинской реформы. До конца 1966 года (к этому моменту на союзном уровне уже шла четвертая волна перевода предприятий на новые условия) руководство министерства внедрило новые условия формирования фондов оплаты и материального стимулирования лишь на 15 предприятиях. О переводе целых отраслей, как того требовал Совет Министров, с января 1967 года не могло быть и речи. Вместо этого коллегия Минхимпрома предложила ограничиться внедрением новой системы формирования зарплатных фондов еще на 26 предприятиях с января, чтобы, учитывая их опыт, в середине 1967 года начать перевод отдельных отраслей⁴.

Развитие системы материального стимулирования в 1966 году не было приоритетным направлением работы Минхимпрома. Руководство отрасли не выделило дополнительных средств на разработку этой системы и при этом достаточно часто нарушало сроки выполнения отдельных этапов внедрения системы материального стимулирования. Для 26 предприятий второй волны «материалы по переводу <на новые условия с 1 января 1967 года> были предоставлены с большим опозданием», поскольку плановые задания для них были утверждены лишь во второй половине декабря 1966 года. Для 22 предприятий из этого списка расчеты по переходу на новую систему, подготовленные на самих предприятиях, были рассмотрены в НИИТЕХИМ с 20 декабря по 1 января, еще для 4 — уже в первой половине января 1967 года. Само оформление решения о переводе тех или иных предприятий с 1 января 1967 года на новую систему было оформлено приказом ministra № 120 только 15 февраля 1967 года⁵.

Основная идея перехода к новой системе стимулирования заключалась в том, чтобы конкретные предприятия могли увеличить фонд материального поощрения и использовать новые нор-

³ Технико-экономический доклад НИИТЕХИМА «Итоги перевода 19 предприятий химической промышленности на новые условия планирования и экономического стимулирования с 01.01.1967» // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1937. Л. 9.

⁴ Там же. Л. 4.

⁵ Там же. Л. 8.

мативы для премирования инженерно-технических работников, служащих и рабочих. Предполагалось, что в среднем по группе фонд поощрения увеличится на 12,4% относительно фонда заработной платы, предусмотренного нормативами. По отдельным отраслям он планировался даже более высоким: три предприятия азотной промышленности могли рассчитывать на увеличение фонда с 13,1 до 14,3%⁶.

Главным источником роста премиального фонда и производительности труда должно было стать увеличение выпуска продукции без значительного роста числа сотрудников. Как писали авторы отчета, «при росте объема валовой продукции по уточненному плану 1967 год на 13,9% численность промышленного производственного персонала увеличивается лишь на 3,9%, а производительность труда повышается на 10,0% против 8,7% по утвержденному плану»⁷. Переход на новую систему оплаты труда предусматривал увеличение премий работникам предприятий: для инженерно-технических работников — до 35,5% вместо 25% к сумме годовых окладов, рабочим — до 21% вместо 15,2%⁸.

Однако на расширение премиального фонда могли рассчитывать только предприятия, для которых предполагался резкий прирост прибыли в ближайшие годы. Планово убыточным предприятиям или предприятиям, которые не могли увеличить прибыль, не из чего было формировать премиальный фонд. Поэтому уже в январе 1966 года число предприятий химической промышленности, переводившихся на новую систему стимулирования, сократилось с 26 до 19, поскольку на некоторых из них «в утвержденном плане на 1967 год не предусмотрен рост объема реализации и прибыли, в связи с чем нет возможности образовать фонды поощрения, необходимые для премирования работников в установленном размере»⁹. Эксперты НИИТЕХИМ предлагали в качестве эксперимента «перевести на новые условия одно-два убыточных предприятия», но эта идея не встретила поддержки у руководства Минхимпрома.

Фактически специфика отбора предприятий для перевода на новые условия была такой, что их показатели производительности труда выросли бы даже в том случае, если бы их участие в косыгинской реформе ограничилось только зачислением в этот список. Так, в число 19 предприятий входил Щёкинский химический комбинат, на котором в конце 1966 года были приняты в эксплуатацию цеха по производству аммиака

⁶ Технико-экономический доклад НИИТЕХИМа... Л. 14.

⁷ Там же. Л. 37.

⁸ Там же. Л. 38.

⁹ Там же. Л. 7.

и капролактама, оснащенные новейшим западноевропейским оборудованием. Выход на полную мощность итальянской линии производства аммиака осенью 1966 года позволил рассчитывать практически на удвоение показателей выпуска в 1967 году [Шаров, 1999. С. 114]. При этом, согласно расчетам, одобренным НИИТЭХИМ, Щёкинский химкомбинат для увеличения премиального фонда должен был лишь незначительно превысить плановые показатели выпуска аммиака, карбамида и капролактама (примерно на 1%)¹⁰. Производительность труда, которая рассчитывалась как стоимость продукции, деленная на число работников, например, на Щёкинском комбинате должна была вырасти уже потому, что с октября 1966 года он мог производить не 150–200 тыс., а 300–350 тыс. тонн аммиака. С учетом особенностей наладки производственных линий у завода было несколько лет до тех пор, пока плановые задания по выпуску не приблизятся к проектной мощности оборудования, и даже небольшие превышения плана станут невозможными.

В целом во второй половине 1966 года только в химической промышленности с ее очень небольшими масштабами внедрения новой системы существовало несколько различающихся вариантов перераспределения доходов предприятий для перехода на новую систему стимулирования. Все эти варианты, хотя и основывались на общих методических рекомендациях, сильно зависели от специфики конкретных предприятий: возможностей модернизации, сфер получения прибыли за счет наращивания выпуска или снижения себестоимости продукции и т. п. Министерское руководство, насколько можно судить из стенограмм заседаний коллегии Минхимпрома, к переводу предприятий на новые условия оплаты труда и материального стимулирования относилось весьма формально, гораздо больше внимания уделяя решению проблем выполнения заданий капитального строительства и ввода новых мощностей, от которых зависело выполнение заданий недавно начавшейся восьмой пятилетки (1966–1970 годы), а также вопросам устойчивости кадрового состава предприятий.

2. Политическое давление и кадровый вопрос

Партийное руководство и правительство были обеспокоены сокращением трудовых резервов в экономике, которое грозило огромным дефицитом кадров уже во время реализации восьмого пятилетнего плана (1965–1970 годы). Уже в начале реализа-

¹⁰ Технико-экономический доклад НИИТЕХИМа... Л. 34.

ции пятилетки стали поступать данные, что без существенного повышения производительности труда и сокращения штатов обеспечить кадрами все запланированные к постройке предприятия едва ли удастся. В этих условиях Госплан и Госкомтруда с 1966 года усилили давление на отраслевые министерства, чтобы предприятия соблюдали штатное расписание и — более того — проводили его периодические сокращения.

Альтернативные, по сути, стратегии решения проблемы кадрового дефицита вели к неизбежным конфликтам между Госпланом и Госкомтруда с одной стороны и отраслевыми ведомствами — с другой. Эксперты Госкомтруда видели решение задачи преодоления дефицита кадров путем повышения производительности труда, в том числе за счет внедрения системы научной организации труда (НОТ) и разработки более эффективной кадровой политики предприятий [Nealy, 2022. Р. 138]. Сотрудники Госплана руководствовались задачами сокращения неэффективного расходования ресурсов и оптимизации расходов хозяйствующих субъектов. Однако отраслевые руководители и директора предприятий имели стимулы делать прямо противоположное. В химической промышленности текучка была экстремально высокой (в среднем составляя до четверти штатного расписания предприятий). Значительным оставался и уровень невыхода работников на работу. Во многом это была типичная ситуация для советской экономики, для компенсации которой руководители управлений, директора комбинатов и строительных трестов старались увеличить штат сверх плановых значений, чтобы иметь возможность выполнить работу.

