

В.МОЕВ

**БРАЗДЫ
УПРАВЛЕНИЯ**

БЕСЕДЫ
С АКАДЕМИКОМ
В. М. ГЛУШКОВЫМ

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
ПОЛИТИЧЕСКОЙ
ЛИТЕРАТУРЫ**
Москва • 1974

СЛОВО О СОБЕСЕДНИКЕ



I

Голос академика Глушкова я узнаю всегда. Еще бы: в последние годы мы провели за беседами многие часы. Беседы записывались диктофоном, и в любой момент я мог слушать их снова. Вот Глушков, поглядывая на часы, встает вместе с последним словом, прощается и стремительно исчезает, не дожидаясь, пока я соберу свои манатки. Все равно где: в гостиничном номере, в Институте кибернетики под Киевом, в местечке Теремки, в президиуме украинской академии или в случайной комнате чужого учреждения. Хлопает дверь, самого Виктора Михайловича ищи-свищи, а голос остается с^е мной.

Вечером я сажусь переносить магнитофонную запись на бумагу — и опять его голос рядом. Я уже освоился с каждым оттенком его звучания и знаю: если Глушков говорит в замедленном темпе, четко и раздельно, значит, формулирует широкую мысль, постулат; ну, а зачастую, спотыкается немного, ища слово, — стало быть, иллюстрирует свое положение, приводит пример, нередко полшутливый. Это тоже для него обычно: мысль «на полном серьезе», а иллюстрация — сквозь тонкую усмешку, она как бы слегка разряжает сгусток мысли... А может быть, в такие моменты он слегка подтрунивает над собесед-

ником, которому трудноато усваивать материал без пресловутых «напримеров».

Замечательная все-таки штука — диктофон! И как досадно, что порой встречаешь людей, у которых эта «малая механизация» литературной работы вызывает странную оторопь. На некоторых просто столбняк находит: «Уберите это, а то не стану говорить...» Собеседник словно бы боится быть правильно, точно услышанным и понятым. Если ты скребеешь пером в блокноте, некогда от него голову поднять, боишься напутать, тогда — пожалуйста; а когда можешь записать все совершенно верно — «уберите это...».

Глушков, напротив, предпочитает говорить под диктофон. Ему это нравится. Таким путем мы сэкономили время, которое у него всегда на вес золота.

В любой момент наших разговоров где-то внутри у меня жило опасение: вот звякнет его брегет, Глушков встрепенется, вспомнив неотложное дело,— и до свидания. Он. вечно торопится, одна забота наползает на другую. Глушков — член ЦК Компартии Украины, депутат Верховного Совета страны, вице-президент Академии наук УССР, директор Института кибернетики и прочая, и прочая

Из-за этого планы некоторых встреч мне пришлось разрабатывать как хитроумные операции. Ну, например... Отрывок беседы неожиданно «встал» в номер газеты; завтра матрицируют; где Глушков? Оказывается, он в Софии, к вечеру летит в Киев. На перехват!.. Срочно изучается расписание самолетов, для верности редакция пишет письмо в «Аэрофлот» — и вот уже я в воздухе с теплой газетной полосой в руках. Прибываем в Киев даже на полчаса р.чпше, чем Глушков из Софии,— все как будто в

порядке?.. Не тут-то было! Наш самолет садится п аэропорту Жуляны, а Глушков прилетает в Борисполь... Пятьдесят верст. Такси! Гони, дорогой товарищ, ради бога, я за ученым от самой Москвы лечу...

Однажды я спросил его, каково это — вечно занят, занят, занят... Неужели никогда не посетит усталость, не подкатит приступ апатии? Полегче живешь, и то иногда навалится такая свинцовая тяжесть, такое желание сбросить лямку... А у него — неужели никогда?..

— Бывает,— кивнул Глушков.— Тогда еду на Днепр. Окунешься — снимает нагрузку.

— А зимой?

— Вот зимой-то и хорошо. В проруби.

Если бы он был «моржом»—ладно. Но ведь нет, просто когда невтерпеж, тогда и едет. «И представьте, хоть бы насморк схватил... Однажды отправились с секретарем нашей парторганизации. Я принес дровишек, разжег костер — и, разгоряченный, в воду. Он на льду ждал. Потом у него воспаление легких, а мне опять ничего...»

Разгадки такого рода чудес физического здоровья всегда лежат в области духа, в способности развивать огромное напряжение воли. Не могу кстати не вспомнить, как жена Глушкова Валентина Михайловна то ли в шутку, то ли всерьез однажды заметила: «Воля — вернейшее средство самоуничтожения». Это прозвучало довольно необычно, и я повернулся к Глушкову: «Как вам, Виктор Михайлович, формула?» Глушков вообще не прочь пошутить, но редко отделается только шуткой, в нем все подстерегает настороженная мысль аналитика. Так и в тот раз. «Да, средство самоуничтожения,— согласился

он.— Но это если говорить вообще. А в каждом отдельном случае воля — спасительная вещь».

Благодаря этой «спасительной вещи» он не дает себе никаких поблажек. Ложится в час ночи и встает в семь утра, это регулярно. В доме никто и никогда не видел его (здорового) прикорнувшим на диване. И если занятость частенько затрудняла наши встречи, то организованность, способность мобилизовываться, концентрировать и переключать внимание приходили на помощь. Выкроилось полчаса свободного времени, садимся — и беседа сразу продолжается с того слова, на котором была прервана, скажем, неделю назад. «Тот раз я вам не сказал...»

«Тот раз» — это могло быть и полгода назад.

Так исподволь готовилась эта книжка.

Между прочим, перекладывать беседы на бумагу оказалось не таким простым делом. Потому, видимо, что у разговорного слога свои законы, а у письменной речи — свои. Живая речь расцветает тогда, когда вы знаете, что вас слушают заинтересованно и доброжелательно. Не отлилась сразу точная формулировка, вышло приблизительно — не беда, собеседник поймет, что вы хотели сказать, сам «подредактирует» вас в уме, не станет цепляться за каждое неточное слово. Или вы увлеклись, отклонились от темы в сторону — слушатель и это примет, если только ему интересно. Словом, живая речь течет свободно, непринужденно. А как быть, если переводить разговоры на бумагу? «Причесывать» ли по всем правилам письменной речи или по возможности сохранить как есть, предполагая в читателе такого же доброжелательного слушателя?.. В конце концов я старался следовать второму правилу, а как оно вышло, не мне судить.

II

Зная жизненный и научный путь академика Глушкова, нетрудно предвидеть в нем человека и собеседника очень интересного. И однако, начиная беседы, я не предполагал, что они так увлекут меня, что таким затягивающим окажется широкий круг интересов ученого.

Увлечения его начались рано. Перво-наперво его захватила биология, это было в третьем классе, потом геология, а к пятому классу — радиоуправляемые модели. По чертежам «Техники — молодежи» он смастерил, а потом взялся усовершенствовать электрическую пушку и не остановился, когда ради этого пришлось прочитать алгебру и тригонометрию до десятого класса, а потом математический анализ и теоретическую физику. Электрическая пушка, которая ныстрелила наконец в цель, — несомненно, из детства. Но сделанное для решения этой задачи — вполне «взрослая» характеристика человека.

В 1947 году Глушков поступил на физмат Ростовского университета и уже на следующий год с блеском его окончил; в двадцать восемь лет он стал кандидатом наук, в тридцать два — доктором, в сорок — академиком. У «Комсомольской правды» были все основания писать однажды: «Его путь в науку был гак блестящ и стремителен, что мог бы стать предметом специального изучения и для социолога и для психолога».

Немецкий химик Вильгельм Оствальд говорил, что по складу личности ученые бывают либо классиками, либо романтиками. Первые обычно однолюбы и великолепные систематизаторы, нередко их работы венчают целый свод знаний. Что же касается

вторых, их открытия могут лежать в разных плоскостях науки, они чаще носят пионерный, нежели завершающий характер. Деление это, конечно, весьма произвольное, но, мне кажется, интересное, если хочешь присмотреться к ученому как к человеку, вникнуть в психологию его творчества, увидеть не мелкие черты, а крупные «блоки» характера. Интересно посмотреть, к какому из этих типов ближе Глушков.

Знакомясь с ним, довольно скоро узнаешь, что свойственна ему «одна, но пламенная страсть». Это — теоремы. Помощник академика Василий Васильевич Моисеенко рассказывает, что Глушков отдает им любой свободный миг. На пять минут затянулось начало совещания — он уже уткнулся в четвертушку бумаги, испещренную математическими формулами. Выходит утром из поезда «Москва — Киев», довольно потирает руки: «Хорошую ночь провел. Удалось доказать...»

Вообще, едва речь заходит о теоремах, лицо его смягчается и светлеет. Сам процесс решения теорем представляется ему выпукло и красочно.

— Сначала, — говорит Глушков, — теорема, которую хочешь доказать, выглядит в виде воздушного шарика, который свободно витает над известными математическими построениями и никак с ними не связан. Нужно этот шарик подпереть башенкой. Начинаете ее строить снизу, оказывается, что башенка ведет не туда; пытаетесь от шарика спустить конструкции вниз — снова мимо фундамента. И так — множество раз, день за днем, неделя за неделей, месяц за месяцем, пока однажды не осенит мысль и — все сходится!..

Значит, однолюб?

Однако другие факты говорят, что мир его интересом очень широк и продолжает расширяться.

Сначала Глушков был «самым абстрактным» математиком, специалистом в области топологической плгсбры. Потом занялся теорией автоматов и конструированием электронно-вычислительных машин. Успех сопутствовал ему и здесь: за работы в этой сфере В. М. Глушков был удостоен Ленинской и Государственной премий, звания Героя Социалистического Труда. А в следующую очередь его увлекли проблемы экономики и управления народным хозяйством на базе электронно-вычислительной техники, то есть идеи, огромное значение которых было подчеркнуто в Директивах XXIV съезда партии. Увлекательнейшую задачу ставит он перед собой и на будущее, считая главным делом жизни создание «искусственного интеллекта» — электронно-вычислительной системы, обещающей стать лучшим помощником человека-мыслителя, человека-творца.

Все это, пожалуй, больше подошло бы для энциклопедиста, а не для однолюбца.

Не буду говорить, что само служебное положение обшмвает вице-президента Академии наук республики быть в курсе движения широкого фронта научном мысли. Скажу о другом.

Нам всем порядком набил оскомину этакий литературный тип ученого, который разбирается только к своим теориях, но что касается «прочей жизни», то наппе и беспомощен в ней на удивление.

Глушкова с «прочей жизнью» связывают прочные нити. Он, между прочим, слесарь пятого и электрик седьмого разряда, «завязан» договорными работами с десятком плановых и отраслевых ведомств, Неплохо знаком с судостроением, металлургией,

машиностроением, химическим и текстильным производством, бывал больше чем на тысяче предприятий" Не удивительно, что в разговоре с ним дают себя знать и научная эрудиция, и знание жизни в самом широком смысле слова. Меня лично иной раз брал за живое не столько чисто «ученые» положения, сколько зоркие и острые наблюдения над жизнью. Что разыгрывается в магазинной очереди, когда у продавца потребовали книгу жалоб?... Как чувствуют себя участники совещания, на котором начальство песочит их коллегу, и что чувствует в этой ситуации само начальство?..

В результате всего этого предметный диапазон бесед получился весьма широким, хотя тема на всем протяжении осталась одной и той же: управление и его сегодняшние, актуальные проблемы.

Мне очень хотелось понять, какая сила постоянно подталкивала Глушкова, заставляя расширять круг научных интересов. Его математические «абстрактные» работы получили высокую оценку, сам Виктор Михайлович уверяет, что радость открытия в этой области не сравнима ни с чем. Но тогда почему он обратился к теории автоматов и конструированию ЭВМ? Эти работы, в свою очередь, выдвинули его в ряд крупнейших мировых авторитетов по кибернетике; некоторые достижения, использованные ряд лет назад в серии блестящих машин «Мир», американцы лишь теперь пытаются применить в своих больших ЭВМ. Спрашивается, почему он не удовлетворился на этот раз, а двинулся в гущу спорных проблем управления народным хозяйством?

Прямо спрашивать о таких вещах почти бесполезно: человек может просто не отдавать себе в них отчета, либо же распространяться о мотивах поведе-

мин помешает ему естественная скромность. Мне оставалось самому угадывать, что, как и почему. И, сравнивая все ставшие известными мне факты, осмысливая косвенно сделанные признания, отдельные реплики и тому подобное, я пришел к одному твердому выводу. Развитием и изменением его интересом управляет неотделимое от его природы стремление быть реально полезным людям, вносить непосредственную лепту в решение жизненных проблем. Хотя и радостно творить в мире абстрактной алгебры, хоть и не скажет никто, будто она напрочь (порвана от жизни, а все же посвящены в нее очень немногие из современников. Интерес к технической и микронике и кибернетике шире, решение присущих им проблем непосредственно влияет на мир производства и техники. Ну, а обратившись к общественным, социально-экономическим проблемам управления, специалист неминуемо попадает в самую бучу поисков, споров, дискуссий, которые вызывают житейский интерес у массы людей и решение которых и итоге будет влиять на судьбу любого из нас.

Ее ближе к самым актуальным проблемам напито строительства — такой, мне думается, была внутренняя человеческая потребность Глушкова-учепого, определившая и его судьбу.

III

Минерное, нет смысла пространно толковать о том, как нелики современные задачи управления, как сложны его проблемы и сколь важная и ответственная роль в обществе отводится сегодня науке управления. Каждый уже по многу раз читал об этом в

газетах и журналах, да и само слово «управление» стало наиболее часто употребляемым в нашей социально-экономической публицистике.

Наука об управлении пользуется всеобщим вниманием. Многочисленные исследователи — армия и выросла буквально на глазах — приходят к выводам, взглядам и концепциям, которые завтра или послезавтра послужат зрелому возмужанию науки управления. Бесспорно, во всяком случае, что как раз теперь между представителями науки управления развертываются самые оживленные диалоги и дискуссии, специалисты выносят на суд друг друга новые наблюдения и гипотезы, сопоставляют и обсуждают их, отвергают одни и вместе находят дополнительные аргументы в пользу других.

В связи с этим немало дискуссионных, гипотетических мыслей встретится читателю и на страницах этой книжки. Некоторые из них, когда я впервые услышал их от академика Глушкова, прозвучали для меня — могу честно сказать — неожиданно.

Не хотелось бы забегать вперед и начинать здесь «пересказывать» Глушкова, поэтому для примера я ограничусь всего одним моментом.

В. М. Глушков считает — и это в его системе взглядов одна из ключевых мыслей! — что в тридцатые годы наше хозяйство перешагнуло некий незримый, но играющий историческую роль информационный «порог», или «барьер». До него можно было управлять экономикой «без всяких там ЭВМ», а после — нет. Хозяйство слишком разрослось, усложнилось, и поэтому его образ, его модель перестает «умещаться» в коллективном сознании людей, даже если они ни о чем другом больше не будут думать. Требуются электронные «усилители интеллекта».

Помню, ник поразила меня поначалу эта мысль. Подумайте только: тридцатые годы — это ведь очень много, тысячи людей, переживших то время, сейчас здравствуют, помнят, рассказывают. Тридцатые Годы — это когда страна гудела от напряжения; мы и коксохимы, паровозы ФД и станки ДИП («Догнать и перегнать»), грузовики АМО и восьмимоторный «Максим Горький» — каждая новость становилась заметным событием, люди ее обсуждали, спорили, радовались и плакали — словом, жили... И нечувствительно для них, в пучинах бытия, по поверхности которого скользили кораблики жизни, где-то там, в глубине, проплывал этот исторический порог...

Понятно, такие вещи впечатляют — несмотря даже на то, что Глушков щепетильно оговаривается: названную точку зрения разделяют не все ученые. Она, следовательно, остается пока спорной. Вот и спрашивается: а стоило ли дискуссионные или гипотетические моменты включать в популярный рассказ о науке управления? Не лучше ли было опустить их, оставив лишь бесспорное, и подождать, пока наука сама не отделит пшеницу от плевел?.. Я убежден, что при таком отборе невозможно рассказать о сегодняшнем дне науки, а можно — только о вчерашнем. Ведь любые заблуждения открываются лишь по прошествии времени, а в настоящий миг в обращении, в арсенале науки находятся как выверенные истины, так и предположения, догадки, построения.

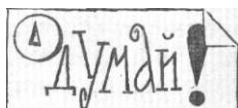
На протяжении нескольких лет, пока складывалась эта книжка, мне не раз приходилось видеть, как иные суждения академика Глушкова, звучавшие поначалу весьма непривычно, постепенно обретали права широкого гражданства и превращались во

вполне общепринятые. Тем временем у моего собеседника появлялись новые мысли... Я неизменно старался сохранить и такие, тем более что Глушков всегда считает нужным предупредить, где начинается область гипотез или догадок, его личных оценок.

Глушкову свойственно подолгу вынашивать мысль, проверять и перепроверять ее у специалистов, прежде чем вынести на широкую аудиторию. Иной раз мне приходилось даже оказывать на него «давление». «Стоит ли? — сомневался Виктор Михайлович.— Ведь это пока мысль-черновик, над ней следует еще хорошенько поработать, да не одному человеку, а специалистам вместе...» «Но именно поэтому и надо рассказать! — горячился я.— Что может быть полезнее для обсуждения, и как можно обсуждать то, что еще не высказано?..» Иногда Виктор Михайлович уступал моей настойчивости, и, если, читая иные страницы, читатель придет к выводу, что они слишком уж спорны, ответственность за это лежит на мне.

В домашнем кабинете Глушкова, почти начисто лишенном каких бы то ни было «убранств», висит на видном месте табличка с одним единственным словом: «ИПК» — думай! Вот и мне хотелось, чтобы эта книга стала путеводителем не столько в музей научных истин, сколько в лабораторию живой мысли.

Виталий Моев





«ЗНАКОМЬТЕСЬ: НОВЫЙ СОТРУДНИК...»

На острове «Львов» и вокруг

И. Моев: Виктор Михайлович, мне рассказывали историю... Некий академик читал лекцию об автоматизированных системах управления производством: АСУП — так их теперь коротко зовут. В конце к лектору подошел гражданин из публики, представился директором завода и предложил: лекции, мол, просветительство — это все хорошо, а вот давайте-ка заключим хозяйственный договор и сварим этот «асуп» на нашем заводе. От слов — к делу... Директора звали Петровский, а академик...

В. Глушков: Помню... С этого началась наша

¹ Далее в книге В. М. Глушков — В. Г., В. А. Моев — В. М.

работа на Львовском телевизорном заводе на АСУП «Львов». Потом завод стал производственно-техническим объединением «Электрон». Автоматизированная система действует на нем уже несколько лет.

В. М.: Я знаком с ней; помню, привели в координационно-управленческий центр, говорят: «Вот, знакомьтесь, наш новый сотрудник—АСУП»... Вообще-то мне приходилось бывать во Львове не раз! Видел их автоматизированную систему управления в работе — впечатляет! Конечно, на многое я смотрел глазами профана. Удивлялся, например, что в ОТК тукнет приемщик клеймом — и в координационно-управленческий центр «прыскает» электрический сигналчик, электронная машина уже знает, что готов еще один телевизор. Автоматический сбор информации — интересно, а львовяне рассказывали, что АСУП решает сложные производственно-экономические задачи. Что-то, помнится, больше тридцати: от учета в материально-техническом снабжении до планирования производства и реализации готовой продукции. Каков же общий экономический эффект АСУП «Львов»? Подсчитывался он?

В. Г.: Эффективность обычно измеряют годовой экономией средств. Официальная цифра — 464,3 тысячи рублей. Сумма типичная для автоматической системы управления на предприятиях такого типа и масштаба.

Впрочем, важна не только эта цифра. Система «Львов» обошлась — будем грубо говорить — в полтора миллиона рублей. Она позволила уменьшить уровень производственных запасов примерно на 15 процентов — а это выигрыш того же порядка: экономия полтора миллиона рублей. Уже баш на баш.

Кроме того, на 15—16 процентов сократилась величина! Панковских кредитов по отгруженной, но еще не оплаченной продукции — за счет более рациональной отгрузки. Главное, на наш взгляд, именно в том, что упорядочился производственный процесс, примерно на 15 процентов сократился цикл производства, иными словами, на столько же выросла мощность предприятия.

Мы лишний раз убедились, что вкладывать деньги в АСУП в два с половиной — три раза выгоднее, чем в прочие станки и машины.

В. М.: Помню разговор во Львове с главным экономистом объединения Георгием Ильичем Калитичем. Он прикидывал, как благодатно изменит электроника управленческую работу. У каждого руководителя — у начальников цехов, отделов, служб — и кабинетах поставят телевизоры, связанные с координационно-управленческим центром. В определенные часы по расписанию пойдут сеансы передач: смотрите, товарищи, вот вам графики, схемы, вот анализ работы вашего подразделения. Автоматизированная система предлагает варианты решений, расчеты — выбирайте.

В. Г.: А что, думаете, фантазия? Мы сейчас как раз и работаем над перестройкой процедур управления, приводим их в согласие с новой технической базой. Намечено осуществить автоматизацию производства и автоматизацию совещаний?!

В. Г.: Именно. В них обязательно будет принимать участие тот новый сотрудник, о котором вам говорили, — «электронный советчик». Его запрашивают, он немедленно моделирует варианты решений, проводит сравнения. Присутствующие на совещании выдви-

гают идеи, которые тут же с помощью электроники будут взвешиваться и оцениваться. Такая человеко-машинная система позволит проводить мощные «мозговые атаки» на проблему.

В. М.: Заманчиво. Однако мне приходилось слышать во Львове и другое. Говорили, например, что пока система работает не с полной выкладкой. На заводе, если уподобить его острову в хозяйственном море, она всеильна, а дальше? Производственная жизнь во многом зависит от внешних связей, скажем, от поставщиков, которые об АСУП знать не знают. Получается, поп свое, а черт свое... Как повашему, это большой минус? И вообще: в какой мере во львовской системе реализован ваш идеал?

В. Г.: Из задуманного сделано немало. Не так просто было добиться и того, чтобы АСУП успешно действовала «на острове», в черте завода. Сегодня ей отдают должное не только наши, но и зарубежные специалисты, посещавшие Львов. Честно говоря, технически наши ЭВМ еще уступают лучшим зарубежным, а вот система, построенная на их основе, оказалась весьма результативной. Это позволяет считать ее типовой, то есть такой, которую можно использовать и на других заводах, машиностроительных например; на заводах, где выпускается массовая продукция, будь то телевизоры, часы, холодильники...

В чем сила АСУП? Она позволяет очень тонко регулировать производственный процесс, оберегать его от возможных срывов и накладок, размечать все промежуточные операции. Благодаря ей удается перейти от планирования по довольно грубой «шкале» месяцев и кварталов к управлению по часам и минутам. Электронная память ничего не прозевает, не

упустит из виду никакой малости. «Запускайте сегодня какой-то штамп,— напоминает она,— иначе через и пять дней останетесь без такой-то детали»...

П. М.: Извините, перебую вас. Я все о своем: если система сигналист: «Кончается складской запас материала», а от поставщика ни слуху ни духу — что нн'да? По-видимому, остается сказать электронике < мерси» и снаряжать в путь-дорогу «толкача». Так повелось, что наш брат, газетчик, о «толкачах» доброго слова не скажет, все — с укоризной, а на заводах этих пробивных ходоков весьма ценят. Племя «толкачей» огромно, спасают они свои предприятия — это факт. И хотя надо бы отдать им должное, а все же странная фигура... Вот слушаю вас и снова думаю: ЭВМ и «толкач», ну и ну! До чего разительный, неуклюжий, до чего досадный симбиоз!..

В. Г.: Правильно... В рамках завода, на отдельных «островках» все возможности автоматизированной системы управления реализовать нельзя. Мешают неувязки, несогласованность между предприятиями. Почему я сказал о грубой «шкале» месяцев и кварталов? Она не дает полного согласования в расписании, то есть точного взаимодействия во времени. По широкой «шкале» баланс, положим, в порядке: за год металла, скажем, запланировано выпустить столько, сколько нужно потребителям. Но покопайтесь в графиках выпуска. Окажется, что заказчику профиль или лист такой-то требуется в первом квартале, а производство его отнесено на второй... Несогласованность в расписании вызывает дефицит — сначала мнимый, а потом и настоящий: ведь не получив металла в первом квартале, вы задержите выпуск своей продукции, а ее уже ждут.

Регулировать связи между ячейками хозяйства,

устанавливать между ними слаженное взаимодействие — в чем, как не в этом, смысл управления?

Правда, автоматизированные системы типа «Львов» отчасти связаны и с внешним миром. Они, например, анализируют документы об отгрузках в ваш адрес, предупреждают о будущем дефиците, позволяют заранее предпринять какие-то спасательные шаги..

В. М.: Ну, да: уж если посылать «толкача», то лучше загодя...

В. Г.: Конечно, это полумеры... А принципиальное решение одно: на основе электронно-вычислительной техники согласовать расписание производств во всесоюзном масштабе.

Проблемы управления народным хозяйством, как вы знаете, обстоятельно обсуждались на XXIV съезде партии. Он наметил обширную программу в этой области. В частности, подчеркивалось, что в перспективе нам предстоит создать общегосударственную автоматизированную систему сбора и обработки информации. Общегосударственную!

В. М.: Ведь вы были делегатом съезда. Прокомментируйте, пожалуйста, эти строки пошире.

Задача организованного штурма

В. Г.: Проблемы управления были глубоко проанализированы в докладах Генерального секретаря ЦК партии Л. И. Брежнева, Председателя Совета Министров СССР А. Н. Косыгина и в выступлениях делегатов. Управлению посвящен — вы обратили внимание? — специальный раздел в Директивах съезда. И что особенно знаменательно, в партийном

документе такой важности впервые сформулирована задача создать единую автоматизированную, общенациональную систему управления народным хозяйством. Это чрезвычайно важная, я бы сказал, принципиально важная установка. Почему?

Трезво говоря, АСУ в масштабе предприятия — НПО и для нашей, и для мировой практики уже не диво. Действуют и более крупные автоматизированные системы: у нас — отраслевые, за рубежом — обслуживающие суперконцерны, которые по объемам производства сравнимы с некоторыми нашими отраслями. Однако на Западе нет ничего, что было бы сравнимо с поставленной съездом задачей создать государственную, общесоюзную систему автоматизированного управления всем народным хозяйством. Нигде, ни в одной капиталистической стране об этом не может быть и речи. Невозможно практически. Несовместимо с частной собственностью, коммерческой тайной.

Сами посудите... Какой предприниматель откроет национальной информационной системе свои планы и расчеты? «Секрет фирмы!» Откроешь его в интересах планирования, а взлелеянную тобой идею украдет конкурент. Предприниматели недаром стараются свои планы засекретить, а чужие секреты выслеживают, крадут — тоже с помощью электроники, но только это уже электроника не информационная, а диверсионная.

В. М.: А как вы думаете: если не практически, то хотя бы в теоретическом, абстрактном плане сознают ли зарубежные специалисты выгоды национальной автоматизированной системы управления?

В. Г.: О, да! Об этом за рубежом говорится немало. Проводятся и эксперименты. В США, напри-

мер, объединили в одну сеть вычислительные центры, принадлежащие шестнадцати университетам. Над тем же работают и в Англии.

Однако предназначают такие сети в основном для решения инженерных, специфически информационных, а не собственно управленческих задач. Никто не намерен с помощью кибернетики согласовывать производственные программы, а это — главный рычаг ускорения научно-технического прогресса. То, что нам доступно и для нас естественно, в капиталистических условиях исключается. Повторяю: невозможно практически, несовместимо с частной собственностью. Социальные противоречия буржуазного строя накладывают запрет и на подлинно научное планирование, и на согласование планов в национальном масштабе.

Но вернемся к себе домой. Наша девятая пятилетка впервые решает задачу организованного штурма сложной и чрезвычайно эффективной проблемы автоматизированного управления в масштабе всего народного хозяйства.

В. М.: Чрезвычайно эффективной... А разве можно измерить величину такого эффекта?

В. Г.: Представьте, можно. Расчеты, цифры хорошо известны и по отечественным, и по зарубежным материалам. Анализ позволяет установить и общую закономерность: чем крупнее масштабы АСУ, тем больше выгода. Вот цифры. На отдельном предприятии эффективность производства повышается на 10—15 процентов, в крупных фирмах и отраслях — уже на 50—60 процентов, а в масштабах государства — никак не меньше чем на 100 процентов. Понимаете? При тех же самых ресурсах — ускорение роста вдвое.

Коррективы — добро или зло!

Н. П. Шишлов Михайлович, в солидном зарубежном журнале читал — вас уважительно именовали одним из крупнейших в мире специалистов по автоматизированным системам управления. А знаете, как и в этих чертах представляется государственная полированная система управления большинства из нас — неспециалистов, просто людей, которые хотят понять, что вы делаете, слушают лекции, почитывают популярные книжки?.. Сказать?.. Создаем сеть вычислительных центров, в том числе и отраслевых, и территориальных. Сеть есть сеть, «горизонтальные» и «вертикальные» нити в ней перекрещиваются, отраслевой и территориальный подход гармонично согласуются. Информация в такие центры поступает с предприятий автоматически — подобно тому, как на Львовском телевизионном заводе сигнальчик ОТК. Центры между собой связаны, замкнуты, информация может перетекать из одного в другой. Она всегда готова к использованию, и, скажем, через Уральский центр можно получить сведения о работе кузнецких шахт. Так ли?..

В. Г.: В общих чертах верно. Но кое-что нужно добавить.

Каковы функции ОГАС — общегосударственной автоматизированной системы?

Первая — справочно-информационная. Органы управления любого уровня будут знать о ходе дел неизмеримо больше нынешнего. Причем подразумевается не просто стандартная отчетность, а сведения в любой их группировке, любом ракурсе и разрезе. ОГАС сможет быстро, с задержкой не более суток, а при срочных запросах — за часы и даже минуты,

удовлетворять сложные заявки на сбор и обработку экономической информации.

К примеру. Каков запас проката черных металлов в данный момент на всех заводах и стройках Сибири?.. На каком предприятии нефтехимии высшая или низшая производительность труда?.. Сколько нужно денег и материальных ресурсов, чтобы довести среднюю норму обеспеченности жильем в районах Севера до 15 квадратных метров на человека?.. Каков средний возраст станочного парка страны?.. Сколько работников потребуется через пять лет в Поволжье и сколько трудоспособного населения будет там по прогнозам?.. И так далее и тому подобное...

В. М.: А можно запрашивать сведения от имени завода?

В. Г.: Пожалуйста. Положим, вам, как главному инженеру, надо знать, где разрабатывается прибор с такими-то характеристиками. Дирекцию интересует, в какой срок планируется освоить выпуск новой пластмассы. Словом, кому что...

ОГАС будет перерабатывать колоссальные массивы информации. Мощность ее электронно-вычислительных машин составит многие миллиарды операций в секунду.

А важнейшей задачей ОГАС — гораздо более существенной, чем информационная! — будет полная взаимоувязка всех детализированных планов, хранящихся в вычислительных центрах низовых уровней.

Чтобы информация обрабатывалась и была легко доступна, надо научить машины «разговаривать» между собой с задержкой меньше секунды. Такие системы, полагаю, появятся в мировой практике уже

Н концу нынешнего десятилетия, и тогда спрашивать: а сколько нам потребуется машин?

Км правильно заметили: каждая отрасль — вычислительный центр (впрочем, вычислительным его можно называть только условно, более точного напиши пока не придумано), каждое производственное объединение — центр, каждый экономический район — свой центр. Они будут хранить в памяти Обильную и многообразную информацию — не только о производственных заданиях и мощностях предприятий, но и сведения о самих работниках: кому сколько лет, у кого какой стаж, образование, квалификация и так далее. Каждый город — тоже свой центр, «знающий» наперечет все квартиры, здания, улицы, линии телефонов, водопровода, канализации, сроки их, сроки ремонтов и так далее и тому подобное. Обширнейшая, нестареющая, самообновляющаяся энциклопедия! Так вот вопрос: сколько же машин в таком случае понадобится для хранения и обработки данных?

В. М.: Наверное, много...

В. Г.: В 1965 году наш институт провел расчеты. Выяснилось, что для управления народным хозяйством в его современном виде нужно ежегодно совершать 10^{16} математических операций...

В. М.: Минуточку... Десять в шестнадцатой... Это... это... Десять миллионов миллиардов... Или десять триллионов. Ого!..

В. Г.: Дальше простая арифметика. Быстродействие ЭВМ известно, делим первое на второе и получаем: для системы управления народным хозяйством СССР потребуется примерно десять тысяч машин типа «Минск-32».

В. М.: Десять тысяч? Вот не ждал... Значит,

гораздо меньше, чем, например, сейчас в Соединенных Штатах?

В. Г.: Ничего удивительного. При буржуазном строе многие ресурсы, в том числе и техника, используются далеко не лучшим образом. Существуют актуальные общественные задачи, которые капиталистической системе вообще не по плечу; есть и такие, которые она решает со скрипом, расточая при этом огромное количество труда и энергии, тогда как мы можем решать полнее, лучше и с меньшей затратой сил.

Нам хватит десяти тысяч машин. Правда, управлять народным хозяйством год от года все сложнее, оно растет. Но ведь и техника тоже! ЭВМ так называемого третьего поколения куда мощнее своих предшественниц. Для хозяйства, которое у нас будет примерно в 1980 году, десяти тысяч таких машин довольно.

Создание государственной автоматизированной системы управления — дело не одного пятилетия. Но когда ОГАС будет построена, когда «впитает» всю полноту информации о состоянии экономики и научно-технических знаний, о природных, производственных и трудовых ресурсах общества, тогда произойдет переворот во многих наших представлениях, принципиально изменится сама практика планирования.

В. М.: Даже принципиально? А подробнее?

В. Г.: Мы перейдем, сказал бы я, от статичных к динамическим планам.

Что такое план в обыденном, традиционном представлении? По виду — масса деловых бумаг за подписями и печатями. А тогда планы станут сводом информации, записанной электрически в магнитной

ними ш мшипн Мели вы введете сигнал о какой-либо
Н>ДЖК> 111<5, мгновенно — и автоматически! — изме-
нниц пег налиме«связанные цифры. План станет уже
ме сонсем тем, каким он был минуту назад, поэтому
п и говорю «динамический». Нужен пример?

Мог нашему Киеву государство выделило допол-
ни п "н.т.1с средства на жилищное строительство
или, что тоже бывает, «срезало» их: в другом месте
и ужим. Городской центр немедленно сделает коррек-
тировки: потребность в цементе изменилась так... в
рабочей силе — так... сроки новоселий — так... По-
правки такого рода жизнь вносит часто, они будут
отражаться в плане точно и оперативно.

П. М.: Позвольте, позвольте, Виктор Михайлович!
Да ведь и сейчас планирование — процесс непрерыв-
ный. И разве мало бывает всяких корректировок?
Практики, да и ученые нередко указывают на про-
тионоложную задачу: добиться стабильности пла-
ном!.. Я недавно ездил по Ивановской области. Так
тгкетильчики жаловались, что коррективы их про-
ст изводят — то прибыль меняют, то реализацию,
то в одном квартале, то в другом...

В. Г.: Представляю... А они вам не говорили, что
иной раз сами просят скорректировать план и опять
сбиваются с ног?

В. М.: Вы там были?

В. Г.: Приходилось. Не в том дело... План не мо-
жет оставаться глухим к новым требованиям жизни,
он не догма. Но давайте присмотримся, как дости-
гается динамичность плана сегодня, что при этом
происходит и что будет происходить при автомати-
зированной системе управления.

Возьмем те же условные стройки в городе. Под
прежнее задание было подогнано все: и поставки

кирпича, и график благоустройства, и порядок за селения домов, и еще многое, многое другое. Изменили план — коррективы тоже надо внести по все! статьям. Но вручную, без ЭВМ, это очень трудн! Поэтому на практике поступают проще, грубее. Скажем, строительство жилья оставят в прежней объеме, а «сэкономят» — за счет магазинов или ясле! Из-за такой поправки возникают диспропорцш. Можно ли их ликвидировать? Конечно. Вы пишете бумагу начальству, в министерство, в Госплан: так мол, и так — в связи с одним изменением нужно вне^сти и другие. Наверху рассматривают, анализи-Цруют — когда-то просьбу удовлетворят! И удовле- {творяют ли? А время бежит...

Теперь возьмем будущий динамический план| данные о котором хранятся в памяти машин. Введем на команда — и автоматизированная система с огромным быстродействием произведет все коррективы; план перестроится, а в то же время останется сбалансированным, пропорциональным, увязанным по всем статьям.

Мы, кстати сказать, сейчас пытаемся создать динамический план по Союзу с охватом тех показателей, которые контролируются на уровне Госплана СССР. Но, увы, контролируется там всего лишь полторы тысячи показателей.

«Выкройка» для инициативы

В. М.: Вот! У меня уже давно вертится на кончике языка вопрос. Значит, по-вашему, планирование недостаточно централизовано, мало контроля сверху? Вы, кажется, рисуете донельзя централизованную

ИНСИ'му' Сколько раз подчеркивалось, что совершен- ИГМ! поплине централизованного планирования дол- •Цп помогать расширению хозрасчетной самостоятельности, прав объединений и предприятий. Где же ни, желанный простор для инициативы и маневра?))НН веки:» управления — может быть, я ошибаюсь?— Мйпомннат тот «экономический левиафан», против коюрото в прессе выдвигают веские аргументы, Сомневаются: удастся ли снабдить систему надежными экономико-математическими методами и моделями? Предостерегают: сооружение получится Очень дорогое и громоздкое. И, наконец, мне не ясно, как же будет с самостоятельностью и инициативой снизу?

Ваша схема вроде бы не оставляет для них места. Между тем, согласитесь, инициатива «низов» — ма- герия крайне ценная, и не только в экономическом, НО и в социальном смысле. Труд, часто говорят у **Нас**, должен давать удовлетворение и радость. Но удовольствие от работы все мы — и руководители тоже! — получаем лишь тогда, когда творим, а не просто «исполняем», когда есть простор для самостоятельных поисков и находок. Не так ли? А какая уж там свобода маневра, когда планы жестко «завязаны» во всех деталях? Когда согласовано даже расписание производства — я беру ваше слово расписание. Ведь это что? Каждый прокатный стан на моем, положим, металлургическом заводе работает по указке ЭВМ... Где простор для маневра? Что остается мне, начальнику цеха или директору завода?

В. Г.: Постараюсь объяснить. Вопрос очень серьезный. «Не заглушит ли всесоюзная АСУ инициативу мест?» Так я понял?... Убежден: ее внедрение

неизмеримо расширяет возможности и для творчества, и для децентрализации управления.

Будем разбираться постепенно.

Управление — это прежде всего дирижирований связями, так? А связи бывают разные, вот в чеш деле — разные. Одни тянутся на чужой завод, в дру гую отрасль; стоит вам принять новое решение — оно аукнется далеко, заденет массу «посторонних». Но существуют связи и другого рода, «длина» кото рых невелика, они замыкаются здесь же, прямо нГ предприятия или в цеху. Например: вы можете рас положить станки так или иначе, дальше цеха эт(никого не касается, а вам оптимальное расположение станков принесет выигрыш. Или: вы можете деталв отливать, а можете — штамповать; опять смотрит* сами, как выгодней. Проявляйте инициативу! В лю] бом таком случае следствия, вытекающие из вашего! решения, останутся тут же, в цехе, на заводе. Круг! связей такого рода очерчивает поле деятельности, на котором начальнику цеха, директору завода, руко водителю объединения предоставляется самая пол ная свобода действий. Да плюс к тому им дается инструмент, с помощью которого руководитель оце нивает решения, — вычислительный центр. Разре шайте все проблемы, которые не затрагивают внеш-] них связей! Это уже немало. Согласны?

В. М.: Я слушаю...

В. Г.: Перейдем от завода к отрасли. Что такое отрасль? Допустим, перед вами некий произвольный набор предприятий, из которых надо «выкроить» отрасль — включить в нее необходимые заводы и отсеять посторонние. Как это сделать? Думаете, надо смотреть, что выпускает завод? Дескать, чашки — к тарелкам, бочки — к затычкам: вот и «отрас-

|||н Нпчст подобного! «Выкраивать» надо по прин ципу минимизации внешних связей, то есть так, Что^ы у нас получилась совокупность предприятий, м которой максимальное число связей замыкается внутри и лишь минимум их выходит «наружу». Вот (терминал Отрасль!

Теперь внутри нашей «выкройки» остается наи- вым и шин простор для самостоятельности и инициати вы Думайте, хозяйствуйте — никто вам не помеха!.. Когда же связи задевают посторонних, то, естествен но решения должны приниматься на более высокой I•Iуие III >же управления.

П. М.: Согласен. Часто досада берет, как худо мы п(пользуем права в пределах своей компетенции в кругу этих «замкнутых» связей. Себе сочувствуем, прощаем и ошибки, и недоделки, зато как ревниво судим решения, входящие в компетенцию началь •тип! В чужом глазу соломинка...

Но вот что... Связи в современном хозяйстве бы- | гро растут и усложняются, так? Значит, нарисован ный вами «плацдарм самостоятельности» поневоле сжимается? А вне этого плацдарма при автоматизи рованном управлении, как я понял, руки будут свя заны еще туже, чем теперь?

В. Г.: Почему? Никто вам не запрещает высту пать и с такими идеями, предложениями, которые затрагивают внешние связи. Предлагайте! Решения в этом случае будут приниматься «выше вас», но тоже иначе. И эта процедура изменится, останется куда меньше риска, что инициатива заглохнет на полдороге, застрянет в канцелярской волоките.

Как сейчас? Почему то или другое толковое пред ложение приходится пробивать? Через какие это пре грады мы его пробиваем? Не поддавайтесь легко-

всей мысли, будто помеха обязательно в маховых рут. . . . канцелярских злодеях с черными нарушашкамп, которые прямо-таки упиваются формализмом у нас, литераторов, так иной раз получается...

ПроПнагь новую идею приходится через общие праплл, уиюкпша, которым новое обычно перечит, но которые, однако, в хозяйственной жизни — пока! соиершспно необходимы. Мешают новому, а необходимы пот коллизия!

Как 11 ничему появляются, зачем нужны в хозяйстве_____жпзп. . . . правила, нормы в широком смысле (мним? Местные и частные интересы — например интересы завода, экономического района — надо увязыпз'п, (т.и., государственными, иначе наступила бы просто анархия. Нормы устанавливаются для всех без пег,_____усгапавливаются в виде определенны, ними к,г будь то прибыль, зарплата, цена или что иное. Ню они то п первую очередь и связывают местную_____хотя, повторяю, без них хозяйствава ть было Ы ПИНЩ Пепо (можно.

В. М.: Вот вы о чем, нопнмно. Насмотрелся я на эти «нормы» в Братске, п Уеть Илимске! /а и любой молодой город возьмите. Существует общий порядок: на тысячу горо/!.._____па. О го клубных мест, столько-то мест в детских садак школах и тому подобное. Однако строить молодые юрода и съезжается обычно молодежь. Кстестпенно на первых порах подай клубы, где потлпцеиам ь, иечер провести, а в ясли пока носить некого. Моложе. . . . Их «нормативных» клубов не хватает, их строит прайдами и неправдами, под видом разных гам юплых складов». Потом наступает «свадебный бум», «Тийш Пум»... Газетчики восторгаются, как лихо молодые юрода

бьют всесоюзные рекорды по рождаемости. А там уже новый «пожар». Теперь иные клубы — сам видел в Братске на Падуне — стоят закрытыми, а в ясли и детсады — очереди, хотя «по нормам» их и должно было хватать. В Братске, кстати, наступил уже «школьный бум» — городу восемнадцать лет! А вот в более юном Усть-Илимске школы — не вопрос, зато с детскими садами — плачут.

Нормы, рассчитанные на тысячу жителей в сред • нем, в этих случаях не соответствуют демографической биографии города. Вот местные власти и бьются над тем, как поправить положение.

В. Г.: Да, и начинается процедура, бесспорно, вам знакомая. Пишется письмо в министерство, прикладываются расчеты и обоснования. Анализ таких ходатайств отнимает много времени, сил. Кроме того министр ведь не знает, сколько еще предприятий обратится с похожими письмами. Вдруг много, что тогда? Если удовлетворять каждую просьбу, от нормы, пожалуй, останутся рожки да ножки. Министр в сомнении, и у него свои резоны. Он думает: может быть, лучше отказать? Пускай упустим толику выгоды, зато сохранится авторитет общего правила. В противном случае, если всем идти навстречу, где-то получим дополнительную выгоду, а где-то не увидим и расчетной, потому что авторитет нормы расшатан, а, как говорится, доброго бога и телята лижут.

В. М.: Теперь я вас понимаю, да еще как! Нормативы — вещь удивительно противоречивая. Бесспорно, они — бдительные стражи порядка, но если бы создавался герб, эмблема нормирования, я бы нарисовал двуглавого сокола. Одним острым клювом он против халатности и разгильдяйства, а другим — угрожает недюжинной изобретательности, нетривиаль-

ным действиям. Мне вспоминается письмо пенсионера из Подольска, бывшего директора завода, хозяйственника с сорокалетним стажем. Он замечает, что всякий норматив ставит не один, а два предела: нельзя работать хуже, но незачем и лучше... Что же изменится при автоматизированной системе управления? Разве она меньше нуждается в общих правилах?

В. Г.: Изменится и очень существенно — порядок согласования новых идей и предложений. Изменится и ускорится. Наш план ведь теперь «сидит» в машинах. Одна команда, стремительный электронный расчет — вы видите, насколько и где именно, в каких условиях ваше предложение «проходит».

Что бывает досадно? Сейчас на запрет натываются порою не только счастливые идеи, но и добротные — когда их осуществляют мешают принятые раньше решения, для пересмотра которых у нас нет быстрого действующего инструмента! При автоматизированной системе управления на месте останутся лишь запреты по существу, то есть шпалеры для невыгодных, убыточных действий. Когда выгодно, динамическое расписание произведет, которое хранит в памяти автоматизированной и чп, немедленно перестроится... Если хотите, в моем понимании при динамическом плане такая традиционно понимаемая вещь, как стабильная годовая программа исчезнет. План будет сразу же меняться во всем. И начались, когда явятся эффективные идеи.