Столкновение регулирующих и отраслевых органов управления в химической промышленности привело к громкому скандалу уже летом 1966 года. По инициативе Госплана и Госкомтруда Комитет народного контроля (КНК) СССР провел проверку нескольких предприятий химической промышленности, по итогам которой принял постановление «Об излишествах в штатах административно-управленческого персонала и расходах на его содержание на некоторых предприятиях химической промышленности»¹¹. Инспекторы народного контроля подвергли разгромной критике главным образом предприятия азотной промышленности, обвинив их в завышении численности сотрудников и отказе от их сокращения вопреки требованиям Госплана и решениям партии и правительства. В качестве основных нарушителей были названы Лисичанский и Новомосковский комбинаты, но их пример был

¹¹ Постановление Комитета народного контроля. Протокол от 13.09.1966 № 12 п. III // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1915. Л. 14.

призван проиллюстрировать нарушения, типичные для всей отрасли. Во-первых, инспекторы указывали на чрезмерное завышение штатного расписания на иностранном оборудовании: на новых производственных линиях работали по 270–280 человек вместо 174 рекомендованных производителем. Во-вторых, они выявили практику отказа от планового сокращения штатов: дирекции Новомосковского и Лисичанского комбинатов не провели фактических сокращений, вместо этого перечислив в бюджет «экономию от сокращения штатов» в размере нескольких десятков тысяч рублей. В-третьих, проверка установила необходимость оптимизации структуры управления предприятий за счет устранения дублирующих структур: в состав комбинатов входили заводы, каждый из которых имел свою дирекцию, бухгалтерию, отдел кадров¹². Министерству химической промышленности было поручено доложить о результатах ликвидации выявленных нарушений к 1 марта 1967 года.

Комитет народного контроля был инструментом специфического давления, который позволял перевести конфликт между хозяйственными субъектами в сферу морального разбирательства [Kochetkova, 2025]. Если объект критики не реагировал на постановление КНК, проблема выносилась в публичное поле. В свою очередь, публичное обсуждение, например на страницах всесоюзных газет, могло стать основанием для вынесения взысканий по партийной линии в рамках уже Комитета партийного контроля (КПК). В случае Министерства химической промышленности, которое не спешило действовать в соответствии с требованиями Госплана, вслед за постановлением КНК в газете «Правда» в конце сентября 1966 года была опубликована разгромная статья, авторы которой — инспектор народного контроля Юрий Гайдуков и старший инспектор комитета Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы Константин Жиронкин обличали уже не директоров конкретных предприятий, а руководство отрасли: «...у нас сложилось мнение, что Министерство химической промышленности СССР вплотную еще не взялось за глубокое рассмотрение и решение вопросов структуры аппарата управления подчиненных ему предприятий, рациональной организации труда инженерно-технических работников и служащих, широкого применения счетно-вычислительной техники и средств механизации административно-управленческих работ»¹³.

¹² Приложение к п. III протокола № 12 Комитета народного контроля // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1915. Л. 15–23.

¹³ Гайдуков Ю., Жиронкин К. Меньше да лучше! Излишествам не должно быть места в аппарате управления // Правда. 1966. 25 сентября. С. 2.

Риск санкций на партийном уровне вынудил руководство Министерства химической промышленности прореагировать. Вопрос о выявленных Комитетом народного контроля нарушениях был вынесен на обсуждение коллегии министерства, где с докладом выступил сам министр — Леонид Аркадьевич Костандов. Коллегия признала установленные нарушения и обязала начальников главных управлений и директоров институтов разработать меры по улучшению структуры управления предприятий и нормативы численности работников, затем передать предложения НИИТЭХИМ, который должен был подготовить обобщенные рекомендации к марта 1967 года¹⁴.

Впрочем, несмотря на всё давление, для руководства Минхимпрома вопросы изменения структуры управления предприятиями и стимулирования работников всё еще оставались периферийными. По сути, необходимость отчитаться (в рамках постановления Совмина о переводе отраслей на новую систему или перед КНК к 1 марта 1967 года) была ключевым мотивом распоряжений. Осенью 1966 году практически на каждом заседании коллегия министерства возвращалась к проблеме низких темпов капитального строительства и возможным проблемам с выполнением плановых заданий по выпуску продукции и вводу новых производств.

3. Первый эксперимент

Идея улучшения форм и методов материального стимулирования начала разрабатываться еще в первой половине 1960-х годов на ранних этапах обсуждения реформ управления экономикой. НИИ труда на основе обширного обследования 150 предприятий разработал в 1963 году рекомендации по увеличению размеров фондов премирования, которые в 1963–1964 годах были внедрены в рамках эксперимента на нескольких предприятиях. Хотя для участия в этом эксперименте были отобраны передовые предприятия, которые демонстрировали высокие производственные результаты, расширение системы материального стимулирования для 45 из 47 предприятий потребовало дополнительных средств для фонда премирования [Лазарева, 2021. С. 162]. С точки зрения экспертов НИИ труда, решением могло стать расширение самостоятельности предприятий за счет формирования фондов премирования без строгой привязки к штатной численности работников, но такое решение не было поддержано вышестоящими органами [Лазарева, 2021. С. 163].

¹⁴ Протокол № 28 заседания Коллегии министерства химической промышленности от 26.09.1966 // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 816. Л. 247.

Естественно, возможность повышения мотивированности работников за счет премий находила отклик не только у теоретиков Госкомтруда, но и у многих директоров хозяйствующих субъектов и, естественно, у работников. В 1966 году с предприятий и организаций Минхимпрома были уволены 136 487 человек (25,1% среднесписочного числа рабочих) и приняты на работу 163 342 человека¹⁵. Люди массово меняли место работы, недовольные зарплатами, тяжелыми условиями труда и низким качеством жилья и социальной инфраструктуры. Член президиума ЦК профсоюза рабочих нефтяной и химической промышленности Е. Н. Менькова в марте 1967 года жаловалась на критическую и одновременно типичную ситуацию с премиями в отрасли: «На Щёлковском химзаводе получают премию 10–11%. Там большая текучесть рабочих кадров. Мы неоднократно ставили вопрос перед Главным управлением основной химической промышленности об упорядочении з/п, по глубокому изучению этого вопроса. Однако вопрос не решается, нет фондов, и премиальная система не используется в полной мере»¹⁶.

Руководство Минхимпрома не возражало против повышения роли материальных стимулов, поскольку само страдало от последствий кадровой нестабильности, но его финансовые возможности были ограничены. Проблема низких зарплат работников отрасли обсуждалась на заседаниях коллегии министерства, но у самого министерства не было средств для ее решения. Значительное число предприятий отрасли продолжало модернизироваться и требовало льготного финансирования, что истощало возможности Минхимпрома. До начала 1966 года многие предприятия химической отрасли относились к низкорентабельным или нерентабельным. Для решения этой проблемы министерство вели тяжелые переговоры о пересмотре цен на конечную продукцию предприятий отрасли с 1 июля 1967 года. В справке о реализации подготовки к пересмотру цен, например, отмечалось, что из 508 предприятий отрасли убыточными являются 62, а после пересмотра цен останется только 26¹⁷. Позитивные изменения ожидались только во второй половине 1967 года.

Инициатива снизу об усилении материального стимулирования работников имела шансы на успех, а для некоторых хозяйственных субъектов становилась в этих условиях едва ли не единственным способом решить накопленные кадровые проблемы.

¹⁵ Справка о состоянии и мерах по укреплению трудовой дисциплины на предприятиях МХП СССР // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1870. Л. 224.

¹⁶ Материал к протоколу № 8 заседания Коллегии Минхимпрома от 16.03.1967 // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1870. Л. 199.

¹⁷ Справка о ходе работы по подготовке к внедрению новых оптовых цен с 01.07.1967 и по пересчету плана на второе полугодие 1967 года в новые цены и тарифы // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1871. Л. 32.