Кстати, «генерация идей» — самое что ни на есть творческое дело, раз уж мы говорим о просторе для инициативы и творчества, — станет глиняным и управленческим труде. А то, что порой... мм... ал фун-

кцию и инициативу управления сейчас,— знаете, когда директор «висит» на поставщике, обивает пороги главка или учиняет разносы подчиненным,— все это суррогат, а не подлинная суть управления... Думать— вот главный долг руководителя, и оценивать его надо по тому, насколько он способен к выдвижению полезных, оригинальных идей.

Пока это требование к руководителю выражено слабо. Считается, не совершаешь ошибок — вот и молодец. Когда отсутствие ошибок возводится в особую заслугу, ничегонеделание приобретает оттенок добродетели, иной раз на нем кое-кто даже рассчитывает построить служебную карьеру. Мы обязательно должны выработать противовес от подобных замашек, должны создать новые методы оценок, которые позволяли бы находить руководителей с яркими идеями и талантом, осуществлять эти идеи.

Но я, кажется, уклоняюсь в сторону. Подведем итог.

Автоматизированная система управления подразумевает полную централизацию как техническую базу управления. Но она же открывает для всех хозяйствующих звеньев максимально оправданную свободу действий. Это можно сравнить с централизованной телефонной связью. Разве киевлянин испытывает неудобство, когда разговаривает с Ташкентом через Москву или какой-то другой город? Да несколько! Можно даже сказать: именно благодаря централизации у абонентов появляется свобода связи.

В. М.: Сходная мысль мне встретилась и в вашей книжке «Введение в АСУ». Но она меня и смутила. Читаю:

«...Абсолютно недопустимо смешивать две совер-

шенно различные вещи: централизацию обработки информации и централизацию управления. Централизация обработки информации есть техническая необходимость такого же порядка, как, например, централизация производства электроэнергии. Что же касается централизации или децентрализации управления, то это прежде всего вопрос экономической и организационной целесообразности, непосредственно с методами обработки информации не связанный...»

Непосредственно не связанный! Но дальше:

«Широкое использование ЭВМ и АСУ создает большие возможности для централизации управления, поскольку вышестоящие органы снабжаются при этом полной информацией и возможностью ее быстрой обработки. Но не только так и другое: централизация обработки информации увеличивает возможности и для децентрализации управления».

Зачем я стал . . . иттиать? Исключительно потому, что мы коснулись момента, который чрезвычайно важен для любот челопека, интересующегося проблемами народного хозяйства, и хотелось бы внести максимальную иепость.

Как управляют при полноте информации

В. М.: Будем говорить откровенно: АСУ и обиходном мнении тесно связывают с дальнейшей централизацией управления, а уж никак не шюнорот. Весьма уважаемые хозяйственники! п беседах чистосердечно признавались мне, что это именно их и настояраживает... Дескать, как же так? С одной стороны, теория управления много толкует о так на 'ынаемом «делегировании полномочий» с порхни- на средние

и нижние ступени управления, а с другой стороны, эти полномочия грозят перехватить ЭВМ. Неувязка...

Когда вы говорите, что у хозяйствующих звеньев останется «максимально оправданная свобода действий», такую резиновую формулировку понимай как знаешь. Когда утверждаете, что «широкое использование ЭВМ и АСУ создает большие возможности для централизации управления»,— это ясно как день. И вдруг тут же у вас: «Централизация обработки информации увеличивает возможности и для децентрализации управления». И как понять замечание, будто централизация и децентрализация — вопрос, «непосредственно с методами обработки информации не связанный»?

Я честно признаюсь: запутался. А в душе разделяю опасения хозяйственников, о которых упоминал. Очень хочется получить совершенно ясный ответ: централизация или децентрализация? Хозяйственник, скажу я вам, дорожит этой приставкой «де».

В. Г.: Тут многие путаются, а разобраться — согласен с вами — очень важно. Попробуем.

Строго говоря, автоматизация управления дает возможности и для того, и для другого: как для централизации, так и для децентрализации управления — на выбор. Какая именно из этих возможностей и в какой степени будет использована на практике — это от самой электроники не зависит. Дальше. Почему открываются новые возможности для централизации, вам понятно. Остановимся на другом — откуда виды на децентрализацию управления.

Возьмем для примера заработную плату. Какая у хозяйственников самая распространенная жалоба?

В. М.: Директор не может установить работнику такой оклад, какой считает нужным.

В. Г.: Совершенно верно. Если в оплате труда положиться на децентрализацию и самотек, это может повести к перекосам. Скажем, к несоответствию денежных доходов и товарной массы. Людей некоторых специальностей не хватает; когда их пытаются «заманивать» повышенными ставками, растет текучесть кадров. Ваш завод набавляет ставки, соседний — в свою очередь, специалисты бросаются искать «где лучше», а работа стоит... Вот почему государство вынуждено устанавливать тарифные сетки и должностные оклады.

Однако зарплата по самому существу — вещь сугубо индивидуальная. «Сверху» глядя, совершенно невозможно установить ее справедливо для каждого. Ибо действительная трудовая отдача видна только «внизу», на производстве, на рабочем месте. Поэтому обязательные сетки не могут быть неформальными. Отсюда и жалобы.

А теперь представьте, что создана центральная справочно-информационная система общесоюзного масштаба, которая в считанные минуты может сообщить о средней зарплате на сегодняшний день: хотите — по любой профессии, хотите — в любом районе или в целом по стране. Кстати, в Японии, например, подобная система уже создана. Справку — пожалуйста. Ее может получить как центральное ведомство, так и любое предприятие. Контроль за движением зарплаты полный. И именно поэтому можно безбоязненно децентрализовать функцию установления окладов. Мы с вами «в центре» следим за движением зарплаты, видим, где и какие происходят «вспышки». Всегда располагая свежей — подчеркиваю: свежей — и полной информацией, центральные органы управления могут в любой момент вмешаться в дело.

В. М.: Увидим — запретим? Чем же это не централизованное управление? Собственно всякого рода нынешние нормы, лимиты и являются такого рода запретами...

В. Г.: Большая разница. Принципиальная!.. Вы не торопитесь с выводами, вникните.

Во-первых, «нормы» и «лимиты», о которых мы говорили, накладывают запрет заранее, еще до того, как выяснится, нужен ли он. Здесь — иначе. Вы наблюдаете за общим движением средней зарплаты, и если оно в целом не вызывает опасений, никаких мер не требуется, пусть даже в иных случаях — по отдельным профессиям или в иных районах наблюдаются «вспышки» роста зарплаток.

Во-вторых, «нормы» и «лимиты» ограничивают всех сразу. А информационная система дает вам возможность — даже обязывает! — подходить к явлению дифференцированно. Это удастся, когда видишь его целиком, то есть при полном контроле, а не выборочном, как обычно.

В. М.: Вот теперь вы говорите: «полный контроль»... Автоматизированные системы управления несут его с собой неизбежно, но это и смущает порой хозяйственников. Что греха таить, регламент хозяйственной жизни зачастую отстает от требований времени. И практики иной раз вынуждены идти в обход инструкций, хотя и руководствуются самыми лучшими намерениями, заботятся о пользе дела. По существу — искатели, а формально — «нарушители»...

Мы говорим о широких проблемах, отдельные примеры их только иллюстрируют. Вы взяли зарплату. Я, допустим, сошлюсь на шабашников — знаете эти строительные артельки, промышленные по селам? Их услугами нередко пользуются колхозы.

Многие на шабашников ополчаются—являются, мол, неизвестно откуда, деньги дерут... Но ведь факт: строительное дело на селе поставлено слабо, и председатель колхоза ищет шабашников—хоть как-то выручают. Ну, взгреем мы такого председателя. Ну, располагая всей полнотой информации, финансовые органы «прикроют шабашников». А кто построит колхозу телятник?

В. Г.: Да с чего вы взяли, что контролировать—значит сразу же что-то «прикрывать»? Совсем не обязательно, и даже нежелательно. Контроль—настойчиво повторяю!—позволяет прежде всего видеть, изучать явление, допустим, нежелательное. Изучать и вырабатывать, принимать разумные управленческие меры.

Не надо всем устанавливать «потолок» зарплаты. Но следует разбираться с теми, у кого он растет особенно быстро, тревожно быстро. Не надо «прикрывать» всех шабашников. Но стоит посмотреть, где они промышляют особенно бойко. Выяснили где—там, следовательно, в первую очередь необходимо укрепить официальные строительные организации. Возможно, шабашники сразу и не исчезнут, но укорот получат.

Вообще скажу: это малоэффективно, когда тому или другому нежелательному явлению объявляют войну сразу по всему фронту. Когда меры пресечения или осуждения обращаются скопом ко всем более или менее виноватым, результаты слабые... Вот мы сейчас вводим в систему АСУ контроль за работой административного персонала: как выполняются поручения директора, приказы по заводу и тому подобное. Машина аккуратно считает, виноватых собирается порядочно. Как быть—всем по шапке? А толку что?

Пока системы «всезнающего» учета нет, виноватых определяют выборочным путем. Председатель колхоза, положим, всегда пунктуально соблюдал финансовую дисциплину, а один-единственный раз нарушил—и попался. Другой, может быть, «химичит» куда чаще, но хитрее, аккуратнее—и ходит гоголем. Вот что обидно!

А когда «пойман»?.. Вызывают виноватого «на ковер», начинают при всех честить голубчика, а он знает, что ему окружающие тайно сочувствуют—сами не без греха. Знает он, что и начальник ругает больше «для порядка».

Когда же благодаря полному контролю выявляется степень вины каждого виноватого—другое дело. Директор скажет: «У всех есть недоработки, но почему, дорогой Иван Иванович, у вас их больше?» И крыть нечем. В следующий раз наш «герой» постарается подтянуться, на месте его окажется другой, того тоже призовут к порядку. Последует общее повышение уровня работы.

При определении виноватого выборочным путем у него настоящего чувства вины не появляется, а тут—непременно. Прежде он мог сделать вывод: буду лучше заматывать следы, чтобы не попасться; теперь остается одно: лучше работать.

В. М.: Минуточку, минуточку, Виктор Михайлович!.. Кажется, улавливаю.

Всегда управлять хозяйством приходилось, располагая ограниченной информацией, так? Значит, в обстоятельствах некоторой неясности, неопределенности. И это продолжалось так долго, что стало уж считаться законом. Раз такая аксиома, раз в задаче дано: «не хватает информации», управление приспособлялось к этому, брало на вооружение соответ-

ствующие методы и средства. Они тоже освящены временем. Например, увидел недостаток — исправь немедленно, любой ценой! В памятках руководителям все еще так буквально и пишут: видишь недостаток — исправь. Прямо как в охотничьем наставлении: наскочишь на зайца — пали!.. А времена меняются... Информация-«заяц», за которой хозяйственник рыскал по чисту полю — с борзыми, с доезжачими, махальщиками, — завтра станет информацией-«кроликом»: сидит себе в клетках машинной памяти, всегда рядом, протяни руку и бери за уши... Ну а поскольку у вас вместо охотничьих угодий — культурная «ферма» информации, законы и обычаи управления должны резко обновиться... Если в любой момент можно точно знать, к чему ведут действия подчиненного, тогда действительно: зачем заранее связывать его инициативу? Незачем... Если машина может показать весь «спектр», все оттенки проявления того или другого недостатка, не бросайся на первое попавшееся пятно, сотри сначала самое черное...

Вот она, новость: управление ведь впервые получает шанс знать все, располагать исчерпывающей полной информацией. А меняется главное условие задачи — надо менять и решение, то есть процедуры и приемы управления. Что хорошо как алгоритм управления «в тумане», то плохо при полной ясности. Традиционные методы просто противопоказаны в условиях полного контроля. Верно ли я рассуждал?

В. Г.: Правильно. Поэтому и не надо опасаться будущего полного контроля, потому и открывает он возможность для децентрализации управления без ущерба — напротив, с пользой для дела.



**ЧЕЛОВЕКУ — ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ,
МАШИНЕ — МАШИННОЕ**

«А вы не технократ!»

В. М.: Не знаю, что возразил бы вам более башковитый спорщик, а моя атака отбита. Но если вы не против, я бы предпринял еще один наскок на вашу позицию... Вы много выступаете — с лекциями, в печати. И вас, наверное, не удивишь тем, что горячие оды электронным браздам правления воспринимаются порой как неумеренная дань техницизму. Мне пришлось слышать и такое: по Глушкову, мол, все хозяйственные проблемы можно решить с помощью новой волшебной палочки — электроники...

В. Г.: Да, знакомо. Возможно, мои выступления невольно способствовали такому впечатлению. Что поделаешь — издержки публицистики. А выступать

было нужно, потому что автоматизированные системы как инструмент управления были оценены далеко не сразу и не всеми.

Ваш вопрос дает возможность рассеять недоразумение: я ни в коем случае не считаю, что среди проблем управления доминируют технические.

Вы, наверное, знаете: для подготовки и переподготовки хозяйственных руководителей высшего звена в Москве был создан Институт управления народным хозяйством. В день торжественного его открытия меня попросили прочитать первую лекцию. Я счел необходимым особо подчеркнуть к сведению хозяйственников-практиков, что совершенствование системы управления — задача комплексная. Проектировать и строить надо не просто технические средства для обработки данных, не просто «электронные арифмометры», а целостную систему управления — технику с математическим обеспечением, экономические и социальные критерии, структуру функций, процедур, обязанностей и ответственности руководителей, в общем именно систему, этим все сказано.

Однако система состоит из многих элементов — я только что их называл. Спрашивается, с какой стороны взяться? Надо найти то решающее звено, ухватившись за которое легче вытащить всю цепь. Какое это звено?

Увы, поначалу мнения сильно расходились. Одни считали главным выработку безупречных экономических показателей. Другие — системный анализ. Третьи — технику, ЭВМ в собственном смысле слова.

Особенность моей позиции — может, это и принимают за «дань техницизму»? — состоит только в том, что главным звеном я считаю АСУ — кстати, именно их, а не электронные машины в «голом» виде. В на-

ших конкретных условиях автоматизированное управление — главное звено.

В. М.: Интересно, почему именно в наших конкретных условиях и почему автоматизированное управление? Почему не те же экономические показатели? Не системный анализ хозяйственной деятельности?..

В. Г.: Это непростой вопрос... Если говорить коротко, удобнее по тактическим соображениям. Как бы объяснить... Предположим, вам надо спроектировать систему экономических стимулов, ну, скажем, на заводе. Многим покажется, что задача нехитра. Я нарочно не касаюсь того, сколько усилий тут нужно в действительности,— говорю о пространенном впечатлении от задачи. А впечатление именно такое: посадите десяток заводских экономистов на пару недель — и дело в шляпе... Теперь представьте, что имеется в виду технический проект, например, поточной автоматической линии. Большинство людей понимает: это «по зубам» только специальному институту, а никак не кучке конструкторов. Соответственно предоставляются средства, ресурсы и так далее.

Легко можно представить, что в иных ситуациях электроника даст вам всего двадцать процентов эффекта, а еще восемьдесят зависит от перестройки форм, процедур, организационных структур управления. И все же практически легче и больше можно добиться, зайдя к совершенствованию системы управления со стороны «железа», машин. Они тот плацдарм, на котором организационно и психологически проще сконцентрировать и соединить усилия специалистов разного профиля. Создатели системы обязательно должны поделить внимание разумно и про-

порционально — между техникой, экономикой, социологией, математикой...

В. М.: Значит, если я правильно понял, конкретная обстановка делает вас в тактическом отношении сторонником «железа», а по стратегии вы «системщик»?

В. Г.: Правильно. До последнего времени наши экономисты, техники, социологи, математики действовали несколько разрозненно. Каждый отряд науки «нажимал» на решение современных управленческих проблем собственными средствами...

В. М.: А что, тут есть нечто симпатичное... Дух соревновательности, уверенность в силе своего оружия... Это лучше, чем ждать готовенькое решение...

В. Г.: Некоторая разобщенность научных поисков вполне понятна в начале. В одних случаях эффект достигался чисто экономическим путем, как, например, в щекинском эксперименте...

В. М.: О, это мой конек! Как журналист я наблюдал за опытом на Щекинском химическом комбинате почти с самого начала — благо комбинат всего в двухстах километрах от Москвы. Бывал там много раз, ездил к последователям щекинцев в Ивановскую, Пермскую области, в Башкирию — результаты всюду замечательные, и Центральный Комитет партии не зря рекомендовал этот опыт к широкому распространению. Условия самые простые: предприятию на ряд лет устанавливают неизменный фонд заработной платы, замораживают его, зато дают право использовать целиком, независимо от того, сколько народу работает; чем меньше — тем больше приходится на долю каждого. А в итоге, вы знаете?.. Рост производительности труда увеличивается не как-нибудь, а

ровно вдвое. Мне приятно, что вы вспомнили о щекинском эксперименте...

В. Г.: Вдвое, говорите? Интересное совпадение... Я хотел сказать, что иногда — как в Щекино — использовали чисто экономические методы, а иногда — в том же Львове или Ленинградском оптико-механическом объединении — чисто «машинные» методы управления. Так вот совпадение: в условиях АСУ рост производительности труда тоже удваивается... А были примеры, когда управлению серьезно помогали социологи. Словом, разведка показала, что эффективны разные инструменты научного воздействия, хотя использовали их порознь. Пора сделать еще шаг вперед. Систему управления должны совершенствовать все отряды, все направления науки вместе и по единому замыслу.

Пока должная стыковка между разными отрядами науки не достигнута, мы, «техники», можем только одно: придавать автоматизированной системе управления максимум универсальности. Но есть, к сожалению, один общий закон техники: универсальность дороже стоит. Государство вкладывает в электронику, в создание АСУ (за время пятилетки, как известно, их появится свыше 1600) огромные средства. И это обязывает ученых к ответственности, к объединению усилий.

В. М.: Мне, к слову, хотелось бы вспомнить еще один, тоже общий, закон. При рождении новинок им всегда сулят великое будущее, безбожно преувеличивая «универсальные» возможности для применения. В истории таких примеров множество. Когда появились первые воздушные шары, небо грядущего рисовали усеянным ими, как горохом. Примерно то же самое было и с автомобилями, и с самолетами.

Восторженным поклонникам пластмасс совсем недавно еще казалось, что те вот-вот вытеснят металлы... Радио, лазеры — что ни возьми... И ЭВМ тоже. Видимо, «универсалистский» крен — неизбежная «детская болезнь» становления новой техники...

В. Г.: Я бы сказал, не болезнь, а естественная закономерность. Стремление к максимальной типизации на самом деле характерно для любой техники в начале ее развития. А по мере накопления сил и достаточного рынка сбыта проявляется тенденция к большей специализации.

С особыми полномочиями

В. М.: Перестройка системы управления в самом ходе жизни — ведь экономику нельзя на время «остановить», как цех или завод, — дело сложное. Как вам представляется порядок, последовательность этой перестройки?

В. Г.: Думается, нам нужны специальные органы, структуры — словом, люди, которые занялись бы тщательным изучением существующего управления, выработкой последующих шагов и проведением их в жизнь. Самой большой опасностью мне кажутся скороспелые меры, попытки разрубить гордиевы узлы одним махом.

Сделаю небольшое отступление. Мы осудили волюнтаризм, пренебрегавший научным подходом к народнохозяйственным проблемам. Но порою отголоски волюнтаризма еще чувствуются. Только теперь проявляются не в чисто административной форме, а как бы под маской.

Вот пример.

По ходу технического прогресса стала расти и так называемая фондоемкость, то есть количество установленного оборудования, приходящееся на единицу продукции. Упрощенно говоря, затраты на производство возрастают быстрее, чем отдача. Партия своевременно указала на эту тенденцию, и для преодоления ее был использован один из рычагов хозяйственной реформы: платежи за технику и оборудование. При этом Совет Министров предусматривал дифференцировать эти платежи по видам производства, как того и требует подлинно экономический подход. Ведь машина машине — рознь, и используются они тоже по-разному. Однако на деле платежи стали частенько подводить «к общему знаменателю», а это снижает экономическую действенность мероприятия.

Что происходит? Мне, директору завода, держать лишний станок невыгодно — он используется всего на четыре-пять процентов. Но я все же его держу, плата за фонды меня не останавливает, потому что без станка в один прекрасный момент могу потерять больше. Вдруг, например, министерство спустит задание, которое потребует полной загрузки этого станка... Значит, деньги я плачу, а за станок держусь, лучшему его использованию «экономическая» по виду мера не помогла.

Совсем другое дело, если бы плата за фонды воздействовала и на министерство. Вместо того чтобы спускать внезапные задания, оно подумало бы, как и где можно сконцентрировать слабо используемое оборудование, чтобы и работало оно с полной нагрузкой, и предприятиям не приходилось бы зря платить за фонды.

Короче говоря, чтобы экономический по виду рычаг стал экономическим по существу, нужно глубоко

вникать в его действие. А для этого требуется специальный орган, который изучал бы практику управления и давал обоснованные рекомендации, как ее улучшить.

В. М.: То есть? Какой именно орган?

В. Г.: Можно обсудить вопрос, предположим, о Госкомитете по совершенствованию управления на базе электронно-вычислительной техники. В нем — место Главному конструктору системы координационно-вычислительных центров, здесь должен разрабатываться генеральный проект ОГАС. Далее, в министерствах и ведомствах также полезно иметь соответствующие подразделения. Зачем, спрашивается? Иначе Госкомитет оказался бы бессильным прибавлением к административной надстройке, а тут мы ему даем «руки», действующие во всех отраслях. Желательно, чтобы ведомственные подразделения возглавили люди инициативные, с повышенным чувством творческого беспокойства. В каждой отрасли нужны отделы исследования операций, обладающие всеми необходимыми полномочиями.

В. М.: Им нужны особые полномочия?

В. Г.: Прежде всего право обращаться к работникам министерства любого уровня за объяснением всех приемов управления. Аналитикам обязаны предоставлять все материалы, помогать выяснять механизм прохождения бумаг, степень загруженности работников, распределение ответственности, порядок принятия решений и так далее. Только используя метод системного анализа, исследователи операций смогут дать дельные предложения.

В. М.: Не так давно мне пришлось разговаривать с группой разработчиков отраслевой автоматизированной системы. Они говорили о себе с невеселой

иронией. Знаете как? Мы, дескать, «асушники» и даже — «асунизаторы». Почему? — спрашиваю. Оказывается — какое там «предоставлять все материалы!» — их числят в своем ведомстве рядовым отделом, и когда они предлагают целесообразные, но «не патриотичные» точки зрения ведомства идеи, им сурово напоминают: «Вы где зарплату получаете? Чей хлеб едите?»

В. Г.: Очевидно, аналитики должны быть застрахованы от влияния внутриведомственных сил, которые могут сбивать перестройку с общегосударственного, генерального направления. Я тоже могу привести пример...

Мы делали проект единой государственной системы вычислительных центров. Использовали в нем новые представления об управлении и планировании. Потом передали материал на рецензию, уж не буду называть, в какое ведомство, дело прошлое. Однако то, как там поступили, характерно. Надо определить мощность будущих вычислительных центров? Очень хорошо... Товарищи проделали колоссальную работу. Они взяли для примера, если память не изменяет, Каракалпакскую республику и Астраханскую область и в течение года добросовестно считали, сколько «входящих» и «исходящих» движется там через все органы — хозяйственные, советские и так далее. Потом что же — надо, мол, чтобы у машин хватало мощности перерабатывать все эти бумаги. Сколько же потребуется операций? По опыту статистики — пятьдесят на каждую букву и цифру, а в будущем — жизнь, дескать, идет вперед! — потребуется в десять раз больше. Почему в десять, никому не известно. Перемножили и получили «мощность» будущих вычислительных центров... Ну что вы скажете?! Да

разве можно так считать? Разве не ясно, что автоматизация управления изменит все процедуры, все потоки информации?..

Однако мы, кажется, вернулись к вопросу, который уже обсудили: нужно конструировать новую и целостную систему управления, а не «электронные арифмометры».

Люди анализа и люди решений

В. М.: Пойдем дальше. Вы рассказывали, как будет функционировать сама автоматизированная система управления. А живые люди, «управленцы» разных рангов,— что изменится в их работе?

В. Г.: На заводах, и не только там, перестанут писать какие бы то ни было справки, объяснения, докладные, годовые отчеты и прочее и прочее. Все это станет просто ненужно, поскольку — уже говорилось — сведения о плановых заданиях, оборудовании и нормативах, персональном составе работников и производственных итогах будут всегда наготове в машинной памяти. Естественно, сама собой отпадет необходимость во всех бумажных запросах «сверху». В традиционной, так сказать, «бумажной» форме будет поступать только разного рода неформализованная информация — предложения, жалобы, письма личного характера и тому подобное.

В. М.: Значит, писанины поубавится — хорошо бы... А что же станет новым содержанием работы руководителя? Понятно, он был и всегда будет проводником хозяйственной политики партии, главой коллектива, воспитателем людей. Но как изменится «технология» управления, порядок выработки, принятая и осуществления решений?

В. Г.: Начнем с того, что в системе управления рисуется не один, а два разных типа работников. Системные аналитики (они же — исследователи операций) и собственно руководители, которые выдвигают задачи и принимают решения. Тем и другим предстоит работать в тесном контакте, но, полагаю, это будут люди весьма несхожих специальностей, особой подготовки и разного психологического склада.

Как обычно реагирует руководитель на разные нелады в своей «фирме»? Поднатужится, поднапружится — и берет на себя те заботы подчиненных, с которыми они не справляются. Он сам бросается гасить всевозможные мелкие «пожары», вертится как белка в колесе и... погрязает в текучке. У него не остается времени, чтобы думать о главном: о будущем, о технической политике, о перспективах производства.

В. М.: Простите, но ведь это, пожалуй, дело ученых, включенных в систему управления?..

В. Г.: Дойдем и до них. Крупные решения на будущее всегда принимаются в условиях известной неопределенности. Ведь будучи утверждены сегодня, мероприятия осуществляются, скажем, через три-четыре года — утечет много воды, жизнь изменится. Но что именно произойдет? Каковы тенденции?.. Материал об этом должны подготовить руководителю системные аналитики — ученые, как вы сказали, включенные в систему управления.

Хотите пример? Человек руководит торговым флотом, и перед ним встает задача: вдвое увеличить перевозки грузов. Спрашивается: как? Захлестнутому текущими хлопотами человеку обычно приходят в голову самые банальные, лежащие на поверхности решения. Чего проще — увеличить число судов.

Коротко и ясно, хотя, скорее всего, это не самое эффективное решение.

Если же за дело возьмутся системные аналитики, они разложат проблему по косточкам, чтобы стали видны все причинно-следственные связи. Ага, скажут они, в море суда ходят со скоростью 20 миль, а вот с учетом стоянок она падает до 4 миль — я, кстати, называю цифры, близкие к действительным, да и сама ситуация встретилась нам в практической задаче. Значит, чрезмерные простои в портах? А почему? Скверно организована погрузка-выгрузка... Следовательно, вместо того чтобы покупать новые корабли, выгоднее сократить простои и таким образом ускорить оборот наличных судов. Средств на это уйдет меньше, а цель будет достигнута — перевозки удвоятся.

В. М.: Однако, Виктор Михайлович, что же тогда остается на долю собственно руководителя? Роспись-завитушка под готовым приказом, только-то?

В. Г.: Будьте уверены, остается больше чем достаточно!..

Во-первых, руководитель выдвигает задачи. А уметь правильно определить и поставить задачу в чрезвычайно сложной и зачастую противоречивой хозяйственной ситуации — добрая половина управления. Да, да, я не преувеличиваю: половина. Это наиболее творческая часть «руководящего» труда. Руководитель должен глубоко понимать программу и политику партии, ориентироваться в обстановке. Он должен быть постоянно нацелен на будущее, обязан искать и находить возможности сделать к нему еще хоть шаг, полшага...

Во-вторых, руководитель организует выполнение решения, а это тоже далеко не легкая

работа, обязывающая его быть человеком принципиальным, настойчивым, упорным, умеющим маневрировать, правильно распределять силы, увлекать за собой коллектив.

И в-третьих, остается еще сложная работа, связанная с самим принятием решения.

В. М.: Сложная, вы говорите? Но ведь системные аналитики уже подготовили его!

В. Г.: Пример с пароходами я нарочно огрубил, чтобы выпятить главное. В действительности бывает куда больше разных вариантов решений, из которых нужно выбрать один. Причем у каждого варианта свои плюсы и минусы. Выгодно по экономическим соображениям — трудно по техническим. Возможно по техническим — негоже по социальным. Что предпочесть?.. Долю явно пустых, проигрышных вариантов отбросят сами вычислительные машины, другую часть забракует системные аналитики, но остановиться на единственном, окончательном решении они, как правило, не могут.

В. М.: Почему?..

В. Г.: Тут и зарыта собака. Я не зря сказал: хотя собственно руководители и системные аналитики работают в одном аппарате управления, люди и специалисты они очень разные. Аналитики — ученые, люди с особым складом характера, ученый от природы так уж устроен, что когда он видит неясную проблему, то стремится копать и копать, пока она не станет ясной. Он предпримет следующий цикл исследований, следующий, следующий, а когда кончит...

В. М.: Перестанет существовать сама проблема...

В. Г.: То-то и оно! Разумеется, в полной ясности заинтересован и руководитель. Однако процесс познания бесконечен, а бесконечно откладывать решение

никак нельзя. Не принятое вовремя решение — более грубая, чреватая более тяжкими последствиями ошибка, чем решение принятое, но содержащее какие-то погрешности.

В. М.: Остро сказано!

В. Г.: Всегда есть какой-то оптимум, некая точка, до которой надо вести исследования и после которой пора воспользоваться плодами науки, принять решение. И вот выбрать этот момент, уловить его не раньше и не позже — это уже дело, которое требует иной подготовки и иных моральных, психологических качеств, нежели те, которые характерны для ученого-аналитика.

Копаться в проблемах — вещь увлекательная. Но хозяйственное управление не может ждать — в один прекрасный момент руководитель должен принять решение. Это как в армии. Перед началом наступательной операции обязательно изучают противника, посылают разведку. Но нельзя же только изучать, надо воевать! И вот командир принимает решение: считать противника таким-то. События покажут, насколько он был прав.

Один на один с неизвестностью

В. М.: Вы знаете, Виктор Михайлович, я с огромным интересом вникаю в вашу логику. Она, кажется, помогла мне глубже понять некоторые вещи, помогла связать и заново осмыслить некоторые наблюдения. Теперь частенько слышишь — это стало уже штампом, — что-де в наше время любое хозяйственное решение должно быть научно обосновано. Подразумевается, что подготовительная работа сама по себе

облегчает принятие решений и боится от управленческих ошибок. Разумеется, в известном смысле это так: и облегчает, и боится. Но вот ваш рассказ... Он, мне думается, показывает и новые трудности.

Какая острая ситуация — в сущности, конфликт! — складывается между руководителем и аналитиком. Аналитик наверняка думается, что лучше «погодить», еще подумать, еще присмотреться к вариантам... А руководитель торопит: пора решать! И при всем этом руководителю приходится делать выбор, ясно отдавая себе отчет в том, что ни один из вариантов до конца не проработан, любой в строго научном смысле обоснован лишь до какого-то предела...

Что же получается? Наиболее ответственная часть работы руководителя начинается с того места, на котором аналитик остановился, достигнутый неотвратимым «моментом решения». Так? С этого мига руководитель остается перед самой неясной частью проблемы и один на один с ней. Он в значительной мере лишен опоры на точный анализ и должен ориентироваться — по чему же? — по генеральным целям, своему опыту и интуиции... Да... Видимо, в этой способности принимать наилучшее решение в условиях неопределенности и состоит талант управления. Конечно, он далеко не тождествен исследовательскому дару. Теперь я лучше понимаю, почему в системе управления нужны две категории, два типа работников, а не один.

В. Г.: Хороший исследователь не обязательно хороший руководитель, нередко бывает наоборот...

В. М.: Как часто мы становимся свидетелями бесконечных обсуждений, дебатов, дискуссий, примерок различных решений по животрепещущим проблемам! Иной руководитель способен до бесчувствия

советоваться со специалистами — и оправдывает этим волокиту, любой упрек готов парировать ссылками на необходимость «научного подхода в век научно-технической революции». Подобный руководитель теряется перед несовершенством, так сказать, любого из предлагаемых вариантов. Теряется и медлит... Вот поистине ультрасовременная ошибка, вызываемая не капризами субъективизма, а проистекающая из-за «перегиба научности» — фактически же из-за недостатка решимости, готовности принять и нести бремя ответственности.

Да, «румянец воли побледнел под гнетом размышлений»...

Но вернемся к вашей мысли. Я так понял, что на последней стадии принятия решения руководителю приходится действовать методом, часто вызывающим иронию и называемым «административным». Правда, разница существенная. Теперь отчетливо разграничено: вот научно исследованная область, вот негодные варианты, а вот — локальный, остаточный «пяточок», где хочешь не хочешь, а надо действовать волевым путем. Так ли? Насколько я понимаю, тут скрашивают дело два обстоятельства. Во-первых, открытый характер работы: нам ведь известны не только решение, принятое руководителем, но и отвергнутые варианты. Следовательно, по результатам можно увереннее судить о мастерстве руководителя, его удачах и просчетах. А во-вторых, привлекает то, что благодаря проведенному системному анализу сужается до «пяточка» та арена, на которой решающее слово сохраняется за работником, наделенным властью.

В. Г.: Сужается, вы уверены?.. Пожалуй, лишь отчасти, в ограниченном смысле. А с другой стороны... Почва, на которой может разыграться субъективизм

(я подчеркиваю: не обязательно разыграется, но может),— эта почва и расширяется. Почему?.. До системного анализа и без него, при хронической перегрузке текущими делами, короче: в реальных условиях среднему руководителю приходит в голову два, три, ну, четыре варианта решений — обычно не больше. А работа аналитиков приводит прежде всего к тому, что набор вариантов значительно обогащается...

В. М.: Значит, плодим варианты, когда хорош только один?.. Похоже, что нарочно прячем иголку в стоге сена, а потом ищем ее, демонстрируя мощь новых методов... Серьезно, не смейтесь. Ведь чем больше вариантов, тем больше вероятность, что хозяйственный руководитель ошибется в выборе и ухватится за соломинку, а не за иголку.

В. Г.: Чем больше вариантов, тем хуже? Не совсем так... Верно, возможность ошибиться растет. Но суть вот в чем. Когда у вас всего два — четыре варианта, среди них, как правило, вообще нет наилучшего. При выборе из двух — четырех вариантов у руководителя меньше шансов совершить грубую ошибку, но у него нет ни одного шанса принять наилучшее решение. Ищут там, где не клали. Без стога нет иголки... А при большом наборе вариантов впервые появляется гарантия, что в их числе есть и наилучший, его можно найти. Сравните: или выбирать лучшее из нескольких неважных решений, или наилучшее из большого числа возможных.

Проблема, ясно, непростая. Я хотел бы подчеркнуть главное: в новых условиях на руководителя ложится дополнительная нагрузка. Требования к нему не упрощаются, а усложняются и умножаются. В частности, он безусловно должен знать основы системного анализа, считаться с ним и ни в коем случае не

позволять легкомысленных, необдуманных, случайных или произвольных решений.

«Административным» в осуждающем смысле можно назвать лишь такое действие, которое предпринимается наобум, в силу предубеждения или каприза. Л. И. Брежнев говорил на XXIV съезде партии, что необдуманные решения особенно расхолаживают людей. А добиваться надо решений совершенно иного типа. Тех, которые вырабатываются на научной основе, в которых сплавляется и большой опыт, и организаторский талант, и то, что руководитель осознает свой долг перед обществом, ответственность за проведение линии партии. Положение запрещает ему действовать с кондачка.

В. М.: На должность руководителя часто смотрят как на безусловную жизненную удачу. «Сам себе голова», видное положение, авторитет, свобода действий... А вы даете понять, что этот род занятий предъявляет к человеку такие требования, которые наверняка не каждого соблазнят. Я уж не говорю о бремени ответственности, но эта «связанность», что ли: откажись от личных пристрастий, считайся строго с обстоятельствами, держи себя в руках... Фигура рисуется и очень достойная, и в то же время, как бы это сказать... с некоторыми типами характера она несовместима.

Мне, например, нравятся натуры колоритные, что называется, «художественные» — непохожие на других, яркие, своеобразные, одержимые страстями, даже, если хотите, чудаковатые. Руководитель же обязан быть самым «нормальным», уравновешенным человеком... На мой взгляд, в этом есть что-то монотонное и скучноватое. Хотя... Вспоминаю сейчас знакомых хозяйственников — директоров заводов, объе-

динений, начальников главков. Нет, пожалуй! Все они разные, непохожие. И какие попадаютса самобытные натуры! Наверное, человек всегда остается человеком, важно лишь, чтобы на службе он был работником — таким, каким положено по должности.

В. Г.: Как и всякая профессия, руководство требует определенных природных данных, специальной подготовки, и она, профессия, конечно, накладывает на личность свою печать. А главное, что требуется от руководителя, — уметь выдвигать плодотворные идеи, ставить задачи и организовывать их решение. Требования к хозяйственному руководителю и ответственность его при наличии АСУ резко возрастают.

Инструмент острый, как бритва

В. М.: Я не знаю случаев, когда сказали бы: «Требования к руководителю снижаются». Всегда говорят: «Растут». Вы имеете в виду что-то конкретное?

В. Г.: Да. Хозяйственному руководителю при автоматизированных системах управления дается небывало много — ему доверяется вся полнота информации, и это по-новому обязывает.

Полная осведомленность о делах — великое достижение управления, но в руках недобросовестного или невежественного работника новый инструмент может оказаться опасным, как бритва.

Представьте себе, что в новую систему управления проберется какой-нибудь нынешний персонаж из «Крокодила»: «Что вы мне тычете в нос ваши объективные причины? Я — приказываю!!!» Такой, с позволения сказать, руководитель и сегодня может надевать бед. А тогда — втройне...

Его, положим, раскритиковали на подведомственном заводе, и ему не терпится показать «обидчикам» свой норов. Сейчас надо найти повод, выискать обличительные факты, улучшить момент. А тогда — всезнающая информационная система мгновенно даст ему сведения о слабых, уязвимых местах работы неугодного завода. Он ухватит и вроде бы обоснованно разразится громами и молниями. Такой руководитель нарушит все правила управления в новых условиях. У него в руках вся полнота информации, а он опять за старое — за первопопавшиеся факты...

Автоматизированные системы требуют безусловно более сложных программ управленческой работы.

В. М.: Между прочим, современные приборы, скажем магнитофоны, стараются оборудовать механизмами, именуемыми в просторечии «защитой от дураков». Принцип простой: не умеешь пользоваться — не заставишь играть, и сломать не сможешь. Быть может, и автоматизированные системы управления нуждаются в такой же «защите от самодуров»?

В. Г.: Обязательно будем стараться, для защиты систем предстоит много сделать.

Начать с того, что созданием их занимаются математики, программисты, руководствующиеся объективными представлениями о социально-экономической, народнохозяйственной, технической целесообразности.

А тот, кто действительно сядет за пульт управления, тот не просто получит в свое распоряжение новый инструмент, но и инструкцию, как им пользоваться. В ней обязательно должно быть досконально расписано: что можно, а чего нельзя, как должны совершаться процедуры обработки информации и принятия решений. Ни в коем случае не так: а ну-ка,

мол, нажму кнопку — как там у моего приятеля Ивана Васильевича или недруга Василия Ивановича? Нельзя ли тому дать благодарность, а этому выговор?.. Процедуры должны быть разработаны строго и подробно, это обязательно.

Поэтому я часто говорю, что задача не сводится к созданию технической стороны системы. Техника просто дисциплинирует. Существует даже такой термин — «машинное понуждение». Это когда мне, скажем, хочется сработать по-старому — выругать, раздолбать кого-то по принципу выборочного контроля, — а система «задействована» таким образом, что нельзя. Система говорит: вот тебе программа — и не самовольничай.

Но!.. Без «но» и тут не обходится.

Бессмысленно и неправильно было бы «страховать» систему от волеизъявления любого руководителя. Программы, процедуры управления создаются людьми и на пользу людям. С какого-то уровня управления система обязательно должна давать руководителю право на изменение процедур и программ. И вот тут-то особенно важно, чтобы работники этого уровня управления обязательно понимали, что произвольными действиями они могут привести систему к абсурду. От таких ответственных руководителей требуется очень высокая сознательность, политический и культурный уровень.

Поэтому воспитание и обучение хозяйственных руководителей приобретает сейчас, когда мы уже реально принялись за проектирование ОГАС, исключительное значение. И понятно, почему уже сегодня наша партия предъявляет к хозяйственному руководителю такие высокие морально-политические и деловые требования.

От мастера до министра

В. М.: Кстати, о подготовке. Чтобы усовершенствовать систему управления, нужны не только планы ее перестройки, но и кадры. Хватает ли сегодня специалистов, которые могут возглавить обучение хозяйственников? Готовы ли к новым идеям сами практики?

В. Г.: Хотя сделано уже немало и делается все больше, вопрос больной. К сожалению, среди заводских руководителей еще немногие впитали новые идеи управления. Мало и преподавателей науки управления, готовых взойти на кафедры.

Отсюда два вывода. Во-первых, специальные органы и подразделения, призванные возглавить перестройку, должны создаваться постепенно, исподволь. Надо по мере появления кадров продвигать их в министерства и ведомства. Кстати, в возрасте между 25 и 35 годами у нас немало людей, подающих серьезные надежды. Во-вторых, надо шире преподавать науку управления хозяйственным руководителям всех рангов...

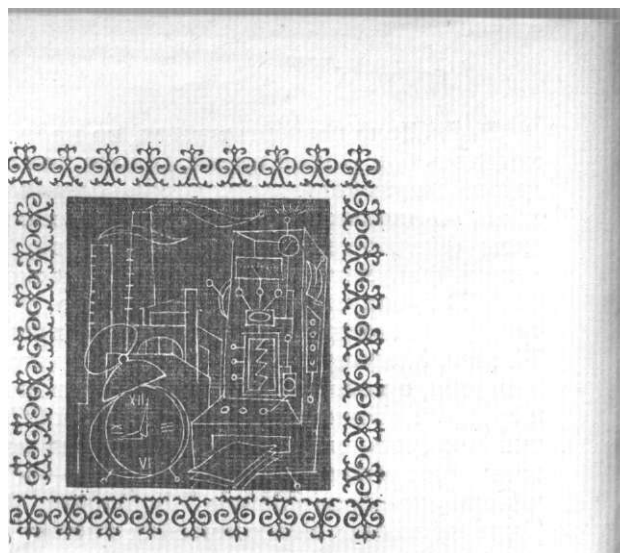
В. М.: Вот у меня книжка... «Автоматизированные системы управления» — отчет о докладах и выступлениях на Всесоюзном совещании 1972 года по применению вычислительной техники и автоматизированных систем управления. На нем говорилось, в частности, что министерства и ведомства создали 37 институтов повышения квалификации специалистов. Но, к сожалению, тут же указывалось, что «более половины их не имеют своей учебно-производственной базы, изучение вопросов использования ЭВМ и математических методов управления организовано не всегда на высоком уровне».

В. Г.: Дело разворачивается, но не так быстро, как хотелось бы. В свое время, помню, мы добились создания факультета по подготовке специалистов управления, знающих вычислительную технику, в Московском физико-техническом институте; кое-что стал делать факультет кибернетики Киевского университета. В вузах страны было открыто шесть факультетов, готовящих организаторов производства,— в Москве, Ленинграде, Харькове, Свердловске... На совещании, о котором вы упомянули, министр высшего и среднего специального образования СССР В. П. Елютин информировал, что открываются новые факультеты организаторов производства — в Горьковском инженерно-строительном, Донецком, Казахском и Ташкентском политехнических институтах, Белорусском институте народного хозяйства, Азербайджанском институте нефти и химии. Предусмотрен сокращенный срок обучения специалистов: для руководителей предприятий и их заместителей — трехмесячный, для начальников цехов и отделов — шестимесячный.

Особо я хотел бы подчеркнуть важную роль Института управления народным хозяйством, в котором занимаются хозяйственные руководители высшего ранга, вплоть до министров.

Однако переподготовка практиков только начинается. Что такое две тысячи выпускников, когда у нас десятки тысяч предприятий? Капля в море...

Широко приобщать к науке управления руководителей всех рангов, от мастера до министра,— это, повторяю, одно из важнейших условий выполнения директив XXIV съезда партии по совершенствованию управления, по перестройке его с широким использованием электронно-вычислительной техники.



ДВА КРИЗИСА УПРАВЛЕНИЯ

Какой буфер лучше!

В. М.: Если вы не против, Виктор Михайлович, мне хочется вернуться к исходной точке нашего разговора — во львовское объединение «Электрон». К его автоматизированной системе «Львов». Как мы говорили, за порогом предприятия система эта бессильна. Она пока «не достает» поставщиков и смежников, а до государственной автоматизированной системы, вы сами это подчеркивали, путь неблизкий. Что же делать тем временем? А вернее, я хочу спросить так: разве электроника — единственный «связной», который годится для налаживания хозяйственных контактов и взаимодействия? Да ничего подобного!

Электроника еще барахталась в пеленках или ее вообще не было, а мировая практика уже знала классические примеры абсолютно четких и надежных связей, или, опять-таки выражаясь вашим языком, вполне согласованного расписания производства.

Сознаюсь, что я готовил вам этот вопрос заранее и обзавелся интересной, по-моему, выпиской из книжки В. Беляева о том, как функционировало производство у «старика Форда». Полюбопытствуйте.

В понедельник в восемь утра на металлургический завод подвозили руду; во вторник в 12 часов 10 минут (да, с точностью до минут!) из нее получали литейный чугун; меньше чем через час он шел в литье, и в 6 часов 10 минут (опять с минутами) отливки блоков, цилиндров, картеров поступали на механическую обработку. Вечером того же дня в 11 часов 25 минут в сборку отправлялся готовый мотор, а в среду в 8 часов 10 минут утра уже становился на шасси автомобиля. Готовая машина, писал Беляев, возникала из сырых материалов через 50 часов, и все расписание производства было взаимоувязано, хотя автомобили делали — не табакерку! Я выбрал этот пример из «доэлектронного» далека, из практики буржуазной, которой по социальным причинам тем более трудно дается согласованность действий.

Я мог бы, разумеется, взять примеры посвежее и из нашего опыта — скажем, стройки, ведущиеся, как говорят, «с колес», по жесткому часовому графику, они есть в Москве и в других городах. Я бывал на них. Кстати, там вообще нет складов, никаких запасов материалов и деталей. Но, очевидно, они есть у поставщиков, и это решает проблему?..