В структуре отраслевых министерств числились десятки научно-исследовательских институтов, автостанций, ремонтных мастерских и других подразделений. И если реализация реформы на промышленных предприятиях была хотя бы институализирована, то, например, для отраслевых НИИ вопрос усиления материального стимулирования министерским руководством вначале даже не ставился. При этом НИИ в силу квалификации сотрудников, традиций коллективного обсуждения проблем через ученые советы и близость к министерскому руководству имели больше возможностей разработать и предложить собственный проект увеличения зарплат в контексте косыгинской реформы.

Неудивительно, что первым в реализации эксперимента по усилению роли материального стимулирования в химической промышленности стал именно научно-исследовательском институт, а не один из заводов. В июле 1966 года на имя министра химической промышленности Костандова поступило предложение из Физико-химического института имени Л. Я. Карпова заменить систему формирования зарплат. Коллектив института критиковал существующую систему финансирования «по темам», отсутствие дифференциации зарплат за объем и качество выполненных работ, а также положение дел, когда сотрудники бросают все силы на защиту докторских диссертаций, а не на работу по актуальным проектам, потому что именно наличие степени определяет уровень зарплаты¹⁸. В системе Министерства химической промышленности Научно-исследовательский физико-химический институт Карпова благодаря высоким научным достижениям и сложному административному подчинению (филиал института обслуживал потребности атомной отрасли) имел особый статус, который было сложно игнорировать.

Проект изменений фонда оплаты в институте предварительно получил поддержку Госкомтруда. Это было неудивительно, поскольку он развивал идею опытов НИИ труда от 1963 года по улучшению материального стимулирования, а главное — отвечал духу постановлений 1965 года о развитии системы материального стимулирования в СССР. Суть изменений сводилась к пересмотру ставок научных сотрудников, увеличению доли премиального фонда с 6 до 8% общего зарплатного фонда и, как следствие, росту максимальных размеров премий, в том числе для мастеровых и служащих¹⁹.

Коллегия министерства одобрила предложения по карповскому эксперименту 2 февраля 1967 года, впрочем, с существенными

¹⁸ Предложения об организации труда и заработной платы в Физико-химическом институте имени Л. Я. Карпова // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1869. Л. 309.

¹⁹ Там же. Л. 311–313.

и принципиальными изменениями. Министр Костандов сразу отверг главное условие о дополнительном финансировании, заявив, что «мы примем такой эксперимент, но по трем лабораториям, а не по всем, и найдем деньги у вас <института Карпова>». Директор института — выдающийся химик Яков Михайлович Колотыркин вынужден был согласиться со словами: «Эксперимент есть эксперимент». Однако его предложение сохранить текущий объем фонда зарплаты с возможностью использовать сэкономленные средства на премирование было поддержано²⁰. Таким образом, содержание эксперимента изменилось: увеличить премии разрешили, но не сразу, не везде и за счет экономии собственных средств института. Это было принципиальным отличием от более ранних попыток увеличения премий 1963–1964 годов: в данном варианте не требовалось дополнительного финансирования фонда премирования, который по-прежнему формировался с учетом штатного расписания. Статус экономического эксперимента, до этого встречавшийся в документах министерства скорее в качестве эвфемизма особого порядка работы предприятия, в случае института Карпова стал официальным. Инициативу признал полезной и сам Костандов²¹.

Инициатива проведения так называемого карповского эксперимента оказалась своевременной, поскольку позволяла продемонстрировать активность отраслевого руководства в реализации реформы и решении проблем в сфере организации труда. К этому моменту перевод второй группы предприятий на новые условия оплаты с 1967 года еще даже не был оформлен министерским приказом, хотя шел уже второй месяц нового года. Кроме того, менее чем через месяц предстояло дать отчет в Комитет народного контроля, Госплан и Госкомтруда о мерах, принятых в ответ на критику неэффективной организации управления предприятиями отрасли и завышения численности работников. Таким образом, решение коллегии Минхимпрома ходатайствовать перед Советом Министров поручить Госкомтруду «разработать новые условия оплаты труда работников научно-исследовательских учреждений и... применить их в порядке эксперимента»²² позволяло продемонстрировать наличие творческих решений на пути устранения недостатков.

²⁰ Предложения об организации труда и заработной платы... Л. 254.

²¹ Материал к протоколу № 5 заседания Коллегии Минхимпрома от 02.02.1967 // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1869. Л. 253.

²² Постановление коллегии Министерства химической промышленности СССР по предложению Научно-исследовательского физико-химического института им. Л. Я. Карпова о введении в институте новой системы оплаты труда руководящих, научных и инженерно-технических работников // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1869. Л. 301.

4. Эксперименты идут в промышленность

В начале марта 1967 года коллегия Минхимпрома представила отчет в Комитет народного контроля об устраниении основных замечаний, но аргументы были довольно слабыми. Так, одной из претензий Комитета народного контроля было наличие дублирующих структур управления на заводах внутри комбинатов. Министерский отчет гласил, что такие случаи уже редкость и, например, на критиковавшемся Щёкинском химическом комбинате заводы как особые структурные подразделения ликвидированы. Это было правдой лишь отчасти, поскольку ликвидация газового завода, с которого началась история комбината, действительно произошла летом 1966 года, но она была проведена в соответствии с постановлением Совмина о пере профилировании комбината еще от 1958 года. Газовый завод должен был работать до пуска основных цехов по производству аммиака, иначе комбинат почти не производил бы продукции [Шаров, 1999. С. 98]. При этом новый завод синтетического волокна формально еще строился и не входил в состав комбината, хотя сооружался под контролем треста «Щёкинхимстрой» и дирекции химкомбината.

Идея повысить премии за счет собственных средств учреждений была фактически единственным возможным компромиссом между интересами отраслевых министерств, Госплана и Госкомтруда. Костандов отказался от подготовки специального постановления по вопросу укрепления трудовой дисциплины и увеличения премий в пользу очень ограниченных мер, предложив написать «хорошее письмо», в котором «покажем хорошие предприятия, порекомендуем, как улучшить работу, и этим ограничим наше решение»²³. Вместе с тем он согласился на предложение Госкомтруда в плане эксперимента провести сокращение численности работников на одном из предприятий. Формат, согласованный для карповского эксперимента, теоретически мог быть реализован и на промышленном предприятии. А на время его реализации у министерства появлялся аргумент, что работа над устранением недостатков в управлении ведется с участием Межведомственной комиссии Госплана и Госкомтруда.

Успех нового эксперимента зависел от правильного выбора опытной площадки. Изначально, до середины марта, рассматривалось несколько комбинатов из числа тех, где с января 1967 года должна была начаться реализация косыгинской реформы. Как было показано выше, многие из этих предприятий без каких

²³ Материал к протоколу № 7 заседания Коллегии Минхимпрома от 02.03.1967 // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1870. Л. 207.

бы то ни было реформ должны были показать рост производительности труда за счет расширения производства; кроме того, с июля ожидалось изменение цен на конечную продукцию, что также должно было позитивно сказаться на результатах роста их прибыли к концу года. Предполагалось, что это будет одно из предприятий азотной промышленности как самой передовой по многим показателям. Но крупные комбинаты вроде Новомосковского и Лисичанского не годились на роль подопытных в силу своих размеров, грозивших большими сложностями с управлением. Оставался только Щёкинский комбинат.

Официально выбор Щёкинского химического комбината в качестве площадки эксперимента объяснялся редким сочетанием необходимых условий. Во-первых, это было «сравнительно молодое предприятие в азотной отрасли», имевшее «устойчивые и хорошие технико-экономические показатели» [Эксперимент., 1969. С. 9], что подразумевало наличие новых, недавно принятых в эксплуатацию производственных линий, оснащенных новейшей аппаратурой и средствами автоматизации. Во-вторых, с 1 января 1967 года комбинат, как и многие предприятия химической отрасли, уже перешел на новую систему планирования и экономического стимулирования, что должно было стать базой для проведения экономического эксперимента. В-третьих, продолжалось строительство завода синтетического волокна, который имел статус формально независимого предприятия, что должно было обеспечить возможности «для трудоустройства высвобождаемых в ходе эксперимента работников из действующих производств и цехов комбината» [Эксперимент., 1969. С. 10].