В. Г.: Давайте рассуждать... Между производством и потреблением, естественно, нужен какой-то

буфер. Потому что идеал производства — ритмичность, равномерность, непрерывность, а для потребления характерны аритмия, приливы и отливы; тут, чем дальше, тем заметнее тенденция к колебаниям спроса. Это — закономерность. Так что какой-то буфер, какие-то резервы нужны непременно. Но какие?

Вообще говоря, есть два вида резервов. Один из них вспоминается особенно часто, и вы говорите как раз о нем. Это, так сказать, натуральные запасы, резерв готовой продукции — будь то стеновые панели или узлы для автомобиля. Лет тридцать — сорок назад резервы представляли себе только в этой форме. Она, конечно, и теперь сохраняет значение — но всегда ли, во всех ли случаях? Я бы сказал, не всегда, а лишь тогда, когда дело касается традиционной, мало меняющейся продукции, такой, как хлеб, нефть, металл, цемент...

Но запасы «в натуре» уже нельзя назвать единственно необходимым видом резервов, и чем дальше, тем труднее его считать главным.

Потому что — какой век? Двадцатый, семидесятые годы... Потому что научно-техническая революция. Кто рискнет, например, делать впрок запоминающие устройства вычислительных машин? Заготовьте такие вещи «про запас», и они устареют раньше, чем клиент запросит их со склада. Знаете ли вы, что конструкции запоминающих устройств меняются буквально от месяца к месяцу? Какие там «запасы»! Все должно немедленно, по заранее предусмотренному плану идти в дело.

То же — с чисто бытовыми товарами. Покупатель ищет, условно скажем, чулки «с черной пяткой», а их нет. Промышленность проворонила, а когдахвати-

лась, выбросила на прилавки — эта «черная пятка» уже никому не нужна. Швейники, торопясь, освоили мини-модели, теперь поработать бы, подкопить товар к весеннему сезону, а нет: в моду входят «макси».

В. М.: Это точно, когда-то нам просто не хватало многих товаров, а теперь — нехватки при забитых полках. Со всевозможными дефицитами мы как-то научились справляться, а вот с избытками... В магазинах полно радиоприемников, их не берут, — дайте «Эстонию-стерео», дайте «Спидолу», иначе покупатель поворачивает к двери.

В. Г.: Вот вам и запасы! Иные из них нисколько не разряжают дефицита, зато тормозят выпуск новинок, отнимают нужные для них материалы, производственные мощности, труд, время...

Обобщим. В ходу все больше и больше товаров, причем самых ценных, технически совершенных, которыми противопоказано торговать в старом смысле слова. Их нельзя просто выбрасывать на «рынок» — авось кто-нибудь купит. От работы на безликого покупателя, потребителя вообще производство вынуждено все заметнее поворачиваться к выполнению предварительных заказов. Запасы готовой продукции теряют смысл и, вопреки пословице, заметно тянут карман — в них омертвляются средства и труд, а настойчивое желание сбыть их с рук задерживает, повторяю, производство новинок, которых люди ждут.

Симптоматичный факт! Уже несколько лет назад французская фирма «Рено» больше половины автомобилей делала по индивидуальным заказам. В тот момент, когда шасси ставилось на конвейер, было известно, кто сядет за руль новой машины.

В. М.: Значит, не с прилавка, а на заказ... Некоторое время назад я занялся сферой обслуживания. Опубликовал в «Новом мире» большой очерк, в котором одна глава так и называлась: «С прилавка и на заказ». Что я заметил? В традиционном производстве изготовление вещи начинается до сигнала от кого-либо из потребителей, товар выпускают в расчете на общую рыночную надобность. Когда же говорят об «обслуживании» — скажем, в ателье мод, — костюм начинают шить после заказа будущего владельца, причем его заказ определяет и программу исполнения, так что вещь получается сугубо для него, как говорят портные, «к лицу и фигуре». Это, впрочем, общеизвестно.

Но дальше. Приглядевшись, замечаешь любопытную подробность. В тех же ателье мод или в мастерских по индивидуальному изготовлению мебели материал начинают обрабатывать без всякой оглядки на заказы. Именно начинают. То же самое и у обувщиков, и у швейников. А глядя на заказ, вещи обычно до р а б а т ы в а ю т.

Да возьмите ваш же пример с фирмой «Рено». Когда шасси встает на конвейер, уже известно, кто сядет за руль. Известно наверняка, в какой цвет владелец просил окрасить машину, смонтировать ли в ней радиоприемник, кондиционер и тому подобное. В подготовительных же цехах, смею вас уверить, многие узлы машины изготавливаются без расчета на конкретного покупателя.

Мне думается: по ходу изготовления современных товаров где-то встречается особая точка, скажем условно, «порог конвейерности». До нее производство сохраняет традиционную форму, ориентируется на рынок «вообще», а после «порога» уже принимаются

в расчет специфические требования заказчика. Можно предположить, что по мере ускорения технического прогресса этот самый «порог конвейерности» будет отодвигаться все дальше «в глубь» производства, к его истокам, к самому началу изготовления изделий. Следовательно, и среди полуфабрикатов, сырья все меньше будет оставаться таких, которые производятся на рынок «вообще». Вот почему меня особо заинтересовала ваша мысль о товарах, которые нельзя просто выбрасывать на рынок, а тем более накапливать и резервировать.

В. Г.: Многие в своем представлении слишком тесно связывают стандарт и массовое производство. Дескать, за широкий выпуск товаров приходится неизбежно расплачиваться шаблонностью. Все носят одинаковые ботинки, смотрят одинаковые телефильмы, живут в похожих квартирах... Но это справедливо лишь для одного отрезка истории, который подходит к концу.

Сложилось так, что массовое производство было освоено при недостаточно развитых средствах управления. Знак равенства между словами «поток» и «стандарт» появился именно поэтому. Для удовлетворения массового спроса иного средства, кроме унификации продукции, не было.

Сейчас в недрах науки уже появляются — и начинают использоваться — такие инструменты управления, с помощью которых можно осуществить, казалось бы, парадоксальную вещь: поточное производство индивидуализированных предметов. Например, станок с программным управлением может одно за другим изготавливать разные изделия. Так что в семидесятых годах двадцатого века уже нельзя безоговорочно отождествлять массовое производство и стандартизацию.

В. М.: Вы говорите о готовых товарах. Но стандартизация узлов и деталей, всего производства, лежащего до «порога конвейерности», сохраняет, по-видимому, все свое значение.

В. Г.: Пока да. Отказываться сейчас от требований технической стандартизации было бы совершенно безграмотно. Сегодня мы подходим к тому, чтобы сказать: не надо стандартизировать конечную продукцию. А дальше, по мере технического прогресса будут открываться возможности для индивидуализированного производства узлов и деталей. «Обгонять» возможности не стоит, но и лепить нового кумира из стандартизации тоже ни к чему. Чем дальше, тем скорее будет выявляться, что стандартизация, в конце концов, дань нашим ограниченным возможностям.

В. М.: Однако я перебил вас. Вы еще ничего не сказали о производственных резервах второго рода. Что это?

В. Г.: Так называемые холодные мощности производства. Не обязательно ведь давать заводу программу на все сто процентов его мощности, мржно— на семьдесят, и считать это естественной нормой. Тогда у вас всегда будет в резерве свободное оборудование. Увеличился спрос — мощности тут же запускаются.

В. М.: Запасы установленных, но не работающих станков? Но ведь они тоже стареют...

В. Г.: Однако не в такой степени и не так быстро. Машинное оборудование — техника весьма «многопрофильная», пригодная для различных целей. Когда в резерве есть такие универсальные мощности, «притирать» контакты между производителями и потребителями гораздо легче, проще. И можно доказать, что это выгоднее.

В. М.: Допустим. И все же, боюсь, ваша мысль может вызвать самые решительные возражения. Не я, так кто-нибудь другой обязательно скажет: «Как? Загружать заводы не на сто, а на семьдесят процентов?» И это в то время, когда страна ставит целью интенсифицировать производство, использовать все ресурсы для повышения его эффективности?! Что вы сможете возразить?

В. Г.: Возражу, что признанию резервов второго рода нередко мешают психологические причины, эмоции и слишком большая дань традиционному образу мышления.

Ни для кого не секрет, что мы строили нашу индустрию с огромным напряжением, высокими темпами, терпя лишения и отказывая себе порою в самом насущном. Заставляла суровая необходимость, и воистину это высокий подвиг, когда народ за короткий исторический срок превратил отсталую Россию в великую индустриальную державу мира.

Начиная с первых пятилеток производственники эстафетой передавали новым отрядам командиров: максимально использовать все производственные мощности! На фоне такой традиции мысль об управлении с помощью резервов оборудования, естественно, выглядит чуть ли не еретической. Хотя на деле она выражает лишь заботу о повышении эффективности производства в современных условиях. Современных, вот именно! Они, как подчеркивалось в Отчетном докладе ЦК партии XXIV съезду, разительно изменились, и наше нынешнее хозяйство далеко ушло от того, каким оно было в 30-е годы.

Загружать завод на семьдесят процентов вместо ста... По виду — необъяснимое «расслабление». А в действительности речь идет о том, чтобы дополни-

тельно загрузить предприятия, потребовать с них больше, чем они дают.

В. М.: Не понимаю... Опять парадокс?

В. Г.: Вдумайтесь в факты. Гонясь за стопроцентной отдачей оборудования, часто добиваются «ста процентов» лишь по средним статистическим нормам. А норматив и реальность — не совсем одно и то же.

Мы проводили на заводах специальное обследование. Выяснилось, что обычная загрузка мощностей составляет на деле — сколько бы вы думали? — не больше пятидесяти процентов возможной. Не больше пятидесяти даже на относительно хорошо организованном производстве.

В. М.: Пятьдесят процентов — половина... Неужели «гуляет» столько резервов?.. Прямо даже не верится...

В. Г.: Таковы факты... Действительные свои возможности предприятия пока нередко утаивают. Опасаются: стоит показать все козыри, как незадачливый плановик тут же даст план «по самую макушку», не оставит никаких резервов вообще. А без них в условиях, когда взаимодействия предприятий еще недостаточно согласованы, напряженный план немедленно попадет под угрозу срыва.

В. М.: Но пятьдесят процентов... Хотя вообще о резервах все мы знаем, и о причинах их «скрытости» тоже говорилось не раз... Вспоминаю профессора, лауреата Ленинской премии, доктора экономических наук Виктора Валентиновича Новожилова. Перед кончиной Виктор Валентинович работал над последней вышедшей при его жизни статьей «Хозрасчет и план», а я готовил ее к печати. Вот одна из последних написанных им строк: «Скрытые резервы нужны предприятиям для возмещения потерь, причиняемых

ошибками планирования. Планирование по достигнутому уровню — ответная реакция «сверху» на сокрытие резервов».

В. Г.: Новожилов был соратником Василия Сергеевича Немчинова, Ленинскую премию они получили вместе в 1965 году. А академику Немчинову первому я рискнул рассказать о своих идеях автоматизированного управления. Он тоже был уже смертельно болен, лежал в постели, но слушал часа три-четыре. От него я получил первое благословение...

И производственники — интуитивно — чувствуют необходимость резервов. И, не получая права держать их открыто, официально, обзаваются тем, что мы называем скрытыми резервами. Ну, а где скрытность, там и излишества. Резервов на самом деле держится больше, чем следует. Так что официальное признание полезности холодных мощностей повело бы не к «разгрузке», а к дополнительному напряжению производственных планов. Семьдесят, восемьдесят процентов — больше пятидесяти, математика простая.

Если сигналы запаздывают

В. М.: Мы говорили, что теперь все чаще заказ на товар появляется раньше самого товара. Покупатель выходит, так сказать, на рынок раньше продавца. Как это непохоже на традиционные перипетии «купи-продажи»! И, видимо, не может не сказаться серьезно на действии экономических механизмов... Многими современными изделиями, подчеркивали вы, нельзя торговать в традиционном смысле слова. Разверните, пожалуйста, подробнее это положение. Ведь, насколько могу судить, речь касается важней-

ших хозяйственных рычагов и процедур, включая и хозрасчетные. А к ним в связи с нашей экономической реформой последние годы приковано внимание множества специалистов, да и общественности тоже.

В. Г.: Подойдем к проблеме с позиций управления. Задача регулировки связей между производством и потреблением выростала и усложнялась по мере роста производительных сил, по ходу специализации, расчленения хозяйства на отдельные, но взаимосвязанные звенья, «клетки».

Причем с начала возникновения рыночных отношений и благодаря им деловые связи устанавливали— по раздельности и самостоятельно— сами производители. Устанавливали через товарный обмен с присущими ему экономическими критериями и стимулами. Устанавливали методом проб и ошибок.

Весь рынок — сплошные примеры в этом роде. Скажем, я швейник. Сначала покупаю ткань у одного продавца, потом нахожу товар дешевле, лучше, заключаю новую сделку. Брошенному мною поставщику грозит крах, он лихорадочно думает, что бы предложить такого особенного — лучше, чем у конкурента. И, положим, находит. Я возвращаюсь к нему, а голову начинает уже ломать второй поставщик — и так далее, и тому подобное.

Мы с вами прекрасно знаем социально-экономическую характеристику так называемого «свободного рынка», знаем, что с ним связаны и эксплуатация людей, и безработица, и расточение материальных ценностей, и множество других общественных язв и бедствий. С позиций же управления, с точки зрения кибернетической, функция рынка состоит в том, чтобы быть источником сигналов обратной связи, по

которым налаживаются контакты между производителями. Отказался я брать ткань у прежнего поставщика — это и есть сигнал обратной связи, вынуждающий его перестраиваться.

Так вот. Не говоря уже о социально-экономических изъянах рынка, он и в кибернетическом смысле, как механизм обратной связи, становится в условиях научно-технической революции ненадежным.

В. М.: Почему именно в условиях научно-технической революции?

В. Г.: Поясню.

Однажды мне пришлось читать, как на заводском дворе скопила^» масса фактически готовых грузовиков, для которых не хватало всего-навсего, не помню точно, кажется, пустяковой резиновой прокладки, словом, мелочи. На первый взгляд, только руками разведешь: «Да быть не может!..» Очень даже может! Вы представляете, сколько видов и разновидностей изделий обращается сейчас в нашем хозяйстве?! За последние тридцать лет это число возросло по крайней мере в сто раз. Развиваются новые промышленные отрасли. Радиоэлектроника, атомная промышленность, химия полимеров вторгаются со своим огромным ассортиментом новых изделий, полуфабрикатов, материалов. По нашим расчетам, в нынешней номенклатуре продукции уже десять миллионов наименований. Десять миллионов!

Вы говорили, что электроника не единственный «связной», который может отлаживать контакты. Правильно. Можно посадить людей, выделив, например, по одному человеку для контроля за движением одного вида изделия. Поверьте, для человека нагрузка будет достаточная, но где вы возьмете столько людей?..

Лавиной растущий ассортимент изделий — это только «полбеда». Добавьте, что пестрый калейдоскоп вещей все чаще, все разительнее меняется. Одни товары вытесняют другие, и век их становится все короче. Плюс к тому, что изделий много, они сегодня не те, что были вчера, а завтра будут не те, которые мы знаем сегодня.

В. М.: В печати встречаются цифры. Половина товаров, обращающихся сейчас на рынке Франции, пятнадцать лет назад покупателям была неведома. В США в середине 60-х годов на прилавки поступало сорок процентов промышленных изделий, которые за десять лет до того не выпускались. А в следующее десятилетие, по оценкам специалистов, появится восемьдесят процентов товаров, о которых мы, сегодняшние потребители, и не подозреваем...

В. Г.: Вот видите... Было время, когда товары после «изобретения» выпускались годами и десятилетиями почти без изменений. Тогда с механизмом обратной связи было довольно просто. Какой-то период вы, производитель, подбираете лучших поставщиков и пусть даже по ходу поисков несете некоторый убыток. На это можно было идти более или менее бесстрашно, потому что, когда связи по-настоящему отладятся, вы закрепите их надолго и в последующий период вполне перекроете «поисковый ущерб», да еще и с барышом останетесь.

А в современных условиях?

Возьмите, к примеру, ленинградское объединение «Светлана». Оно выпускало радиолампы, у него были определенные поставщики, смежники. Затем — кругом, шагом марш! — и «Светлана» быстро переключилась на выпуск полупроводников, а это уже абсолютно иные связи. Сами понимаете: для радио-

ламп нужны стекло, проволока, вакуумные насосы для откачки стеклянных колб, а для полупроводников подавай германий, кремний, пластмассы и совершенно иное оборудование... А ведь завтра потребуются огугом переходить на новую продукцию! Если каждый раз вы будете подбирать нужные связи традиционными методами, путем поиска на рынке товаров, то ваше производство рискует навсегда попасть в зыбкий режим «вечной перестройки». Выгоды от него мало и впереди — никакой стабильной полосы, когда удалось бы наверстать упущенную в поисках выгоду. Вы будете упускать ее от раза к разу и вообще навсегда упустите. Производство неминуемо утратит высокую эффективность.

И еще одно. Представьте себе: на сигналы «с рынка» производство откликалось живее, пока было протеньким, полукустарным. Потребовались не такие болты, как вчера? Пожалуйста, будем делать новые. На переналадку несложного производства, которое держалось в основном ручным трудом, уходили считанные дни. А когда болты штампуют автоматические поточные линии — совсем иное дело. Для переналадки требуются уже месяцы, а то и вообще надо менять оборудование.

В. М.: Да, иные автоматические линии на диво громоздки и неповоротливы! И странно бывает слышать, что линия, за которую плачена куча денег, гонит какие-нибудь немудрящие детали и ничего другого делать не может. Измени конструктор эту деталь, откажись от нее — и «четверть километра» дорожного железа никому не нужны. Создатели таких линий рассчитывают, видимо, на вечность и косность. Смотришь, как из сложнейших, хитроумнейше связанных машин сыплется железная мелочь, и неволь-

но думаешь: «Гора родила мышь». Не техника, а прямо «динозаврия» какая-то. Станислав Лем писал как-то, что к закату, под занавес развития какой-нибудь ветви, эволюция награждает ее гигантизмом. Формы становятся громадными и малодинамичными перед вымиранием. Вот и автоматические линии похожи на обреченных динозавров. Сменяют их, это тоже уже известно, агрегаты с программным управлением. Их переналаживать будет гораздо легче.

В. Г.: И все-таки жизнь показывает, что на перестройку, на подготовку нового производства уходит все больше времени и средств.

Все эти три фактора вместе — обширность номенклатуры, быстрая ее смена и сложность перестройки современного массового производства — приводят к тому, что «рыночные» сигналы обратной связи все чаще подводят. У них есть одно неоченимое свойство: автоматизм; но мы воочию убеждаемся, что рядом с этим очень и очень привлекательным качеством — весьма неважное быстроедействие. Автоматически — это хорошо, но медленно — это очень плохо. Сигналы запаздывают, а если быть точным, приходят с такой скоростью, которая вчерашнюю экономику устраивала, а для нынешней уже не годится. «Дождаться» каждый раз таких сигналов — значит замедлять и обогащение ассортимента, и обновление его, и перестройку производства. Вот почему я говорил, что торговля в старом смысле слова все чаще становится тормозом технического прогресса.

В. М.: Хотя когда-то она же давала ему ускорение... Вы сказали много убедительного, особенно о делении товаров на те, которыми пока еще можно «торговать» по-старому, и те, которыми уже нельзя.

Но ситуацию в целом, вероятно, характеризует соотношение между теми и другими. Каких же товаров больше — старых или новых? И не случается ли порой так, что мы объявляем товар новым, сделанным по индивидуальному заказу, а по существу — это добрая старая поделка, сработанная по традиционной технологии?..

Я поясню. В системе бытового обслуживания населения появилось много ателье индивидуального пошива обуви, а в Горьком я видел даже целую фабрику. По замыслу с вас снимают мерку, шьют обувь точно по вашему вкусу, по ноге. Вот, казалось бы, товар, совершенно непригодный для продажи с прилавка: туфли специально для вас и только для вас. А на деле?.. Посмотрел я на ту горьковскую фабрику индивидуального пошива обуви — одно название! Ботинки и туфли бойко шьют на конвейере, а в коробку с готовой парой мастер ОТК всовывает чей-нибудь подходящий по размеру заказ-квитанцию. Таким образом, якобы «индивидуальный» заказ впервые встречается с туфлями, когда они уже готовы!

Такие вещи, как я убедился, отнюдь не безобидны и приводят к довольно серьезным перекосам в экономике. Товарами новыми, изготовленными на заказ, называют самые обыкновенные. Им прямая дорога на прилавок, а мы накручиваем «систему бытового обслуживания».

Иными словами: еще производится великое множество и «консервативных» товаров. Вот и спрашивается: каких же больше? Действительно ли в жизни, на практике запаздывает преобладающая масса «рыночных» сигналов обратной связи? Не спешите ли вы возвести тенденцию в совершившийся факт?

В. Г.: Справедливо: и те, и другие товары существуют попеременно. И всякий раз, когда мы имеем дело с традиционными изделиями, когда задержка сигналов обратной связи не ощущается, мы можем и должны использовать весь арсенал товарно-денежных, хозяйственных отношений, как это и предусматривается экономической реформой.

Что же касается картины в целом и преобладающих в ней мотивов, то об этом трудно судить по разрозненным примерам. Их можно подобрать и в вашу пользу, и в мою... Я предложил бы другой подход.

Экскурс в седую старину

В. Г.: Начнем с далекой, первобытной эры. Я думаю, только так можно почувствовать настоящий масштаб, которому соответствует суть происходящих на наших глазах перемен, такова их глубина и значимость для цивилизации. Когда-то на заре истории, при первобытнообщинном строе хозяйство было крайне примитивным: клочок леса, выжженный для посева, стадо прирученного скота, «мастерская» каменных топоров. Модель такого хозяйства вполне умещалась в голове одного человека, скажем, старейшины племени. Он все помнил: кого послать на охоту, сколько народу выделить для заготовки дров, сколько — оставить на стоянке и так далее. Человеческий мозг — и мозг того старейшины тоже — ведь это живая кибернетическая машина довольно большой, хотя и ограниченной мощности. Так вот до поры до времени одного мозга вполне хватало для управления примитивным хозяйством. Но постепенно оно все усложнялось, ветвилось. Говоря с позиций управления,

общинно-родовой строй подошел к тому, что я назвал бы первым информационным барьером, порогом или первым кризисом управления — как хотите. Мощности одного среднего мозга стало мало, чтобы хранить в памяти модель производства.

На протяжении всей дальнейшей истории до нынешних дней включительно встречается еще всего лишь один аналогичный кризис: когда модель общественного производства не может «уместиться» в коллективной памяти всех членов общества, вместе взятых. По широте этого масштаба вы можете судить, сколь великим было то первое испытание, выпавшее на долю наших предков. В их жизнь вошло нечто такое — сложное хозяйство! — чем один человек управлять не в состоянии. А как же им тогда управлять? Тупик?..

В. М.: Ну, лохматый старейшина вряд ли переживал так по-гамлетовски. Это мы за него воображаем...

В. Г.: И все же испытание было без преувеличения историческим. Люди вышли из него с честью: они совершили два великих открытия. В области организации таким открытием стала иерархическая, пирамидальная структура управления, когда старший начальник управляет младшими, а уж те — исполнителями, а в сфере экономики решающим открытием стало обращение к товарно-денежным отношениям. Появление их классики марксизма оценивали как крупнейший шаг для ускорения развития производительных сил и общественного прогресса.

Правда, вместе с тем появились и частная собственность, классовое неравенство, и много других социальных зол. Однако в русле управления проблема была решена, выход из тупика найден.

В чем он состоял?

Люди выработали экономические критерии и механизмы, целый аппарат разного рода заинтересованностей (я беру это слово в широком смысле), благодаря которым удалось заставить согласованно работать многочисленные умы. Параллельно с мозгом старейшины «включились» и другие, мощность живой «кибернетической машины» возросла, как это бывает и с системами ЭВМ.

Множество мозгов, соединившись, образовали новый орган управления, неизмеримо большей мощности, чем средний мозг одного человека. При этом деловые связи участники процесса стали устанавливать самостоятельно.

Существует ошибочное мнение, будто благодаря многим участникам упростилось само решение «управленческих» проблем. Ничего подобного! Чтобы отладить многочисленные экономические связи, массе участников производства требуется совершить ровно столько же операций — и ни на одну меньше! — ровно столько же, сколько понадобилось бы какому-нибудь «сверхмудрецу», который на манер первобытного старейшины взялся бы решать ту же задачу единолично.

Но никакого «сверхмудрого» разума попросту не существует. «Распараллеливание» — извините за тяжелое слово — и спуск задач управления вниз по иерархической лестнице явились выходом из положения на определенном историческом этапе — другого просто не было.

Мощности новой, «коллективной» кибернетической машины управления вполне хватало, но опять до поры до времени.

В. М.: Надо думать, вы имеете в виду современность?..

На пороге второго «порога»

В. Г.: Ее именно. Ведь от чего зависит сложность задачи управления? Прежде всего от числа предприятий и других хозяйствующих единиц. Точнее говоря, от числа связей между ними. В обиходной речи прижились некоторые условные обороты. Говорят, министерство (или главк) хорошо (или плохо) управляет заводом. А это неточно. Управляют с верхних уровней не отдельными хозяйственными звеньями, а связями между ними. Не заводами управляет главк, а взаимодействием заводов, не цехами командует директор фабрики, а взаимодействием цехов. Но это между прочим.

Как у нас растет число заводов, фабрик, рудников, строек — это вам известно.

В. М.: В первые два года девятой пятилетки прибавлялось по четыре сотни одних только крупных государственных предприятий...

В. Г.: А количество связей между ними — примите во внимание — увеличивается в квадрате. Когда хозяйствующих единиц становится больше в десять раз, число связей между ними возрастает в сто раз и в сто раз возрастает сложность управления.

Дальше. Она, эта сложность, зависит не только от того, сколько перед вами связей, но и от того, как часто их приходится менять. Я уже упоминал ленинградское объединение «Светлана»: там делали радиолампы, а перешли на полупроводники, вместо стекла потребовался германий... Таких случаев все больше. А в итоге, спросите вы?

В. М.: В итоге, я полагаю, вы скажете, что теперь и наступает второй «кризис» управления.

В. Г.: Да. Выскажу мысль, может, не общеприз-

нанную, но которую вместе со мной разделяют и другие ученые. Примерно в конце 30-х годов развитые страны подошли, действительно, ко второму информационному барьеру, второму знаменательному порогу, за которым слабовата уже и «коллективная» кибернетическая машина, то есть суммарная мощность умов всех участников производства. Масштабы современного хозяйства опять начали превосходить возможности «человеческой» системы управления... Вы улыбаетесь?

В. М.: Вспомнил старую каверзу: «Может ли бог создать такой камень, который он поднять не может?» Люди создали хозяйство, которое не могут охватить мысленным оком...

В. Г.: Попробую это показать. Мы сделали расчеты, методику которых я опущу, заметив только, что для качественных оценок она вполне надежна. Итак, что мы получили?

В 30-х годах для решения проблем управления нашим тогдашним хозяйством требовалось производить порядка 10^{14} математических операций в год. А сейчас — однажды эта цифра нам уже встречалась — требуется примерно 10^{16} ...

В. М.: Опять эти «степени». Значит, сейчас требуется десять триллионов операций в год, а в 30-е годы нужно было сто миллиардов...

В. Г.: Скажете: какая в принципе разница? И то много, и это велико... А разница колоссальная, принципиальная, именно качественная.

Что может человек, с какой скоростью он выполняет математические операции? Не будет грубой ошибки, если его скорость приравнять к арифмометру, учитывая, что качественные оценки людям даются значительно быстрее, чем этому инструменту,

зато количественные — куда медленнее. За год один человек в состоянии совершить примерно миллион операций, или 10^6 . Цифра несколько не занижена, наоборот: она взята в предположении, что человек будет работать без отдыха и выходных. Итак, десять в шестой степени — годовая «мощность» среднего человека. Сколько же требуется людей для управления хозяйством? Делим 10^{14} на 10^6 — получается, что в 30-е годы требовалось 10^8 , или сто миллионов умов. Столько в наличии имелось, мощности коллективной кибернетической машины хватало.

А теперь? Делим 10^{16} на 10^6 — на этот раз получаем 10^{10} , или десять миллиардов мозгов. Столько и во всем мире нет, а не то что у вас. Мощность «живой машины» управления стала мала.

В. М.: Однако хоть и не без трудностей, но справляемся... Кстати, и считаем не только «в уме», а и на тех же арифмометрах, логарифмических линейках, счетных машинах, ЭВМ, наконец...

В. Г.: Потому и справляемся. Я ведь и не хотел сказать, будто хозяйство стало вообще неуправляемым. Я хотел лишь зримо показать, что без помощи техники, только «в уме» управлять им было бы невозможно. Хотел показать, что использование для управления современных вычислительных средств является требованием времени.

Отныне только «безмашинных» усилий для управления мало. Первый информационный барьер или порог человечество смогло преодолеть потому, повторяю, что изобрело товарно-денежные отношения и ступенчатую структуру управления. Электронно-вычислительная техника — вот современное изобретение, которое позволяет перешагнуть через второй порог.

Происходит исторический поворот по знаменитой спирали развития. Когда появится государственная автоматизированная система управления, мы будем легко охватывать единым взглядом всю экономику. На новом историческом этапе, с новой техникой, на новом возросшем уровне мы как бы «проплываем» над той точкой диалектической спирали, ниже которой, отделенный от нас тысячелетиями, остался лежать период, когда свое натуральное хозяйство человек без труда обзирал невооруженным глазом.

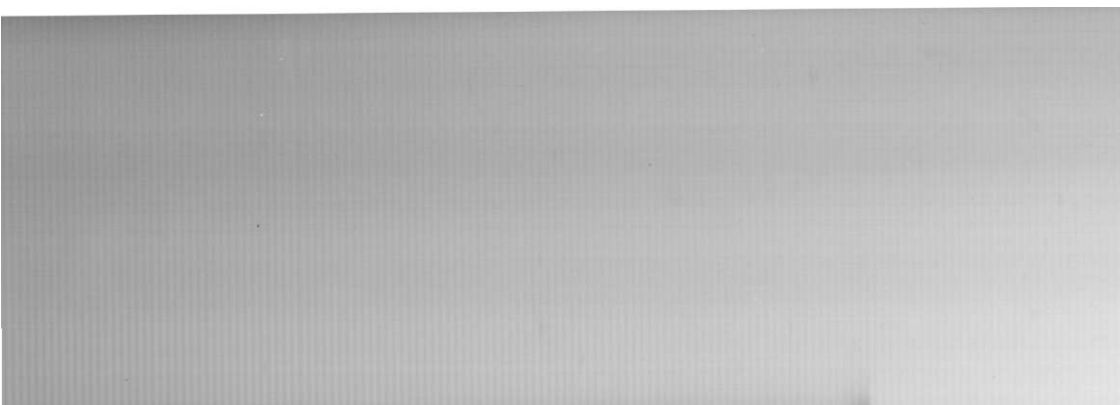
Люди начали с первобытного коммунизма. Большой виток спирали поднимает их к коммунизму научному.

В. М.: Экскурс в прошлое, таким образом, помогает заглянуть в будущее...

В. Г.: В истории так чаще всего и бывает. Но мне хотелось бы особо оговорить одну важную вещь.

Своим рассуждением я не хотел ни в малой степени бросить тень на конкретные формы материального или морального поощрения. В этом строгом смысле слова систему заинтересованностей нам надо еще совершенствовать, а не сворачивать, она очень нужна сегодня и будет требоваться впредь. Речь идет лишь о том, что одних заинтересованностей уже мало.

Иногда говорят, что стоит, мол, людей по-настоящему заинтересовать, создать автоматические механизмы регулирования в нынешней экономике — и хозяйственные проблемы постепенно решатся. Трудно согласиться. Шофер, например, может выбиваться из сил, но на слабой машине он не разовьет двести километров в час. Надо менять двигатель. Только когда **ЕЫ** поставите мотор помощнее и, разумеется, заин-



тересуете водителя,— только тогда получите желанную скорость.

В. М.: Никогда, признаюсь, не слышал ни приведенных вами цифр, ни такого объяснения причин, меняющих историческую ситуацию. Честно скажу: вы просто поразили своим взглядом!.. Не кажется ли вам интересным некоторое совпадение между «кризисами» управления и перестройкой социальной структуры общества?.. Тут у меня были некоторые свои соображения, на которые с ваших позиций, кажется, проливается дополнительный свет... Можно?..

В. Г.: Пожалуйста...

В. М.: Два, сказали вы, информационных порога встретилось за всю историю человечества, только два... А расчленив путь развития общества на последовательные этапы, исторический материализм — если не вдаваться в более дробное деление, проводящее границы, например, между рабовладельческим, феодальным, капиталистическим строем,—если не вдаваться в это, исторический материализм также выделяет два крупнейших рубежа. Один, который отделяет первобытнообщинный строй с отсутствием классов, частной собственности и с первобытным коммунизмом от череды эксплуататорских систем, и другой, за которым эти системы сменяются социализмом и коммунизмом, упразднением частной собственности, установлением подлинной свободы и равенства людей, бурным расцветом всех производительных сил. Вы указывали на два информационных рубежа, здесь их тоже два, но общественно-исторических, взятых по самому крупному счету.

Вот эти два главных рубежа, два эти великих перевала от доклассового к классовому и от классово-

вого к развитому бесклассовому строю, от бытия, незнакомого с проклятием частной собственности, к бытию, задавленному ею и вновь сбросившему иго,— они у меня давно вызывают особый интерес. Помню — смешно, конечно,— в школе еще приставал: «Почему все-таки понадобилась эта частная собственность?» Учительница отвечала, что к ней привело развитие производительных сил. О том же самом, только с большими подробностями, нам в свое время читали и в университете. Я же, как упрямый осел, все ломал себе голову: «Но почему же? Какие по содержанию изменения в развитии, в составе производительных сил вызвали поворот?»

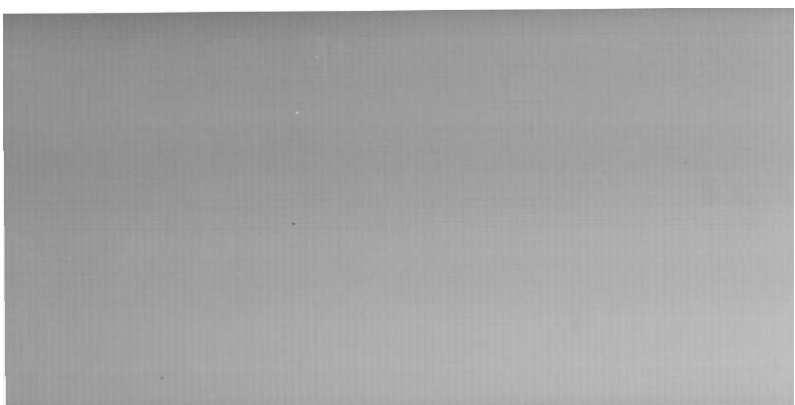
Мелькнула и засела мысль: может быть, дело именно в составе производительных сил...

В. Г.: То есть?

В. М.: Крылатая нынче фраза: «Наука стала непосредственной производительной силой». Почему? Потому что новые знания, добываемые наукой, начинают играть все более выдающуюся роль для производства.

Мне вспоминается один «круглый стол» в «Литгазете». На нем выступал Ю. Шейнин из Института истории естествознания и техники Академии наук. Он видит результат научно-технической революции в новом общественном разделении труда, в том, что — цитирую — «в настоящее время можно говорить об обособлении научного производства, или шире — отделении производства информации не только как самостоятельной, но и как ведущей отрасли современного общественного производства». Ведущей!

А у знаний, придающих такое могущество производительным силам, есть одна примечательная особенность.



Помните Бернарда Шоу? Если я дам вам яблоко, у меня оно исчезнет, если же я дам вам идею — у каждого из нас будет по идее. Блестящая эта мысль, и, по-моему, очень глубокая. Можно владеть яблоком, станком, фабрикой. Можно яблоком или фабрикой владеть вдвоем, но тогда каждому будет принадлежать только половина. Знание существует как целое, независимо от того, владеют ли им один, сто человек или все человечество. Знание может принадлежать всем, ни у кого не «убавляясь» в отдельности.

Роль знаний как производительной силы растет. Так ли уж нелепо поставить вопрос: а может быть, в разные исторические эпохи «удельный вес» знаний в составе производительных сил меняется по отношению к их материализованной части?

По некоторым подсчетам, в США — данные о нашей стране мне просто не попадались на глаза — уже сегодня производство информации во всех ее видах по стоимости превышает половину всего производства товаров и услуг. И, вероятно, если заглянуть дальше, от научно-технической информации все в большей степени будет зависеть мощь производительных сил.

В. Г.: Так... Очень любопытно...

В. М.: Перенесемся мысленно во времена первобытного коммунизма... Орудия труда были развиты еще ничтожно — кремневые топоры, грубые ступы... Что же тогда составляло основу производительных сил? Может быть, именно знания, новые умозаключения, приносимые повседневными наблюдениями и изобретательностью? Частная собственность оставалась бессмыслицей, пока соблюдалось такое положение, и явилась тогда, когда «перевес» в составе производительных сил перешел к материальным ору-

диям труда, которыми легче владеть единолично. Помните мысль Энгельса о том, что появление индивидуальных орудий труда создало почву для возникновения частной собственности?..

Теперь мы снова говорим о возрастающей силе знаний — и перед обществом открывается перспектива развитого коммунизма.

Не знаю, как со стороны, а в моих глазах это мысленное «построение» рассыпалось прежде от одного простого вопроса. Ну хорошо, преобладали знания... А почему бы вдруг, с какой стати они утратили доминирующую роль? Почему и впредь не стали расти «быстрее техники», устраняя самую возможность возникновения и развития частной собственности?.. В ответ и предположить ничего не мог, а вы сейчас подали идею...

Еще раз оглянемся на время, когда с управлением простым общинно-родовым хозяйством справлялся один старейшина. Чем же тогда были заняты головы остальных его соплеменников, свободных от управленческих хлопот? Мне кажется естественным предположить, что их сама собой затягивала примитивно «научная» работа: наблюдать, сопоставлять, делать выводы и так добывать новую полезную информацию, умножать знания.

Потом в силу необходимости все больше интеллектуальных сил стало отсасываться, отвлекаться от процесса выработки новых знаний и перекачиваться в сферу управления или в область реализации, а не добычи новых знаний. Особенно возросла роль материальной части производительных сил; историю земли накрыла широкая тень частной собственности...

В. Г.: Идея привлекательная, заслуживает, на мой взгляд, политэкономической проработки. На осо-

бенности и роль информации в составе производительных сил у нас до сих пор обращали мало внимания, а это очень интересно. Надо, конечно, учитывать, что механизм приведения производственных отношений в соответствие с уровнем производительных сил очень сложен, и вряд ли правильно было бы сводить его к изменению состава производительных сил. Но роль информации, бесспорно, велика. Меняемся яблоками — у каждого по одному, меняемся идеями — у каждого по две. Это весьма существенный факт.

В. М.: Но пойдём дальше. Если управление традиционными методами отвлекает теперь чересчур много сил, ложится на общество бременем, значит, это должно ощущаться в жизни, на практике. Видите ли вы приметы «перегрузки»?

В. Г.: Они, эти приметы, бросаются в глаза. Правда, в экономике нашей страны они были менее заметны, как бы сгладились, «потонули» в других, более сильных впечатлениях, потому что между 30-ми годами и современностью пролегла широкая и необычная полоса — тяжелейшая война, разруха и восстановление хозяйства, заставившие экономику работать в специфическом режиме... Другие развитые страны — а ведь мало кому вторая мировая война обошлась так дорого, как нам, — те почувствовали перемены отчетливее.

Повсюду стали наблюдать парадокс: на предприятиях, в хозяйстве почему-то не достигается тот уровень эффективности и производительности труда, который по идее возможен. Разумеется, при существующей в данное время технологии всегда есть порог производительности, выше которого не шагнешь. Но что-то мешает даже достижению этого порога!

В. М.: Да-да-да! Не так давно в книге С. Эпштейна «Индустриальная социология в США» мне попалась цифра. Зарубежные специалисты считают, что действительная выработка не поднимается выше 50—70 процентов от той, которая технологически обоснована. Можно себе представить масштаб потерь!

В. Г.: Хотя и в меньшей мере, но трудности управления дают себя знать и в наших условиях. Возьмем для примера завод... Вдруг литейщики подводят с заготовками... Вы останавливаете станок, ищете мастера... а время идет. Мастер откладывает чертеж, о котором собирался поговорить с другим рабочим, звонит в литейный... время идет. Начальник литейного прерывает совещание инженеров, вызывает по селектору своего диспетчера... а время идет. Появляется разница между технически достижимыми производственными результатами и фактическими. Кто виноват? Объективные причины. Хозяйственник-практик, организатор производства не может совсем сбрасывать их со счетов; думая о завтрашней работе, он должен их предусмотреть, учесть в нормах. Теперь уже не только фактическая выработка, но и требуемая по нормам отстает от технически достижимой. Разрыв между возможным и действительным увеличивается.

Управляемым все труднее, порою они просто выбиваются из сил. И заметьте, что у всех у них в поведении сказывается общая тенденция, склонность. Вышестоящий начальник живет с таким чувством, что подчиненные ему управленцы не справляются со своими обязанностями. Иной рыкнет: «По собственному желанию... Найду других». А в большинстве руководители, истинно болеющие за дело, стараются

лично помочь младшим организаторам, переключают на себя их мелкие, диспетчерские функции. В таких случаях мы нередко с запальчивостью говорим о «бюрократизме», «властолюбии», «зажмем инициативы». Не спорю, в некоторых случаях так оно, видимо, и есть. Но в принципе, но в целом мы имеем дело не со «злонамеренностью», а напротив — со своеобразной доблестью, если хотите, с «безумством храбрых». Что я хочу этим сказать? Что каждый добросовестный руководитель, как Давид Голиафу, бросает своим поведением отчаянный вызов объективным трудностям. Тем трудностям, о которых у нас уже говорилось: помощники нашего руководителя, составляющие вместе «живую» кибернетическую подсистему управления, не могут оптимально регулировать связи в изменившихся условиях, попросту не справляются.

Осознать все это в процессе непосредственного наблюдения довольно трудно. Такова уж человеческая психология, что всевозможные затруднения чаще приписываются случайным, временным, лежащим на поверхности причинам. Вы, станочник, думаете, что попался скверный мастер, нерешительный, беспомощный, тогда как нужна «сильная рука». Вышестоящий начальник вздыхает, что подчиненные постарели и поглупели, а молодежь «пошла нынче не та». Кстати, в иных случаях частные причины могут быть и главными. Но в принципе — перед нами уже не вина данного организатора, а дефект организации.

В. М.: Иными словами, надо воевать «на два фронта» — так и требуют партийные решения последнего времени. С одной стороны, в них говорится о повышении личной ответственности и деловитости каждого хозяйственного руководителя, а с другой

стороны, выдвигается задача постоянного совершенствования всей системы управления.

В. Г.: XXIV съезд партии записал в своих решениях: приводить формы и методы управления народным хозяйством в соответствие с современным этапом развития социалистической экономики. В частности, надо, чтобы сигналы обратной связи поступали не так, как раньше,— после обмена товарами, а гораздо скорее. Нужны опережающая координация и согласование. То есть нужно обмениваться планами, чтобы потом был нормальный обмен продуктами труда. В тот момент, когда конструктор автомобиля только-только создал деталь, к изготовителю должен уйти сигнал, когда и сколько их потребуется. Это и есть необходимое согласование планов, каким бы путем оно ни достигалось. Лишь бы сигнал приходил пораньше.

Сейчас резко возрастает роль социальных и технических прогнозов. Предприятию важно подготовиться к будущему, в частности, знать не только о новой детали, которую конструктор закладывает в машину сегодня, но и о том, что будет через десять лет. Как изменятся эти детали? Понадобятся ли они вообще или будут с успехом заменены другими? Если да, то какими именно? Что касается сигналов о будущем, то их с рынка тем более никогда не получишь. Рынок всеми своими реакциями откликается на прошлое, предсказывать будущее ему просто не дано.

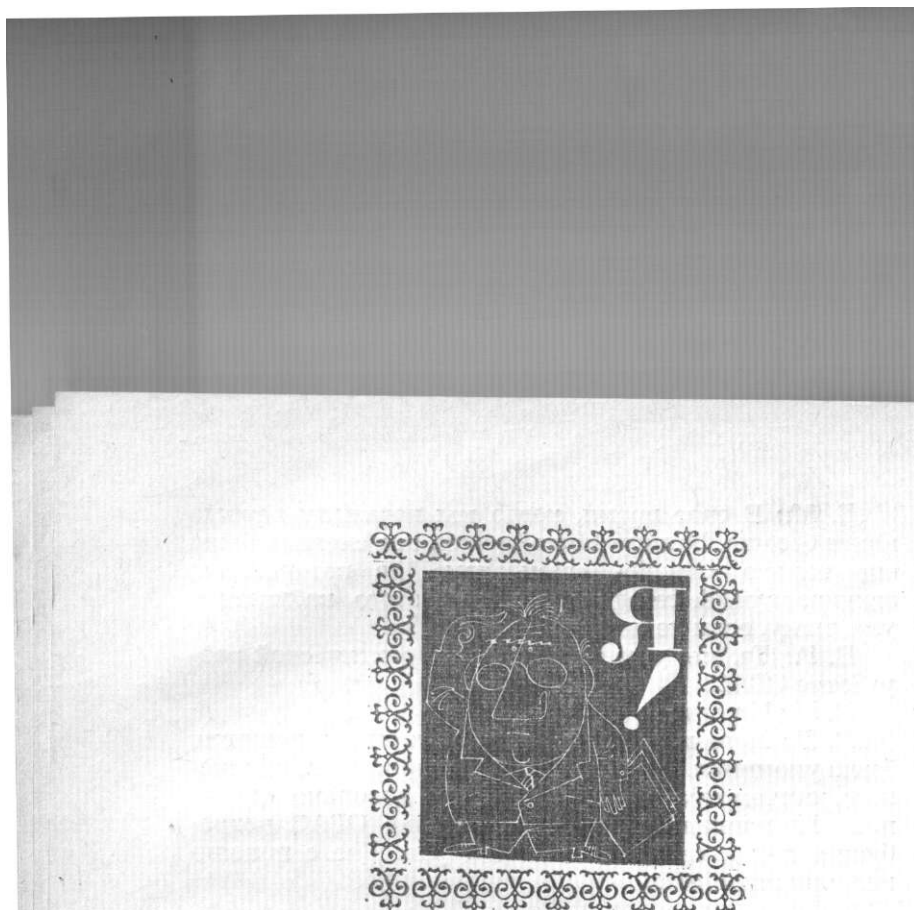
Добиться согласования планов без потерь времени— вот гвоздь современной проблемы управления. Как добиться— это уже второй, подчиненный вопрос, хотя, говорил и снова скажу, в нынешних условиях на него может быть только один ответ: с помощью единой автоматизированной системы управления.