Впрочем, существовали и другие факторы в пользу Щёкино. Комбинат очень удобно располагался: недалеко от Москвы и рядом с одной из ключевых туристических локаций в СССР — музеем-заповедником Льва Николаевича Толстого «Ясная Поляна». У предприятия имелся определенный опыт позитивной работы с публичной сферой: в 1955 году усилиями комбината был открыт первый в СССР Вечный огонь, который также стал частью обязательной программы делегаций, посещавших «Ясную Поляну» [Юдкина, 2015]. И, что, вероятно, было еще более значимым, имелся опыт реакции на критику, поскольку в 1966 году выбросы комбината стали причиной громкого публичного разбирательства с «Ясной Поляной», в которое оказались вовлечены Политбюро, Совет Министров, Академия наук и минимум пять министерств²⁴.

²⁴ Постановление Совета Министров СССР от 11.11.1966 № 868 «О мерах по сохранению зеленых насаждений музея-усадьбы Л. Н. Толстого “Ясная Поляна”» // ГАРФ. Ф. Р5446. Оп. 100. Д. 246. Л. 21–22.

Едва ли не единственную сложность представляло добровольное согласие руководства предприятия и коллектива на сокращение штатов. Как было отмечено выше, в этот период директора предприятий стремились иметь как можно больше сотрудников и по причине реальной нехватки рук из-за низкой дисциплины и текучки, и для расширения фондов зарплаты. Однако руководство комбината, его инженеры и рабочие одобрили идею проведения эксперимента и, следовательно, сокращения кадров [Эксперимент., 1969. С. 11].

Причина гговорчивости руководства Щёкинского комбината заключалась в исключительном давлении со стороны контролирующих органов. Директор комбината Петр Михайлович Шаров во второй половине 1966 года уже подвергся критике со стороны высшего партийного руководства и правительства за гибель берез, высаженных Львом Толстым. В СССР было мало директоров, в отношении предприятий которых за несколько месяцев выходили специальное постановление ЦК КПСС и два постановления Совета Министров. Тогда комбинату запретили создание новых промышленных площадок и обязали в кратчайшие сроки построить очистные сооружения, что грозило серьезными расходами для предприятия, которое и так испытывало проблемы с ресурсами для капитального строительства цехов и жилья.

С выбором комбината в качестве площадки эксперимента давление только усилилось. В середине апреля на комбинат приехала рабочая группа специалистов НИИТЭХИМ и Главного управления азотной промышленности (ГУАП) для разработки принципов эксперимента. Потенциальные перемены вызвали беспокойство части рабочих, которых должны были перевести на завод синтетического волокна, поскольку завод еще не был сдан. В мае 1967 года по запросу с комбината Комитет народного контроля провел специальную проверку и выявил, что директор Шаров вместо строительства завода синтетического волокна направил ресурсы на строительство жилья, дома культуры, инженерного корпуса, квасильно-засольного пункта, пожарного депо и бассейна для работников предприятия, а также расширение гара-жа²⁵. Директор комбината заявлял, что отсутствовало необходимое оборудование для строительства цехов завода и строить их всё равно было невозможно, поэтому он решил не терять время и строить социальные объекты. Наказание за это нарушение кажется непропорциональным и может рассматриваться в качестве

²⁵ Постановление Комитета. Протокол № 8 п. III от 30.05.1967 «О грубых нарушениях государственной дисциплины на строительстве Щёкинского химического комбината директором комбината т. Шаровым и управляющим трестом “Щёкинхимстрой” т. Сидориным» // РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1915. Л. 78.

свидетельства в пользу давления со стороны партийных органов для усиления говорчивости и руководства отрасли, и дирекции комбината. Типичная, по сути, ситуация для строящихся советских предприятий обернулась выговорами по линии КНК начальнику ГУАП Минхимпрома Б. Г. Овчаренко и начальнику «Щёкинхимстроя» И. Н. Сидорину²⁶, а также строгим выговором по партийной линии директору комбината П. М. Шарову, которого специально вызвали в Москву на заседание Комитета партийного контроля [Шаров, 1999. С. 108].

С одной стороны, имелся «кнут» в виде серьезной угрозы завершения карьеры и исключения из партии, с другой — предлагался «пряник» в виде славы передового предприятия и сохранения фонда оплаты. В этих условиях руководству комбината было несложно согласиться на сокращение штатного расписания.

5. Плановый успех

Запуск эксперимента занял длительное время и состоялся уже после повышения цен на продукцию отрасли. Согласно официальному изложению истории эксперимента, он начался еще в марте 1967 года. Фактически эксперты НИИТЭХИМ и ГУАП приехали «изучать условия» на комбинате только в апреле, основные положения по формированию и расходованию средств централизованного фонда Госкомтруда подготовил только к началу июля 1967 года, а постановление Совета Министров СССР № 353 об утверждении этих положений было принято только 17 июля 1967 года [Шаров, 1999. С. 146–151]. При этом некоторые мероприятия были подготовлены до ввода новых регулирующих документов.

Целью эксперимента было усиление материального стимулирования рабочих за счет средств, сэкономленных от сокращения штатов. Для этого предприятию сохраняли фонд заработной платы на 1968–1970 годы на уровне 1967 года с обязательством сократить штатную численность работников на 1000 человек. Уволенных сотрудников должны были трудоустроить на новый завод синтетического волокна, который окончательно выводился из структуры комбината. Оставшиеся работники конкретного цеха комбината могли рассчитывать на получение половины суммы, сохраненной за счет сокращений, в качестве премий. Средства распределялись между работниками завода в соответствии с новыми правилами и тарифными сетками [Эксперимент., 1969. С. 8–9].

²⁶ Постановление Комитета. Протокол № 8... Л. 80.

Дирекция комбината обладала некоторой свободой в определении конкретных форм обеспечения сокращения штатов, но с учетом рекомендаций вышестоящих органов. Фактически все инициативы должны были согласовываться с заместителем министра химической промышленности Константином Константиновичем Чередниченко и заместителем начальника управления труда, заработной платы и рабочих кадров Совета Министров Сергеем Генадьевичем Сёминым [Шаров, 1999. С. 153].

Основные сокращения были достигнуты за счет совмещения должностей, а не прямых увольнений. Фактически с началом эксперимента число увольнений на комбинате даже сократилось на 15% (с 1221 человек в 1966 году до 1030 в 1968-м) [Мокин, Шаров, 1970. С. 52]. В первую очередь изменения коснулись операторов оборудования, лаборантов, контролеров и машинистов. На эти категории рабочих приходилось две трети сокращенных ставок [Эксперимент., 1969. С. 18]. Предполагалось, что для персонала линий контроля измерительных приборов и автоматизации (КИПиА) совмещение возможно за счет изменения алгоритмов взаимодействия с новым оборудованием, чтобы один сотрудник мог обслуживать сразу несколько приборов. Начальники цехов могли перепоручить функции работников низкооплачиваемых позиций (слесарей, лаборантов, контролеров) другим штатным сотрудникам либо доверить автоматике. Эти меры гарантировали рост средней зарплаты на предприятии на 25% [Эксперимент., 1969. С. 46].

Первые полтора года эксперимента позволили руководству предприятия достичь впечатляющих показателей и по ключевым параметрам работы предприятия. К началу 1969 года комбинат подошел с ростом производительности труда на 186% и прибыли — на 200% (с 13 до 26 млн руб.) [Мокин, Шаров, 1970. С. 52]. Две трети всех сокращений должностей было обеспечено совмещением должностей (44%) и введением новых нормативов по труду (21%). Административные и инженерные позиции сокращались за счет укрупнения цехов и перевода низкорентабельных производств на односменную работу [Эксперимент., 1969. С. 17].

Другое дело, что впечатляющие достижения эксперимента в производительности труда и прибыли определялись расширением производственных возможностей предприятия и особенностями ведения советской статистики, которые никак не были связаны с экспериментом. В части заданий промышленного выпуска эксперимент не предлагал увеличения плановых показателей в сравнении с заданиями января 1967 года, сформулированными в связи с началом участия предприятия в косыгин-

ской реформе [Nealy, 2022. Р. 151]. Как было показано выше, по январским показателям от комбината требовалось превысить плановые задания по выпуску примерно на 1%. Даже с учетом повышенных обязательств план выпуска продукции на 1967 год был ниже проектной мощности цехов на 10–15% по аммиаку и капролактаму и почти на 20% — по карбамиду²⁷. Сокращение ставок автоматически увеличивало производительность труда, даже без роста выпуска продукции, но выпуск рос в значительной степени благодаря вводу нового оборудования [Nealy, 2022. Р. 151].

Любопытно, что успехи в сокращении кадров были достигнуты во многом за счет мер, которые предлагались по итогам проверки КНК предприятий химической промышленности в сентябре 1966 года: сокращения персонала, обслуживающего импортные производственные линии, на 20–30% до показателей, рекомендованных производителями; оптимизации управленческого аппарата за счет объединения цехов и служб; снижения доли рабочих в пользу квалифицированных инженерно-технических работников. Сложившаяся в советской промышленности практика найма завышенного числа рабочих привела к тому, что к 1967 году на предприятии числилось около 7500 сотрудников²⁸ при штатной численности в 6300 человек²⁹. Строго говоря, в деле сокращения кадров комбинат, даже с учетом ввода новых цехов, должен был к началу 1970 года только вернуться к показателям штатной численности.

6. От эксперимента к методу

Хотя в рамках щёкинского эксперимента не было предпринято каких-либо нетипичных для советской химической промышленности шагов, он быстро стал использоваться в качестве иллюстрации эффективного использования научной организации труда и грамотной кадровой политики. Первые заметные публикации об эксперименте (специальные брошюры НИИТЭХИМ, статьи в журнале «Химик» и «Экономической газете») стали выходить сразу после появления отчета за 1967 год. В ноябре 1968 года статья Шарова о ходе эксперимента была опубликована в «Правде»³⁰. Впрочем, в этот период в партийной прессе выходила целая серия об экономических экспериментах, в том

²⁷ РГАЭ. Ф. 459. Оп. 1. Д. 1937. Л. 33.

²⁸ Годовой отчет предприятия п/я в-8918 по основной деятельности за 1967 года // ГАТО. Ф. Р3469. Оп. 2. Д. 484а. Л. 229.

²⁹ Секретариат ЦК КПСС. Рабочие записи и протоколы заседаний. 1969 год / сост. М. Ю. Прозументчиков, Т. А. Джалилов, Н. Ю. Пивоваров. М.: ИстЛит, 2022. С. 122–123.

³⁰ Шаров П. М. Не числом, а умением // Правда. 1968. 30 ноября. С. 2.

числе карповском³¹. Но что более важно, решением высшего партийного руководства начиная с осени 1969 года щёкинский эксперимент был утвержден в качестве эталонного опыта для распространения.

С 1968 года предприятия химической промышленности начали переводить на работу по щёкинскому методу. За год Госкомтруда согласовал перевод на такую работу 24 предприятий по всему Советскому Союзу, среди которых были, например, Новомосковский химкомбинат, Могилевский завод синтетического волокна, мончегорский комбинат «Североникель», Челябинский металлургический комбинат [Эксперимент., 1969. С. 47]. Как и сам Щёкинский комбинат, эти предприятия (в основном химические и металлургические гиганты) накануне завершили модернизацию, были рентабельными и имели возможности для сокращения штатов. В общих чертах метод заключался в сохранении объема фонда заработной платы на уровне стартового года для повышения объемов премирования за счет сокращения численности работников.

Открытым остается вопрос: в какой степени эти предприятия были самостоятельны в разработке конкретных мер и действительно учитывали щёкинский опыт, а в какой — предлагали альтернативные модели? В 1968 году началась разработка варианта эксперимента на промышленном объединении «Башнефтехимводы». Он также проходил под контролем Госкомтруда, но уже предполагал развитие щёкинского метода для решения проблемы плохо управляемых или нерентабельных предприятий за счет объединения их с более успешными [Nealy, 2022. Р. 155]. В рамках названного метода 30% высвобожденных от сокращения сотрудников средств передавалось в централизованный фонд всего объединения, что давало возможность распределять их более равномерно между предприятиями региона [Егоров, Золотникова, 1974. С. 247]. При этом плановая часть фонда заработной платы не оставалась стабильной, а повышалась и уменьшалась в зависимости от изменения индекса производительности труда. Что любопытно, впоследствии участники башкирского эксперимента считали его самостоятельным проектом, независимым от щёкинского метода [Хурамшин, 2002. С. 112].

По-настоящему поворотным моментом в судьбе эксперимента стало заседании Секретариата ЦК КПСС в сентябре 1969 года. Руководитель парткома Щёкинского комбината Анатолий Александрович Мокин был вызван в секретариат в рамках обсуждения вопроса «Об опыте работы парткома Щёкинского химкомбината

³¹ Новое в оплате труда ученых // Правда. 1969. 25 марта. С. 3.

по мобилизации коллектива трудящихся по увеличению объемов производства при одновременном уменьшении численности работников»³². Мокин честно рассказал как об изначальном превышении фактических значений штатной численности работников над плановой, так и о том, что рост выпуска продукции связан с плановым внедрением нового оборудования. На прямой вопрос: «Всё ли хорошо в опыте Щёкинского комбината?» — присутствовавший на заседании первый заместитель председателя Госкомтруда Сергей Сергеевич Новожилов, ответственный за экономические эксперименты, ответил, что «эксперимент не во всех отношениях хорош и нуждается в доработке». По его мнению, башкирский эксперимент с распределением фондов на уровне объединения предприятий был лучше³³.

Секретари Центрального Комитета КПСС сделали ставку на более проверенный вариант, который предполагал сокращение кадров и «упрощение структуры управления»³⁴. Председательствовавший на заседании Андрей Павлович Кириленко обратил особое внимание на то, что в экономике уже не хватало 2,55 млн человек, которых было невозможно найти как раньше — в аграрных регионах, поэтому «резервы рабочей силы нужно изыскивать за счет технического прогресса»³⁵. В этом смысле ориентация на Щёкинский химкомбинат была более предпочтительным вариантом: он уже успешно провел сокращения, формально был первым промышленным предприятием, на котором начался эксперимент, и имел определенную узнаваемость. Поэтому секретариат вопреки мнению представителя Госкомтруда постановил одобрить опыт работы комбината и широко осветить его в печати.

После выхода постановления ЦК КПСС кампания по распространению щёкинского опыта стала по настоящему масштабной. Резко выросло как число публикаций, так и их тиражи. О щёкинском эксперименте брошюры писали не научные сотрудники НИИТЭХИМ, а авторы главных политico-идеологических издательств «Знание» и «Политиздат». Изменилась и тональность рассказов об эксперименте: теперь читателю предлагалось не только познакомиться с успешным опытом, но и задуматься о возможности его внедрения в своей сфере [Азарх, 1970. С. 38].

Помимо прессы в арсенале ЦК КПСС имелись более действенные способы продвижения идей повышения производительности труда и преодоления дефицита кадров. 22–23 января

³² РГАНИ. Ф. 4. Оп. 44. Д. 4. Л. 168.

³³ Там же. Л. 170.

³⁴ Там же. Л. 171.

³⁵ Там же. Л. 172.