В. М.: В свое время, когда мы начинали первые наши беседы, Виктор Михайлович, эта система была еще только «идеей», «замыслом», за который вы агитировали. А сегодня на стенах этого кабинета я уже вижу, если не ошибаюсь, схемы?

В. Г.: Да, мы уже готовимся к практической разработке ОГАС.

В. М.: И когда ждать?..

В. Г.: В те примерно сроки, которые я, кажется, бегло упоминал. При соблюдении подлинно комплексного, системного подхода дело это довольно «длинное». По нашим оценкам на создание ОГАС потребуется лет двенадцать — пятнадцать. Две с половиной, три пятилетки.



СТРАШЕН ЛИ «БОЛЬШОЙ БРАТ»!

Нужное в кубе

В. М.: Мы с вами уже вели речь о технической базе автоматизированного управления, касались глубоких преобразований, которые ЭВМ вносят в экономику, и, наконец, вплотную, кажется, подошли к влиянию электроники на общественный прогресс. Давайте поговорим об этом подробнее, поближе к социологии и человеку.

На XXIV съезде партии было сказано: органически соединить новейшие достижения научно-технической революции с преимуществами социалистической системы хозяйства. Вот и хотелось бы побеседовать о социальной роли кибернетики, о том, как

электронные «рули управления» будут помогать нам в общественном строительстве.

С чего конкретно начнем? Давайте так...

Величайшее преимущество нашего строя — народовластие, активная работа трудящихся во всех органах, руководящих жизнью страны. Съезд партии наметил дальнейшую демократизацию управления. Как вам, кибернетику, и в век кибернетики видится решение? Еще уточню: мы немного касались «профессионализации» управленческого труда, того, что руководитель теперь не должность, а специальность. Ей надо учить, подобно тому как мы готовим профессиональных инженеров и педагогов. Эта популярная ныне формула встречает порой решительное возражение. Говорят, например: нам не по пути с так называемым «менеджеризмом», распространенным в зарубежных странах. «Менеджеризм» значит: одни **будут** руководить всю жизнь, а другие — никогда. Наш же идеал — когда управляют сами широкие массы. Интересно узнать: может быть, кибернетика предлагает какие-то новые пути для разрешения этого противоречия?

В. Г.: Прежде всего скажу, что это интересный и очень важный вопрос, над которым приходится много думать. Кто-то, возможно, не согласится со мной, но поделиться мыслями я готов.

Коротко говоря, кибернетика и тут может предложить обществу новые интересные возможности.

Начнем с частной задачи — с демократизации планирования и управления производством. Что ее усложняет?

Отчасти мы этой теме уже касались. Характерная черта современного мира — исключительно длинные и сложные цепочки взаимосвязей между явлениями

и процессами. Вы, скажем, работаете над генератором термоядерной энергии, и дело не клеится, потому что нет регулятора, который удерживал бы магнитное поле вокруг плазмы. А регулятор не получается потому, что электронная схема не дает нужного быстрого действия. А не дает из-за отсутствия соответствующих материалов. И вполне можно предположить, что где-то далеко живет человек, у которого есть идея получения нужных материалов, но нет ни малейшего понятия, где, кому и зачем они нужны. Нужная мысль в нужном месте и в нужное время — вечный камень преткновения технического, да и не только технического, прогресса. Нередко бывает, что маленькая, казалось бы, мысль на далеком конце цепочки может коренным образом перевернуть взгляд на решение крупной проблемы в целом.

В. М.: Стало правилом говорить, что находки часто являются на стыках разных областей знания. Похоже, «диапазон» этого закона раздвигается? Находка может прийти из далекого далека?

В. Г.: Если бы мы научились улавливать все такие находки! Немедленно пускать в дело ценную идею, где бы и у кого бы она ни родилась!

Когда будет создана общегосударственная система автоматизированного управления, она откроет необычайно широкие возможности для демократизации планирования и руководства хозяйством.

Помните, в фильме «Твой современник» идет спор о том, строить ли завод на нефти или газе? Почему этот спор трудно было разрешить? Потому что требовался системный анализ проблемы, а быстрого действующего инструмента для анализа не было. Приходилось идти в Госплан, узнавать, что скажут газовики, что — нефтяники, как с рабочей силой — длинной-

шая волынка! При автоматизированном управлении на все это уйдут считанные минуты.

Пока нередко получается и так. Вы являетесь с хорошей идеей, а план уже сверстан. Вам говорят: «Молодец, но подожди до будущего года...» Динамический план, как говорилось, может впитывать новые идеи в любой момент. Вот что важно для подлинной демократии: мы научимся реализовать все ценные предложения, у кого бы они ни возникали.

В. М.: А как я могу сообщить о своей идее электронным машинам? Пойти в вычислительный центр и... Что, каждый должен научиться вводить информацию в ЭВМ?

В. Г.: Зачем? Авторы предложений будут обращаться не к безликой машине, а в специальные органы — отделы рационализации, что ли... Там ваше предложение регистрируют, просчитают на ЭВМ его эффективность и так далее. Вообще, что касается форм общения с машинами, то, полагаю, в ближайшее время они очень упростятся. По мнению некоторых специалистов, сразу после 80-го года мы начнем разговаривать с ЭВМ, передавать команды на обычном языке. Он будет лишь немного формализован.

В. М.: О первых опытах такого общения уже писали. Кажется, они были у вас в Киеве?..

В. Г.: Да, за техникой дело не станет. Таким образом и будет создана база для свободного творчества : планировании и управлении.

Тогда, в отличие от капиталистического мира, у нас будут созданы условия для конкуренции идей, а не конкуренции действий. Это громадное преимущество. Ведь конкуренция — вещь, с одной стороны, плохая, а с другой — хорошая, мы постоянно чув-

ствуем эту ее диалектическую двойственность. Хорошая потому, что развязывает инициативу, плохая потому, что расточает ресурсы... Как выглядит конкуренция действий? Один производитель начинает делать вещь по-своему, другой — по-своему. Чтобы выяснить, чья лучше, оба должны затратить материалы, труд, выйти на рынок с готовым товаром. Один при этом выиграет, другой проиграет, но кто бы, в частности, ни остался на бобах, общество будет в накладе обязательно. Так разве не разумнее сперва обменяться идеями, сопоставить их и путем анализа выяснить, какая лучше? Конечно, разумнее!

На собрании — 200 миллионов

В. М.: А если говорить о демократизации не только в производственной сфере, а более широко, в управлении и жизни страны вообще?

В. Г.: Часть машин и центров, расположенных по городам и районам, должна составить «информационные банки», «банки данных», специализированные на опросах общественного мнения, на сборе и анализе суждений людей по самым разным жизненным вопросам. Чего им хочется в первую очередь, чего — во вторую, чем дорожат больше, чем — меньше... Возникнет нечто похожее на общее, причем постоянно действующее «собрание» всего населения страны. Как помните, римляне для решения государственных дел собирались на форум. По это хорошо в полисе — городе-государстве. А в целых странах, великих государствах?..

В. М.: Референдум...

В. Г.: Они если и проводятся, то обычно по исключительным поводам. Да и вообще этот способ изуче-

ния общественного мнения довольно ограничен, он дает лишь ответы типа «да — нет». Электронный форум способен работать непрерывно, воспринимая все оттенки информации о людских чаяниях, пожеланиях, об иерархии ценностей, предпочтениях и так далее. Здесь можно «проигрывать» разнообразные и сложные варианты решений, предложений, сочетаний идей. Это, так сказать, первый уровень системы, которым она не ограничивается... После опроса полученную первичную информацию необходимо глубоко проанализировать, соизмерить пожелания и ресурсы, проследить по цепочкам связей, к каким отдаленным, смежным, побочным результатам могут повести те или другие предложенные шаги. Дело в том, что, выражая непосредственные пожелания, люди не всегда отдают себе отчет в косвенных эффектах, к которым может повести исполнение желаний. А последствия могут быть столь неожиданными, что, зная мы их заранее, поостереглись бы просить.

В. М.: Да, о коварном «исполнении желаний» создан целый фольклор. Царю Мидасу хотелось, чтобы все, к чему он прикасается, обращалось в золото. А сбылось — чуть ноги не протянул: золота ни съесть, ни выпить... Значит, будете нас учить желать грамотно?

В. Г.: Первичная информация обязательно нуждается в последующей дешифровке и обработке средствами уже известного нам системного анализа. Это уже второй уровень системы, и опять работа не механическая, не сухо «счетная», а подлинно творческая. Правильные выводы здесь смогут сделать лишь люди настоящего советского воспитания и убеждений, преданные интересам народа, коммунистическим идеалам.

Они работают над материалами опросов и, если требуется, могут снова и снова возвращать их на суд общественности. Все учтено, все взвешено? Тогда материалы передаются на третий уровень системы — в высшие органы верховной власти страны (помните, мы говорили, что окончательные решения не есть функция аналитиков?).

В. М.: А например?.. Вообразим, что «электронный форум» открылся. Нельзя ли представить наглядно, как в нем обсуждается какая-нибудь проблема?

В. Г.: Допустим, что под Москвой, в поясе дач и зеленой зоны, где любят отдыхать горожане, открыли месторождение нефти — я условно говорю. Что делать: ставить вышки или сохранить лес? Решаем: посоветоваться с людьми.

Конечно, если вы просто спросите: «Лес или вышки?», то большинство ответит: «Лес». И это еще никакое не общественное мнение, вы ничего не узнали, потому что неправильно спрашивали. Вопрос должен быть поставлен иначе, и в подготовке его должны принять участие системные аналитики. Надо посчитать, что обещает добыча подмосковной нефти, какие выгоды, причем не «вообще» для государства, а в пересчете на бюджет каждого человека. Положим, появится возможность снизить цену на бензин, каждый человек выиграет столько-то. Или: полученную прибыль можно использовать для оборудования новой зоны отдыха... Только хорошо зная альтернативы, люди смогут принимать деятельное участие в выработке общего решения, как такого, которое касается их лично.

Дальше. После первого тура наверняка выявятся новые обстоятельства, требующие учета. Надо еще

изучить и мотивы мнений, а это недоступно простой экспертизе по типу голосования «да — нет». Ее надо дополнить выборочными беседами, так называемыми глубокими интервью, для осуществления которых тоже нужны системные аналитики.

Выяснение мотивов решения — одна из самых больших тонкостей. Без учета ее легко зайти в тупик. Ведь если вы слишком поспешно и необдуманно отреагируете на «общественное мнение», которое на проверку окажется ложно понятым, то породите лишь недовольство.

Словом, «электронный форум» — инструмент могущественный и в то же время требующий умелого обращения, упрощенные представления о его работе, о его использовании очень опасны.

О границах дозволенного

В. М.: Есть одно возражение, придуманное не мною. Вы агитируете за «банки данных», а вот небезызвестный английский «советолог» Виктор Зорза удивляется: почему «советская пресса не публикует протестов против опасности «банков данных»? Он писал в «Гардиан уикли», что общественность Запада видит в «большом брате компьютере» призрак «тотальной системы контроля» за людьми, их мыслями, взглядами и симпатиями. Что вы на это скажете?

В. Г.: У кого что болит, тот о том и говорит!

Когда технике, например, современным инструментам управления приписывают ответственность за социальные язвы — это либо от неведения, либо от злого умысла. Разве технический прогресс повинен в том, что в буржуазном мире и сегодня, без всяких

«банков данных» пышным цветом процветают подозрительность, шпионаж? За инакомыслящими ведется политическая слежка, корпорации засылают друг к другу промышленных лазутчиков, любой и каждый может пустить по вашим следам детектива, нанятого в частной сыскной конторе... Средства массовой информации широко используются для оболванивания людей, «промывки мозгов» и обработки сознания в буржуазном духе...

В. М.: Я добавил бы выразительное свидетельство известного американского публициста-социолога Ванса Пакарда. В своей нашумевшей книге «Беззащитное общество» он писал: «Миллионы американцев живут в атмосфере, в которой сверлящие взгляды электронных глаз, агенты, детекторы лжи, скрытые магнитофоны, бюрократические установки и навязчивые анкеты... стали факторами повседневной жизни. Становится все труднее сохранить свою личную жизнь от контроля, все более ее пронизывающего».

В. Г.: В мире, где все продается и покупается, информация «банков данных», увы, тоже может стать предметом купли-продажи. Но при чем тут техника? Дело не в конструкции механизмов, а в общественной механике, не в технических устройствах, а в социальном строе.

Можно, конечно, понять тревогу, когда она исходит от честных представителей западной интеллигенции. Но в какой же адрес протест направлен? В адрес техники? По наивности это достойно английских луддитов, которые, как известно, ломали механические станки на заре промышленной революции.

В. М.: Что касается Виктора Зорза, то никак не скажешь, что он этакий простак, ослепленный наивной машинофобией. Он знает, куда посылает стрелы,

хотя и раскрашивает их всеми цветами благородного заступничества за «интересы личности».

В. Г.: Бывает, что благороднейшие слова — «гуманизм», «интересы личности» — берутся напрокат с весьма корыстным умыслом.

Идет крупная пропагандистская игра, пускаются в ход и антисоветизм, и все, что хочешь. А попутно выворачивается наизнанку, шельмуется «страшными» словами и перевирается до неузнаваемости одна действительно серьезная проблема в области социальной психологии, встающая в связи с «электронным» управлением. Советские ученые ее видят, и, если хотите, мы можем ее обсудить.

В. М.: Что имеется в виду?

В. Г.: Чтобы идти навстречу пожеланиям людей, эти пожелания надо знать — условие очевидное. Следовательно, нужны постоянные широкие обсуждения, регулярные опросы общественного мнения. Однако когда вы обращаетесь к человеку с многочисленными вопросами, это может показаться ему раздражающим, докучливым, назойливым, даже подозрительным. Психологически он может оценить это как вмешательство в его личные дела, в интимный мир чувств и мыслей.

В латинском языке есть такое словечко «*рпватив*» — от него в русском слове «приватный», то есть частный, неофициальный. Подразумевается, что у каждого есть дорогой ему личный мир, где хочется чувствовать себя уединенно, свободно от глаз «большого мира», совершенно непринужденно. Об этом и пословица: «Мой дом — моя крепость».

Безусловно, каждый из нас имеет право на такое укрытие для своего «Я», каждому в какое-то время и на какой-то момент необходимо побыть наедине с

собой. Подчеркиваю: каждый, каждому. Любому дорога неприкосновенность внутренней жизни. В этом нет ничего худого. Напротив, сохранение за людьми такого права отвечает интересам самого общества.

У меня, положим, мелькнула идея, как доказать некую математическую теорему. Сажу вечерами, пишу, черкаю, и мне, естественно, не хотелось бы, чтобы идея до поры до времени стала известна кому-нибудь из коллег-математиков. А тут, допустим, вы приходите с навязчивой анкетой: «Чем заняты современные математики». Отвечай, и никаких гвоздей! Зачем так? Я не отвечу и буду прав. Что, собственно, плохого в соревновательном авторском самолюбии?

Или другой пример. Мой товарищ недоволен работой, присматривает новое место, но не хотел бы пока посвящать в это свое начальство. Криминал? Ничего подобного! Что, собственно, дурного, если человек ищет дело по душе? Найдет — общество в целом от этого только выиграет. Есть немало ситуаций, когда люди предпочитают остаться в тени именно потому, что повинуются нормам общественного поведения: не хвастают, не бравируют, не выставляют себя напоказ.

И заметьте — чаще всего мы «скрытничаем» не от всего общества, а от какой-то его очень определенной и небольшой части. Математик не хотел бы преждевременно открывать свою идею коллегам, другой человек — непосредственному начальнику. От общества у них фактически никаких тайн нет. Общество же, повторяю, обязано — кроме криминальных случаев — обеспечивать и охранять право на тайну личной жизни... Мне показалось, вы хотите возразить?

В. М.: Нет, я подумал о другом. «Дом-крепость»... От вторжения в личную жизнь один шаг до личной

драмы. Но существуют драмы — трагедии даже — совершенно другого рода. Помните Маяковского: «Яочу быть понят моей страной, а не буду понят — чтй?! По родной стране пройду стороной, как проходитосой дождь». Вдумайтесь: он хочет быть понятымно не всегда с этим везет. Человек рвется раскрыть дчу другим не ради своей выгоды — ради людей, он р:т-ся, но его не понимают. Конфликт, разлад с миром: — одна из вечных тем в жизни, в искусстве. Выход, людям скверно не только от посягательств на^х «дом-крепость», но и тогда, когда между ними и иром возникает непроницаемая стена, полоса отч«-дения. Когда трудно найти общий язык с другими, трудно объяснить миру в своих чувствах, взглядах и слиться с ним. Быть правильно понятым, пресолеть свою «отдельность» — это, по-моему, очень >I-сокий призыв души. И к чести современников амечу: люди все острее переживают отчужденной. Мне кажется — не менее остро, чем потребность] в «доме-крепости».

В. Г.: То-то и сложно. Если бы существовал иеальный, знающий все и вся «банк данных», по го информации, я убежден, большинство из нас выглядело бы не хуже, а лучше, чем рисуется по отрывч-ным наблюдениям и впечатлениям.

Людам всегда хочется выразить свое отношени к текущим событиям и явлениям, и «банки даннь*» открывают для этого все возможности. Но, спраш-вается, вот ведь о чем мы говорим: не нарушат ш они «заповедную черту»? Не посягнут ли на «экстр-риториальную» почву под ногами личности? ЛкЩ имеют право спросить об этом нас, создателей аво-матизированной системы управления, и мы обязаны ответить.

Наш строй и наши законы неукоснительно охраняют права человека. А у «банков данных» просто объективно нет никакого резона к тому, чтобы их нарушать. Управлению ведь отнюдь не нужна «максимальная» информация, она даже вредит ему. Не нужна ему и вся, всякая информация о людях. Больше того! Для планирования совершенно не существенно, что думает или хочет этот человек, любой из нас в отдельности. Важен лишь общий состав, сила, очередность пожеланий в целом или в различных более или менее крупных группах, слоях, категориях населения. Поэтому управление вполне удовлетворяет анонимная, неперсонифицированная информация, сигналы «без обратного адреса».

В. М.: Но как же, например, «банк данных» поможет подыскать работу по душе, если человек — инкогнито?

В. Г.: Действительно, есть случаи, когда «банк данных» должен знать конкретного человека. Но обращаться за услугой или нет, решаете только вы. Да и вообще вся без исключения «человеческая» информация, необходимая для управления, будет подаваться только добровольно.

За каждым человеком, к которому обратится «банк данных», остается право выбирать ту меру откровенности, которая ему покажется приемлемой. Не хотите участвовать в том или ином опросе — пожалуйста.

Впрочем, советские люди вполне доверяют своим, выражающим народные интересы, органам управления. Высокий уровень гражданской активности наших людей подтверждают все социологические исследования.

В. М.: Это бесспорно так. И все-таки представить

себе в действии «электронный форум» с непривычки трудно. Видимо, надо еще психологически приспособиться. Сейчас, наверное, никакой системный анализ не позволит предвосхитить все обстоятельства столь необычного механизма общественной жизни. Впрочем, вы, вероятно, очертили идею лишь в самой общей, схематичной форме?

В. Г.: Разумеется. Свыкнуться с ней сразу трудно, потому что мы вообще нелегко отрываемся от прежнего опыта, знакомых представлений и моделей. Принципиально новому качеству мы частенько пытаемся приписать какое-то знакомое, навеянное стереотипами толкование. Сравните: личность будущего всесторонне развитого человека рисуется порой тоже на основе устоявшихся представлений. «Всестороннее развитие» понимается как владение набором разных профессий. Что-то сходное бытует и в представлении о нашем широком участии в управлении — я хочу уже прямо ответить на ваш вопрос.

Иногда будущее представляют так: дескать, сегодня вы «управляете», а я «работаю», завтра — наоборот, и так все время. Если смотреть с подобной позиции, то и придешь к неверному заключению, о котором вы упоминали. А именно: коли, мол, руководство признается не должностью, а специальностью, значит, «избранные специалисты» навсегда прикрепляются к управлению, а остальные навсегда от него отлучаются. Да ничего похожего! Профессиональные «управленцы», о которых мы говорим, — исполнители воли партии и народа, воли, в которой выражено главное: цель и программа управления. А к разработке программы партия широко привлекает всех трудящихся, строящих новый мир, осуществляющих то, что называется исторической самодеятельностью.

Участие каждого человека в управлении означает не какую-то обособленную работу — постоянную или временную, — а всю деятельность по строительству нового мира, деятельность, которая и является самовыражением личности.

В. М.: Мне кажется, что это очень важное дополнение. Принципиальное! Оно касается решения коренной задачи, выдвинутой марксистской философией: преодолеть профессиональную ограниченность, исторически вызванную разделением труда и деятельности. О подробностях, «технических», что ли, особенностях путей и методов ее можно еще думать и спорить, лишь бы «модели решения» конструировались в расчете на достижение главной общественной цели.

В буржуазном мире управление людьми было и остается «внешним», враждебным давлением на них со стороны «хозяев». Такое управление справедливо называют манипулированием. При нем люди уподобляются пешкам, безвольным куклам. Печать, радио, телевидение, кино, реклама — сознание людей всеми средствами обрабатывается в духе, угодном официальной идеологии. В числе таких средств — увы! — все чаще используются и новейшие технические открытия.

Несколько лет назад в Нью-Йорке разразился скандал. Да вы, вероятно, тоже слышали об этой истории? Шел по Пятой авеню человек. Прохожий, как все. Но вдруг бросился колотить кулаками по стене, кричит. Люди — к нему: нельзя ли помочь?.. А тот, никого не замечая, так же внезапно оставил стену и погнался за женщиной, а в довершение улегся на тротуаре и захрапел. Сумасшедший? Ничего подобного. Оказалось, голова несчастного была опутана

проводами и датчиками, а бегал, жестикулировал и орал он по радиокомандам от профессора Йельского университета Дельгадо...

Сегодня один подопытный кролик, а завтра? Некоторые западные публицисты рисуют картины сплошного «электронного» насилия над людьми. Там такая опасность существует.

Поэтому особенно интересно было узнать от вас, каким образом электроника и информационные системы будут служить на благо людям в условиях социализма. Их роль, как видим, совершенно меняется, поскольку и само управление не имеет ничего общего с пресловутым «манипулированием». Оно связано не с воздействием на массы людей «извне», а с организацией социальной самодеятельности масс, возглавляемых партией, свободно строящих свободный мир. Ведь конечной целью каких бы то ни было научно-технических достижений для нас было и остается счастье каждого человека. И никакое «общее» счастье немыслимо без счастливого самочувствия у вас, у меня, у любого и каждого.