1970 года в Туле состоялся Всесоюзный семинар партийных и хозяйственных руководителей по изучению щёкинского опыта, на который созвали секретарей и заведующих отделами ЦК компартий союзных республик, крайкомов и обкомов КПСС³⁶. Апофеозом кампании по популяризации щёкинского опыта стало упоминание достижений химического комбината в отчетном докладе генерального секретаря ЦК КПСС Л. И. Брежнева на XXIV съезде КПСС 30 марта 1971 года: «Целесообразно, как показывает опыт Щёкинского химкомбината, дать предприятиям более широкие возможности стимулирования тех работников и коллективов, которые вносят наибольший вклад в развитие производства, совмещают профессии, по-хозяйски бережливо обращаются с общественным богатством»³⁷.

Таким образом, именно партийное руководство санкционировало распространение щёкинского опыта. К 1969 году импульс косыгинской реформы заканчивался, и популяризация итогов эксперимента с ней напрямую не увязывалась. Ключевым мотивом для секретарей ЦК КПСС в выборе щёкинского варианта стимулирования было то, что он открывал возможности для масовых сокращений, без которых было невозможно восполнить дефицит рабочих, ожидавшийся в следующей пятилетке. Наиболее известная интерпретация причин сворачивания щёкинского эксперимента утверждает прямо противоположное: «Эксперимент оказался слишком успешным — излишних кадров было много. Это порождало дополнительные проблемы с трудоустройством, которые ложились на местные органы власти, в том числе партийные. Поэтому к середине 1970-х годов эксперимент заглох» [Гребнев, 2019. С. 526].

7. От метода к мифу

Экономические эксперименты Министерства химической промышленности, появившиеся как реакция на кадровые проблемы и политическое давление, изначально не были рассчитаны на длительный срок реализации. Более того, они имели конкретные показатели завершения — переход к новым штатному составу и системам премирования. Только концу восьмой пятилетки (1966–1970 годы), когда щёкинский эксперимент стал транслироваться в качестве эталонного, руководители Минхимпрома и Госкомтруда приняли решение продлить его.

Второй этап щёкинского эксперимента (1971–1975 годы) предполагал гораздо более скромные показатели и по объему

³⁶ Всесоюзный семинар // Труд. 1970. № 18. С. 1.

³⁷ Брежnev L. I. Отчетный доклад ЦК КПСС XXIV съезду партии. М.: Политиздат, 1972. С. 95.

выпуска, и по производительности труда, и по сокращению кадров. Во-первых, предприятие достигло предела возможностей использования своей промплощадки. Постановление Совета Министров от 11 ноября 1966 года запрещало дальнейшее расширение химического комбината в связи с близостью к музею-усадьбе «Ясная Поляна»³⁸. Не имея возможности строить новые цеха, руководство комбината делало ставку на обновление уже существующих производственных линий и увеличение производства капролактама, формалина и гидроксилюмина [Шаров, 1999. С. 164–165]. Кроме того, дирекция приложила значительные усилия по снижению вредного влияния на флору «Ясной Поляны» и окрестных территорий за счет завершения строительства систем очистки, создания защитных лесопосадок, значительного сокращения выбросов благодаря новому оборудованию. Во-вторых, к 1971 году возможностей по сокращению штата комбината было гораздо меньше, чем в 1967 году. К началу новой пятилетки на комбинате существенно сократились текучесть кадров и число прогулов, и комбинат практически отказался от практики найма сотрудников сверх штата [Мокин, Шаров, 1970. С. 37].

Гораздо сложнее стало обеспечивать выплату повышенных премий за счет экономии средств от сокращения кадров. Если с июня 1967 по июнь 1970 года штатное расписание предприятия сократилось примерно на 1100 ставок, то в 1971–1975 годах сокращено было только 300 ставок, из которых 200 — в первые два года [Эксперимент — опыт — результат, 1975. С. 59]. Даже с учетом сложной ситуации с трудоустройством в Тульской области в 1970-х годах такие масштабы сокращений не могли быть источником серьезных угроз в восприятии местных и партийных властей. Безусловно, это было несколько больше, чем стандартные плановые задания по сокращению кадров для предприятий химической промышленности, но достаточно близко к ним.

Критическим для эксперимента оказалось изменение фонда материального стимулирования. Изначальный план эксперимента предполагал, что заработный фонд будет оставаться неизменным, несмотря на сокращение численности работников. Но это были условия эксперимента до 1970 года, а уже в 1971 году зарплатный фонд комбината сократили примерно на 3 млн руб., которые в предыдущие годы были накоплены, но не востребованы из фонда материального поощрения заработной платы. В рамках советского распределения ресурсов изъятие неизрас-

³⁸ ГАРФ. Ф. Р5446. Оп. 100. Д. 246. Л. 21–22.

ходованных средств считалось обычной практикой, но в контексте эксперимента дирекцией было воспринято болезненно. Собственно, завершение эксперимента произошло еще более прозаическим образом: в 1975 году Минхимпром провел повышение окладов по всей отрасли, но, как это часто бывает в таких случаях, не выделил дополнительных средств предприятиям с уже увеличенными фондами материального стимулирования, из-за чего на Щёкинском комбинате львиная доля фонда материального стимулирования ушла на выплату повышенных окладов. По словам директора, предприятию «недодали» примерно треть необходимых средств в фонд заработной платы, хотя реальные доходы для большинства рабочих остались неизменными [Шаров, 1999. С. 174–175].

Завершение эксперимента не означало отказа от использования щёкинского метода. В 1978 году первоначальные принципы эксперимента были восстановлены, а Госплан и Госкомтруда СССР рекомендовали отраслевым министерствам активнее использовать щёкинский опыт в качестве инструмента повышения производительности труда [Шаров, 1999. С. 170]. Например, в июне 1979 года Министерство пищевой промышленности выпустило приказ № 56 «О мерах по распространению в системе Союзпарфюмерпрома комплексного метода совершенствования организации труда, материального стимулирования и планирования по опыту Щёкинского химического комбината», обязывавший ряд предприятий разработать за два с половиной месяца план работы по «переводу предприятий на щёкинский метод совершенствования организации труда, материального стимулирования и планирования»³⁹. Щёкинский метод, как и в 1969 году, формально одобрялся партийным руководством, но дефицит рабочей силы и недовольство работников сохранялись во многих отраслях.

Представление об экономических экспериментах, прежде всего щёкинском, как об упущеной возможности для советской экономики сформировалось, вероятно, в начале 1980-х годов. На фоне публичного обсуждения неэффективности советской экономики и начала подготовки экономического эксперимента 1983–1985 годов журналист и экономист Дмитрий Васильевич Валовой, например, в рамках заседаний «делового клуба “Правды”» довольно активно продвигал идею возвращения к щёкинскому опыту [Валовой, 1991. С. 128–129]. Горячим сторонником

³⁹ Приказ Министерства пищевой промышленности СССР от 04.06.1979 № 56 «О мерах по распространению в системе Союзпарфюмерпрома комплексного метода совершенствования организации труда, материального стимулирования и планирования по опыту Щёкинского химического комбината» // ЦГАМ. Ф. Р-315. Оп. 1. Д. 938. Л. 29.

этой инициативы был первый секретарь Щёкинского горкома партии Григорий Николаевич Гроцескул. Он утверждал, что, хотя метод развивается уже на протяжении полутора десятилетий, «время щёкинского метода не прошло, а только начинается» и его развитие — это государственная и партийная задача на пути увеличения экономического могущества страны [Гроцескул, 1984. С. 94].

Тогда и сформировался миф о том, что экономические эксперименты в химической отрасли были свернуты из-за сопротивления партийного аппарата.

Как было показано выше, это объяснение ошибочно. Эксперименты никогда не угрожали массовой безработицей и не вели к радикальному сокращению числа сотрудников за пределами требований Госкомтруда и Госплана. Собственно, высшее партийное руководство и в 1982 году настаивало на распространении щёкинского опыта.

Несостоятельной оказывается и другая до сих пор распространенная часть мифа об экспериментах, которая увязывает их затухание с отказом от косыгинской реформы. Переход от идеи материального стимулирования к идеи премирования за счет сокращения штатной численности не был заложен косыгинской реформой. Этот переход произошел в результате прямого давления партийных и государственных контролирующих органов на руководство отраслей промышленности и конкретных предприятий в условиях растущего дефицита рабочей силы. В отличие от экспериментов 1963–1964 годов именно возможность сокращения штата была основным мотивом выбора высшими партийными чиновниками щёкинского и карповского экспериментов в качестве примеров для подражания для других предприятий. Партийные чиновники не просто не боялись сокращения кадров — оно было для них основным мотивом продвижения того же щёкинского метода.

Парадоксальным образом советские экономические эксперименты существовали в общественном дискурсе одновременно как партийный проект и как жертва косности партийного и государственного аппаратов. И в обоих случаях восприятие экспериментов как примера упущенных возможностей в публичных обсуждениях оказалось оторванным от реальной деятельности предприятий.

Литература

1. Азарх М. Щёкинский эксперимент. М.: Знание, 1970.
2. Бабкина Н. М. Экономическая реформа 1965 г. в СССР: формирование фондов экономического стимулирования на предприятиях, переведенных на новые условия

- работы // Вестник Московского университета. Сер. 21: Управление (государство и общество). 2017. № 4. С. 90–104.
3. Белоусов Р. А. Экономическая история России: XX век: в 5 т. Т. 5. М.: ИздАТ, 2003.
 4. Гребнев Л. С. Советская экономика: вид из Госплана // Истоки. Экономика — мрачная наука? М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2019. С. 445–541.
 5. Гроцескул Г. Н. Работающих меньше — продукции больше. Щёкинский метод: сущность, опыт, проблемы. М.: Экономика, 1984.
 6. Долгова Е. А. Как платили ученым: динамика и приоритеты советской научной политики // Известия Уральского федерального университета. Сер. 2: Гуманитарные науки. 2025. № 1. С. 120–137. DOI: 10.15826/izv2.2025.27.1.008.
 7. Егоров В. И., Золотникова Л. Г. Экономика нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности. М.: Химия, 1974.
 8. Карпухин Д. Н. Повышение производительности труда в СССР — стратегическая задача // Экономическая история СССР. Очерки / рук. авт. колл. Л. И. Абалкин. М.: Инфра-М, 2007. С. 250–283.
 9. Лазарева Л. Н. Экономическая дискуссия 1962–1964 гг.: выработка идеологии «косыгинской» реформы // Историко-экономические исследования. 2016. № 3. С. 453–456. DOI: 10.17150/2308-2588.2016.17(3).453-466.
 10. Лазарева Л. Н. Экономическая реформа 1965 года: предпосылки, ход, итоги. М.: ИИУ МГОУ, 2021.
 11. Мокин А. А., Шаров П. М. Щёкинский эксперимент. Из опыта партийной работы на предприятии. М.: Политиздат, 1970.
 12. Некрасов В. Л. «Дilemma Хрущева»: реформы Госплана СССР, нефтехимический проект и вызовы холодной войны (вторая половина 1950-х — первая половина 1960-х гг.). М.: ИВИ РАН, 2019.
 13. Нуреев Р. М. Упущеный шанс косыгинских реформ // Упущеный шанс или последний клапан? К 50-летию косыгинских реформ 1965 г. / под ред. Р. М. Нуреева. М.: Кнорус, 2017. С. 10–17.
 14. Пивоваров Н. Ю., Симонов М. А. Советское руководство и разработка совнархозной реформы: от идей к реализации (1953–1957 гг.) // Уральский исторический вестник. 2024. № 1. С. 108–118. DOI: 10.30759/1728-9718-2024-1(82)-108-118.
 15. Пинаева Д. А., Салахутдинова Э. Р. Материальное стимулирование изобретательства и рационализации на предприятиях СССР в 1960–1980-е годы // Научный диалог. 2024. № 10. С. 420–444. DOI: 10.24224/2227-1295-2024-13-10-420-444.
 16. Сафонов А. В. Большая советская экономика: 1917–1991. М.: Individuum, 2024.
 17. Стась И. Н. Ведомственность в советской истории. Гувернаментальность, государственные интересы и публичный дискурс // Советская ведомственность / под ред. И. Н. Стася. М.: Новое литературное обозрение, 2025. С. 103–191.
 18. Хурамшин Т. З. По нелегким дорогам жизни. М.: Ист-факт, 2002.
 19. Шаров П. М. Щёкинский эксперимент. Записки Щёкинского химкомбината о людях, времени и о себе. Тула: Пересвет, 1999.
 20. Эксперимент — опыт — результат. Тула: Приокское книжное издательство, 1975.
 21. Эксперимент Щёкинского химического комбината. М.: НИИТЭХИМ, 1969.
 22. Юдкина А. Б. Памятник без памяти: первый Вечный огонь в СССР // Неприкосновенный запас. Дебаты о политике и культуре. М.: Новое литературное обозрение, 2015. С. 112–134.
 23. Davies R. W. The Economic History of the Soviet Union Reconsidered // Kritika: Explorations in Russian and Eurasian History. 2010. Vol. 11. No 1. P. 145–159. DOI: 10.1353/kri.0.0143.
 24. Feygin Y. Building a Ruin. The Cold War Politics of Soviet Economic Reform. Cambridge: Harvard University Press, 2024.
 25. Gregory P. R. Restructuring the Soviet Bureaucracy. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

26. Guth S. One Future Only. The Soviet Union in the Age of the Scientific-Technical Revolution // Journal of Modern European History. 2015. No 13. P. 355–376. DOI: 10.17104/1611-8944-2015-3-355.
27. Hanson P. The Rise and Fall of the Soviet Economy: An Economic History of the USSR 1945–1991. London: Routledge, 2014.
28. Hohmann H. H. Economics and Politics in the USSR: Problems of Interdependence. London: Routledge, 1986.
29. Kochetkova E. People's Control and the Morality Quest of the Late Soviet Economy // Journal of Social History. 2025. DOI: 10.1093/jsh/shaf036.
30. Kochetkova E. Performing Inventiveness: Industrial and Technical Creativity in the USSR, 1950s–1980s // The Soviet and Post-Soviet Review. 2022. No 3. P. 249–273.
31. Nealy J. A. Making Socialism Work: The Shchekino Method and the Drive to Modernize Soviet Industry. Doctoral dissertation. Duke University History Department, 2022.

References

1. Azarkh M. *Shchekinskiy eksperiment [Shchekin's Experiment]*. Moscow, Znanie, 1970. (In Russ.)
2. Babkina N. M. Ekonomicheskaya reforma 1965 g. v SSSR: formirovaniye fondov ekonomicheskogo stimulirovaniya na predpriyatiyakh, perevedennykh na novye usloviya raboty [Economic Reform of 1965 in the USSR: The Formation of Economic Incentive Funds at Enterprises, Transferred to New Working Conditions]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 21: Upravleniye (gosudarstvo i obshchestvo) [Bulletin of Moscow University. Series 21. Management (State and Society)]*, 2017, no. 4, pp. 90-104. (In Russ.)
3. Belousov R. A. *Ekonomicheskaya istoriya Rossii: XX vek: v 5 t. T. 5 [Economic History of Russia: 20th Century, in 5 vol., vol. 5]*. Moscow, IzdAT, 2003. (In Russ.)
4. Grebnev L. S. Sovetskaya ekonomika: vid iz Gosplana [Soviet Economy: A View From Gosplan]. In: *Istoki. Ekonomika - mrachnaya nauka? [Economics - A Gloomy Science?]*. Moscow, NIU VShE Publishing House, 2019, pp. 445-541. (In Russ.)
5. Grotseskul G. N. *Rabotayushchikh men'she - produktsii bol'she. Shchekinskiy metod: sushchnost', opyt, problemy [Working Less - Production More. Shchekin's Method: Essence, Option, Problems]*. Moscow, Ekonomika, 1984. (In Russ.)
6. Dolgova E. A. Kak platili uchenym: dinamika i prioritety sovetskoy nauchnoy politiki [Salaries in Science: Dynamics and Priorities of Soviet Policy]. *Izvestiya Ural'skogo federal'nogo universiteta. Ser. 2: Gumanitarnye nauki [Izvestiya. Ural Federal University Journal. Series 2. Humanities and Arts]*, 2025, no. 1, pp. 120-137. DOI: 10.15826/izv2.2025.27.1.008. (In Russ.)
7. Egorov V. I., Zolotnikova L. G. *Ekonomika neftepererabatyvayushchey i neftekhimicheskoy promyshlennosti [Economics of Oil Refining and Petrochemical Industry]*. Moscow, Khimiya, 1974. (In Russ.)
8. Karpukhin D. N. Povyshenie proizvoditel'nosti truda v SSSR - strategicheskaya zadacha [Increase of Labor Productivity in the USSR - A Strategic Task]. In: Abalkin L. I. (ed.). *Ekonomicheskaya istoriya SSSR. Ocherki [Economic History of the USSR. Essays]*. Moscow, Infra-M, 2007, pp. 250-283. (In Russ.)
9. Lazareva L. N. Ekonomicheskaya diskussiya 1962-1964 gg.: vyrabotka ideologii «kosygin-skoy» reformy [1962-1964 Economic Discussion: Development of Kosygin's Reform Ideology]. *Istoriko-ekonomicheskie issledovaniya [Journal of Economic History and History of Economics]*, 2016, no. 3, pp. 453-456. DOI: 10.17150/2308-2588.2016.17(3).453-466. (In Russ.)
10. Lazareva L. N. *Ekonomicheskaya reforma 1965 goda: predposylki, khod, itogi [Economic Reform of 1965: Prerequisites, Progress, Results]*. Moscow, Moscow State Regional University Press, 2021. (In Russ.)
11. Mokin A. A., Sharov P. M. *Shchekinskiy eksperiment. Iz opyta partiiynoy raboty na predpriyatiyakh [Shchekino Experiment. From the Experience of Party Work at the Enterprise]*. Moscow, Politizdat, 1970. (In Russ.)

12. Nekrasov V. L. "Dilemma Khrushcheva": reformy Gosplana SSSR, neftekhimicheskiy proekt i vyzovy kholodnoy voyny (vtoraya polovina 1950-kh - pervaya polovina 1960-kh gg.) [Khrushchev's Dilemma: Reforms of the USSR State Planning Committee, Petrochemical Project and the Cold War (Second Half of the 1950s - First Half of the 1960s)]. Moscow, World History of the Russian Academy of Sciences, 2019. (In Russ.)
13. Nureev R. M. Upushchennyy shans kosyginskikh reform [Missed Chance of the Kosygin Reforms]. In: *Upushchennyy shans ili posledniy klapan? (K 50-letiyu kosyginskikh reform 1965 g.)* [Missed Chance or the Turning Point? (On the 50th Anniversary of the Kosygin Reforms of 1965)]. Moscow, Knorus, 2017, pp. 10-17. (In Russ.)
14. Pivovarov N. Yu., Simonov M. A. Sovetskoe rukovodstvo i razrabotka sovnarkhoznoy reformy: ot idey k realizatsii (1953-1957 gg.) [Soviet Leaders and the Development of the Sovnarkhoz Reform: From Ideas to Realization (1953-1957)]. *Ural'skiy istoricheskiy vestnik [Ural Historical Journal]*, 2024, no. 1, pp. 108-118. DOI: 10.30759/1728-9718-2024-1(82)-108-118. (In Russ.)
15. Pinaeva D. A., Salakhutdinova E. R. Material'noe stimulirovanie izobretatel'stva i ratsionalizatsii na predpriyatiyakh SSSR v 1960-1980-e gody [Material Incentives for Innovation and Rationalization in Soviet Enterprises During 1960s to 1980s]. *Nauchnyy dialog [Scientific Dialogue]*, 2024, no. 10, pp. 420-444. DOI: 10.24224/2227-1295-2024-13-10-420-444. (In Russ.)
16. Safronov A. V. *Bol'shaya sovetskaya ekonomika: 1917-1991* [Big Soviet Economy: 1917-1991]. Moscow, Individuum, 2024. (In Russ.)
17. Stas I. N. *Vedomstvennost' v sovetskoy istorii. Guvernalmental'nost', gosudarstvennye interesy i publichnyy diskurs* [Departmentalization in Soviet History. Governamentality, State Interest and Public Discourse]. In: *Sovetskaya vedomstvennost'* [Soviet Departmentalization]. Moscow, Novoe literaturnoe obozrenie, 2025, pp. 103-191. (In Russ.)
18. Khuramshin T. Z. *Po nelegkim dorogam zhizni* [Doing Things the Hard Way]. Moscow, Ist-fakt, 2002. (In Russ.)
19. Sharov P. M. *Shchekinskiy eksperiment. Zapiski Shchekinskogo khimpkombinata o lyudyakh, vremeni i o sebe* [Shchekino Experiment. Notes of Shchekinskiy Khimpkombinat About People, Time and About Itself]. Tula, Peresvet, 1999. (In Russ.)
20. *Eksperiment - opyt - rezul'tat* [Experiment - Experience - Result]. Tula, Priokskoe knizhnoe izdatel'stvo, 1975. (In Russ.)
21. *Eksperiment Shchekinskogo khimicheskogo kombinata* [Experiment of the Shchekino Chemical Combine]. Moscow, Chemical Industry Technical and Economic Research Institute, 1969. (In Russ.)
22. Yudkina A. B. *Pamyatnik bez pamyati: pervyy Vechnyy ogon' v SSSR* [Monument Without Memory: The First Eternal Flame in the USSR]. *Neprikosnovennyj zapas. Debaty o politike i kul'ture* [Untouchable Reserve. Debates on Politics and Culture]. Moscow, Novoe literaturnoe obozrenie, 2015, pp. 112-134. (In Russ.)
23. Davies R. W. The Economic History of the Soviet Union Reconsidered. *Kritika: Explorations in Russian and Eurasian History*, 2010, vol. 11, no. 1, pp. 145-159. DOI: 10.1353/kri.0.0143.
24. Feygin Y. *Building a Ruin. The Cold War Politics of Soviet Economic Reform*. Cambridge, Harvard University Press, 2024.
25. Gregory P. R. *Restructuring the Soviet Bureaucracy*. Cambridge, Cambridge University Press, 1990.
26. Guth S. One Future Only. The Soviet Union in the Age of the Scientific-Technical Revolution. *Journal of Modern European History*, 2015, no. 13, pp. 355-376. DOI: 10.17104/1611-8944-2015-3-355.
27. Hanson P. *The Rise and Fall of the Soviet Economy: An Economic History of the USSR 1945-1991*. London, Routledge, 2014.
28. Hohmann H. H. *Economics and Politics in the USSR: Problems of Interdependence*. London, Routledge, 1986.
29. Kochetkova E. People's Control and the Morality Quest of the Late Soviet Economy. *Journal of Social History*. 2025, online first. DOI: 10.1093/jsh/shaf036.

30. Kochetkova E. Performing Inventiveness: Industrial and Technical Creativity in the USSR, 1950s-1980s. *The Soviet and Post-Soviet Review*, 2022, no. 3, pp. 249-273.
31. Nealy J. A. *Making Socialism Work: The Shchokino Method and the Drive to Modernize Soviet Industry*. Doctoral dissertation, Duke University History Department, 2022.