Цель — гармония

В. Г.: Конечной целью управления в нашем обществе является состояние личности, каждого человека. На этом слове я поставил бы особый акцент — именно состояние, а не только благосостояние, которое в обиходе поминается чаще.

Поймите правильно, я отнюдь не настроен проповедовать аскетизм. Состояние человека в моем понимании включает и благосостояние тоже, но при обязательном сочетании его с повышением — как бы

сказать? — духовного комфорта, ощущения личного счастья, полноты жизни, согласия с миром.

Для нашего социалистического общества цели формируются в основном за пределами собственно экономики, а она сама — прежде всего средство для достижения поставленных целей. Цель не обязательно должна быть «экономически выгодной», в то время как для средств это требование неукоснительно.

Эти вещи очень важно различать: где — цели, а где — всего лишь средства. Например, общее образование должно рассматриваться как цель, а специальное — как средство для достижения цели. Такое же различие между фундаментальной наукой и прикладной, между розничной торговлей и материально-техническим снабжением предприятий.

В. М.: Но разве «розница» не есть средство распределения предметов личного потребления?

В. Г.: Вот-вот... На этом примере легко убедиться, как нежелательно смешивать цели и средства. Если вы отнесете «розницу» к средствам, то как любое средство она обязательно должна попасть под процедуру минимизации расходов. Смысл управления ведь в том и состоит, чтобы достигать поставленных целей минимальными средствами. А стремясь всячески «сэкономить» на розничной торговле, вы будете сбрасывать со счетов главное — удобство населения.

В. М.: На средствах можно и должно экономить. А «экономия» на достижении цели — нонсенс, отрицание самой цели. Я понял.

В. Г.: Обе стороны нашей конечной цели — материальный и психологический комфорт, благосостояние и счастье — тесно между собой связаны. Если, например, мы решаем сделать розничную торговлю более удобной для покупателей, то должны увели-

чить на нее расходы, а где-то в другом месте — в жилищном ли строительстве или на ином участке — такие расходы обязательно придется снизить. Нельзя хотеть всего сразу, опять приходится выбирать.

Я специально говорю об этом вот почему. Иногда рассуждают так, будто вторая сторона бытия — счастье — возникает как бесплатное приложение к богатству, само собой. На самом деле ничего подобного. Материальные блага и духовный комфорт, то и другое одинаково дается ценой затрат, одинаково требует капиталовложений. А поскольку ресурсы и средства общества всегда ограничены, их необходимо гармонично распределять и на то, и на другое. При этом не исключаются и споры, и временные «перекосы»...

В. М.: И, мне кажется, один перекос вероятнее. Рост материальных благ вполне ощутим, его легче видеть и контролировать. А психологический комфорт, его динамику как измерить? Трудно, а потому, думаю, труднее и планировать рост комфортности, и следить за строгим выполнением плана.

Но это — между прочим. Я хотел бы задать вам другой и довольно каверзный вопрос. Как бы его выразить?..

Помните, у Лакснесса, кажется: если у тебя два гроша, купи на один хлеб, а на другой — анемон. Ресурсы общества, говорите вы, всегда ограничены, их нужно гармонично разделять на то и на другое, на удовлетворение нужд материальных и духовных.

Это в наших условиях. А капитализм, как известно, бесцеремонен, он «освобождает» себя от серьезных забот о психологическом комфорте людей. В частности, этим обстоятельством и предопределяется его неминуемый крах. А до тех пор, до наступ-

ления окончательного краха? Не приобретает ли он некую «фору», беря на себя меньше забот по сравнению с нами?

Если не тратиться на цветок, то хлеба на два гроша можно купить больше, чем на один. Если не тратиться на «психологический комфорт», то тем большего можно достигнуть в комфорте материальном. Социалистическое государство вынуждено, так сказать, раздваивать свои ресурсы, а буржуазное — нет, поэтому с иными из наиболее развитых, раньше нас вставшими на промышленный путь, странами трудно соревноваться, измеряя успехи узко материальными мерками.

Тот же вопрос возникает, если подойти к делу и с иной стороны. Предприниматель мало озабочен такими вещами, как «содержательность труда», «удовлетворение трудом» и тому подобное. Он перешагивает все пределы интенсификации. Пусть работа выхолощена, пусть людям тошно, но выработка, производительность — очень высокие. Мы не имеем права насаждать на производстве такую «потогонку», мы обязаны думать о культуре производства. А как же с соревнованием за высшую производительность труда?

Удалось ли мне передать суть вопроса?

В. Г.: Вполне. И я постараюсь ответить.

Если говорить о частностях материального благополучия, то, очевидно, незачем «соревноваться» с капитализмом по любому поводу. Недавно у меня был интересный разговор с политическим редактором газеты итальянских коммунистов «Унита». Так вот он очень горячо предупреждал, чтобы мы не повторяли ошибки некоторых западных стран в автомобилизации, не ставили целью «дать каждому свой автомо-

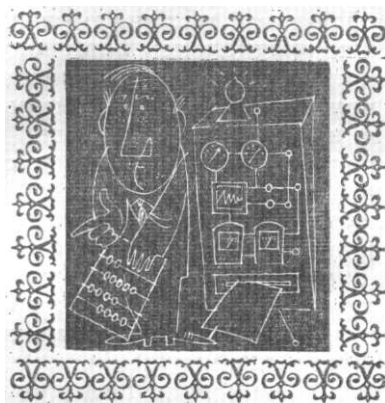
биль». Там собственная машина первоначально провозглашалась неким эталоном благополучия. Однако обернулся «эталон» уличными пробками, смогом и множеством человеческих жертв. Теперь думают, как выгнать стада автомобилей из города.

Каждую конкретную цель мы у себя должны глубоко обдумать. Иной раз—я не исключаю и этого—имеет смысл заведомо поступиться долей материального благополучия, с тем чтобы прямо и сознательно—это важно!—противопоставить ему иные ценности, к приобретению которых мы стремимся. Если, допустим, такие духовные ценности нашим народом ставятся выше имущественных, так чего же этого стесняться? Этим гордиться нужно.

Есть и другая сторона дела. Ресурсы общества—будь то в любой, самой развитой стране—всегда ограничены, это верно. На два гроша хлеба можно купить больше, чем на один,—тоже справедливо. Но дело не только в арифметической величине ресурсов, а й в том, насколько эффективно позволяет их использовать та или другая общественная система.

У нашего строя—благодаря общественной собственности и планомерному характеру развития—огромные преимущества перед капитализмом. Социализм по своим потенциям неизмеримо более эффективная, более высокоорганизованная общественная система. Так что наш «грош»—он куда весомей.

Разумеется, объективные преимущества социализма мы должны еще научиться в полной мере использовать—это уже практическая, рабочая задача. Что же касается вопроса в принципе, то нет ни малейшего сомнения: наш строй гарантирует победу в соревновании двух систем за высочайший уровень и материальной, и духовной культуры.



БУДУЩЕЕ: РАЗВЕДКА СЛОВОМ

Вокруг двуединой формулы

В. М.: На одном заводе с автоматизированной системой управления мне рассказали «историю с минуса-ми». Там на некоторых складах учет деталей велся с помощью ЭВМ, а на других кладовщики щелкали по-старому — на счетах. И вот, случилось, ЭВМ указывала, что в подведомственном ей складе «минус тысяча пятьсот» таких-то деталей. Попросту говоря, машина всенародно извещала, что кладовщик или не оприходовал вновь поступившие детали, или соврал, что выдал больше, чем имелось.

Если факт такого рода обнаруживает простая ревизия, кладовщику дают выговор. Но ревизии не ча-

сты... А ЭВМ проверяет кладовщика каждый день, и выговоры можно низать, как бусы. Как поступать? Не давать их? Чем, в сущности, недостача, обнаруженная «электронным» путем, мягче самой обыкновенной, вскрытой ревизорами?

На заводе спорили. А мне подумалось: справедливо ли, когда про разные машины и технику вообще говорят, что это вещи «мертвые», бездуховные, а то еще якобы и аморальные, бросающие вызов духовным ценностям? Вот ведь кибернетика протягивает руки к делам нашей совести, чести и даже к воспитанию человека. Возможно, современные инструменты управления способны и в более широком смысле служить утверждению новых социальных норм, моделей общественного поведения? Пусть даже не сейчас — в будущем?.. Хочется поговорить и об этом.

В. Г.: Тема интересная и сложная. В таком разговоре можно провести разве что первую «пристрелку». Заглядывая вперед, всегда вступаешь на малоисследованную почву. Приходится говорить предположительно, гипотетично, исходя из личных представлений... Можем поговорить, условившись, что все это — лишь эскизные наброски, «примерка» к будущему, разведка словом, скорее приглашение к раздумьям, чем выверенные, отстоявшиеся мысли.

В. М.: Директор того завода говорил, что АСУ — это управление для честных людей. Электроника, мол, не терпит никаких трюков, вроде приписок, сокрытия резервов и тому подобного. Значит, автоматизированные системы требуют очень высокой сознательности. А если ее еще не хватает?

В. Г.: А что такое, собственно говоря, сознатель-

ность? Давайте рассудим. Человек довольно близко коммунистического завтра вряд ли будет заметно отличаться от современного по индивидуальной конституции. Биологически род людской эволюционирует крайне медленно. Может быть, уже и эта мысль покажется спорной, но мне думается, что в индивидуальном плане человек будущего будет примерно так же прекрасен и почти так же несовершенен, как и современный.

Зато известно, как много зависит от обстоятельств. Будучи поставлен в одни условия, человек поведет себя хуже, а оказавшись в других — может проявиться с самой лучшей стороны. Сознательность — феномен социальный, а не биологический.

В. М.: Положим, так. Что же дальше?

В. Г.: Сила, с которой среда, обстановка формирует человека, — дело известное. Хотел бы только заметить, что порой мы недооцениваем роль ближнего окружения — родных, товарищей по работе, всей производственной обстановки.

Хочу сказать, что ближняя к человеку среда, в том числе и техническая, в которую «встроена» электроника, должна четко преследовать воспитательные цели. В частности, когда мы перестраиваем, совершенствуем систему управления, нужно постоянно помнить, иметь в виду генеральную цель — формирование нового человека, осуществление коммунистической двуединой формулы «от каждого — по способностям, каждому — по потребностям».



«По способностям»

В. М.: Но ведь нельзя же взять эту формулу и заложить в ОГАС как программу действий?

В. Г.: «Взять»... «заложить»... Разумеется, все не так просто. И однако... Позвольте, теперь спрошу я. Как вы думаете, какая часть, какая «половина» этой формулы требует для решения больше усилий, больше времени? Какую сложнее осуществить: первую или вторую?

В. М.: Не знаю, попаду ли в точку, но думаю, первую труднее. Распределение по потребности требует изобилия благ. Конечно, его достичь тоже не просто, но шаг за шагом... Мы видим, как это делается, так что в принципе речь идет лишь о количественном накоплении ресурсов.

А вот «по способностям»... Как будто вся «остановка» только за тем, что с одного человека, дескать, не получишь по способностям, потому что ленив. С другого — потому что его хата с краю. Сложность иногда видят только в индивидуальных несовершенствах человека, мешающих ему отдавать по способностям. А на деле? Частенько приходится стлкиваться и с другим.

Может быть, я идеализирую, но думаю, каждому нормальному человеку хотелось бы показать людям свои таланты. Конечно, насчет их можно и заблуждаться: в человеке, допустим, скрыт чудесный инженер, а он тужится печь романы... Судить о своей одаренности трудно, но не зря говорится и то, что бесталаных людей нет. Есть лишь таланты невыявленные. Винават ли в этом только сам «хозяин» таланта? Разве забота общества не состоит и в том, чтобы помочь каждому найти себя, вывести на ор-

биту все даровашия? Именно вывести, подсказать дорогу, подтолкнуть, поддержать на первых шагах...

Последнее время все чаще приходится сталкиваться со своеобразным конфликтом: человек-то хочет отдать, да вот взять у него сообразно всем способностям обществу не удастся. Не научились еще, не получается. В качестве примера приведу изобретателей. Работая в газете, я привык уже к тому, что они почти всегда являются в редакции с одной просьбой:) помогите осуществить, передать обществу такую-то замечательную идею. Озолотить человека, кажется, куда легче, чем распознать и дать простор его таланту.

Если хотите, подтверждение этого мне видится и в другом. Формула социализма — «от каждого — по способностям, каждому — по труду». Формула коммунизма — «от каждого — по способностям, каждому — по потребностям». Во второй половине есть поступательность, переход от одной задачи к другой. А первая половина остается неизменной. Так уж, наверное, для решения ее надо работать и работать...

В. Г.: Согласен с вами и не согласен. Я тоже думаю, что воплотить принцип «по способностям» труднее. Труднее, коротко сказать, создать необходимые предварительные условия, материально-техническую базу.

В. М.: Что вы называете «предварительными условиями»?

В. Г.: Сейчас поясню. Будем исходить из существующего положения. Заниматься любимым, желанным делом нередко мешают разные -привходящие обстоятельства. Шу, например. Человек — талантливый воспитатель,, его тянет к малышам, но... получает воспитатель датского сада скромно, и человек по-

ворачивает прочь. Или: ему хотелось бы садовничать, а люди говорят: «Тоже выбрал профессию! Пенсионеры копаются на клубничных грядках — и ты туда же... Брось, иди лучше на мехмат!»

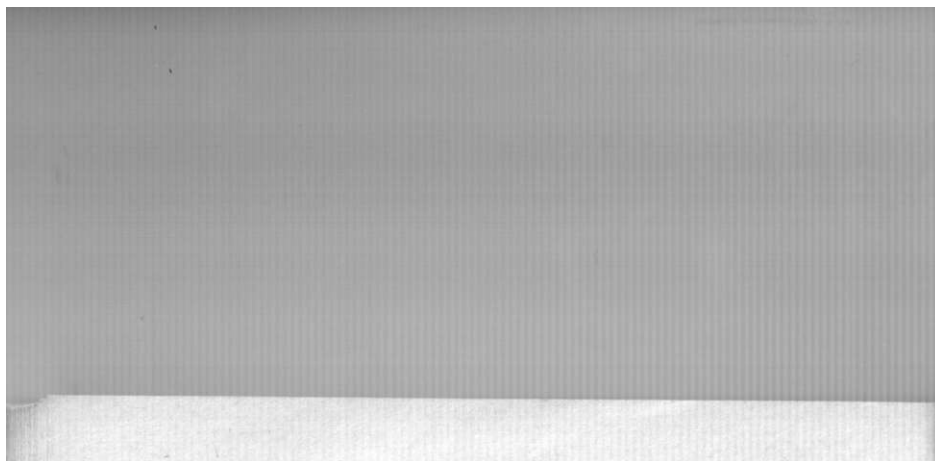
Немаловажную роль играет и другое. Убежден, например, что среди современной молодежи никто не может искренне увлечься работой дворника или грузчика. Однако и те, и другие пока что нужны. Люди выполняют свои обязанности старательно и честно. Им можно только сказать спасибо. Но мы должны же отдавать себе и другой отчет: на подобных работах люди не могут отдавать «по способностям».

Сколько существует должностей подобного рода, столько, очевидно, и людей, подлинный талант которых может расцвести лишь на «боковых» ветвях — в самодеятельности, любительских увлечениях и так далее. Так, кстати, и расцветают многие таланты; заслуга нашего общества в том, что для них открыто много «параллельных» с основной работой дорог. Но все же лучше, когда человек целиком посвящает себя любимому делу.

Следовательно? Чтобы, как вы выразились, взять «по-способностям», надо навести порядок в профессионально-квалификационном составе работников: в одном случае урегулировать оплату труда, в другом — поднять престиж профессии, а главное — избавляться от работ и от специальностей, которые утрачивают привлекательность в глазах современников.

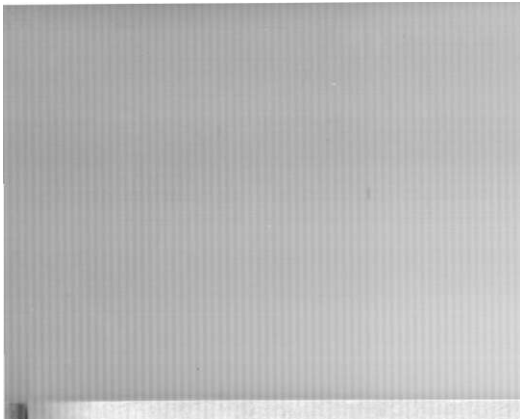
Это и есть предварительное условие.

Мы специально анализировали существующие на сегодня различия в условиях, напряженности, престижности разных видов труда. И обнаруживается,



что перепады тут куда глубже, чем можно было думать. Для выравнивания их понадобится никак не меньше чем лет пятьдесят — семьдесят. Значит, надо серьезно углубиться в социологию труда. Нужен регулярный анализ, чтобы выявлять, какие профессии привлекают симпатии, а к каким, в каком порядке, в какой степени, современники остывают. Эти сведения — социальный заказ технологам и конструкторам: пусть своевременно ведут перестройку производства. Это и социальный заказ школе, вузам: пусть знают, кого готовить, к каким занятиям воспитывать интерес и привязанность.

В. М.: Кстати, в этой связи. В «Литературке» была статья доктора философии, профессора Аитова «Эти скучные полуавтоматы». Он писал о парадоксе технического прогресса. Любая фабрика, завод заинтересованы в высокопроизводительной технике. И вот на смену, скажем, простому механическому станку приходит полуавтомат. Он, понятно, «скорострельнее», дает больше продукции, но работать за ним скучнее: взял заготовку, сунул под штамп, снял готовую деталь, взял — сунул — снял. И так всю смену. Конечно, труд становится менее содержательным и привлекательным, чем был у простого станочника. Автоматчик работает уже не с тем интересом, его тянет перекурить, переброситься словом с соседом — и, глядишь, писал Аитов, экономическая выгода, которую ждал завод от новой техники, идет насмарку. Вывод Аитова близок вашему: создатели новой машины обязаны думать не только о ее технико-экономических характеристиках, но и о человеке, который за эту машину встанет, о том, в чем будет заключаться его труд, какое вызовет к себе отношение...



В. Г.: Да, к техническому прогрессу и профессионально-квалификационному составу работников нельзя подходить с короткой меркой «выгодно — невыгодно». В иных случаях ручной труд дешевле механизированного, а тем более автоматизированного, но идти на «безвыгодные» затраты надо. Возьмите тех же дворников. С чисто бухгалтерской точки зрения, разумеется, метла дешевле, чем комплекс уборочных машин. Но человек, вооруженный метлой, никогда не будет удовлетворен своим трудом, от него нельзя получить «по способностям». Значит, нужны все-таки комплексы уборочных машин, хотя они и в убыток.

В. М.: Позволю заметить: в убыток по статье «коммунальные расходы», а это для экономики далеко не решающий довод. Мой друг журналист любит повторять, что самый высокопроизводительный труд — любимый. И вот если вчерашние, будем условно говорить, дворники, расставшись со своей метлой, приложат руки к иному, любимому делу, можно представить себе плоды! Личное счастье — само собой. А кроме того, на новом месте они дадут такой экономический эффект, который с лихвой перекроет убытки по «коммунальной» статье.

В. Г.: Да, отношение к труду — очень важная вещь. А выяснять, каково оно, это отношение, тоже, в частности, помогут «банки данных», о которых мы говорили. Это их обязанность: собирать оценки тех или иных профессий, следить, как они меняются, и своевременно вносить рекомендации по изменению профессионально-квалификационной структуры.

В. М.: Иногда замечают, что изменить структуру рабочих мест (например, сократить армию грузчиков) трудно, надо немало средств и времени.

А легче — путем воспитательной работы изменить отношение к профессии...

В. Г.: Воспитание — дело великое. Но если поднимать на щит лишь геологов и космонавтов, специальности разделятся в общественном сознании на «модные», популярные, и не пользующиеся должным вниманием. Так тоже бывает. Между тем в воспитании привязанностей вообще нужен такт и такт.

Что мы делаем, например, когда человеку не нравится его работа? Порою мы прямо заявляем: «Твой труд нужен обществу. Сознательный гражданин должен с этим считаться». А сознательность у советского человека высокая, он, как правило, чутко откликнется на нужды общества. Он спрячет свои эмоции и честно поведет дело дальше. Это прекрасно, если забыть о побочных эффектах. Такая «лобовая» воспитательная работа, между прочим, затрудняет получение достоверной информации об истинном отношении людей к своему труду. Представьте себе: чем успешнее воспитание в этом смысле, тем труднее управлению.

В. М.: Как, как?

В. Г.: «Банки данных» нуждаются в точных сведениях. А когда неблагоприятные эмоции смягчаются — даже таким прекрасным чувством, как сознание долга, — сигналы в систему управления задерживаются. Причем, чем выше успехи воспитания, тем заметнее опоздание таких сигналов.

Такая уж тут диалектика, и, надеюсь, вы поймете ее правильно, не скажете, будто Глушков «против воспитательной работы». Отнюдь не против! Она очень нужна, будет требоваться и впредь, ее положительные плоды известны и ценность огромна.

Я клоню к другому. К тому, что наряду с воспитательной работой, параллельно ей нужно развивать систему упреждающих обратных связей, сигнализирующих, как меняется отношение к разным видам труда.

В. М.: Через «банки данных»? Вы говорили, что к ним можно будет обращаться и за тем, чтобы сменить нелюбимую работу. А как это будет практически? Вот я, например, журналист...

В. Г.: ...И вам, допустим, надоело в редакции, захотелось порыться в исторических материалах, в архивах?

В. М.: Допустим...

В. Г.: Вы сообщаете об этом в городской центр сбора информации. Естественно, ваше пожелание будет там храниться в тайне. Центр «перелистает» остальную информацию: есть для вас подходящее место — пожалуйста. А нет — возьмет вашу заявку на учет и сообщит, когда вакансия откроется. Попутно в другой «ячейке» памяти ЭВМ отметят: плюс «единица», желающая оставить журналистику, сравнит, есть ли и другие такие же сигналы, много ли их, что из этого следует.

Вы обращаетесь за услугой по собственной доброй воле, но в то же время — замечу и это — берете на себя некоторую ответственность перед обществом. Какую? А вот какую. Место архивариуса открылось, вам посылают приглашение (именно так, объявления в газетах или на заборах, конечно, исчезнут), а вы в ответ: «Передумал, подберите что-нибудь на заводе...» Работа, специально для вас проделанная центром, пошла впустую. Бывает, конечно, и это еще не беда. Но если вы повадитесь дурачить «банк данных» постоянно, он сделает, наверное, для себя

вывод: сигналам этого человека следует верить с коэффициентом ноль целых и столько-то десятых. Хотя никто не откажется обслуживать вас и в дальнейшем, придется, однако, учесть, что вы сами не знаете, чего хотите.

Вывод в целом: перестройка профессионально-квалификационного состава сложна, в ней много тонкостей, но она необходима как предпосылка для воплощения принципа «от каждого — по способностям».

В. М.: Однако раньше вы сказали, что согласны со мной и не согласны. В чем же расхождение?

«По потребностям»

В. Г.: Вы поставили осуществление принципа «каждому — по потребностям» в жесткую зависимость от изобилия материальных благ. А это ошибка, впрочем, нередкая.

Часто так и полагают: лишь бы достичь изобилия, а коммунистическое распределение приложится само собой. Что, дескать, тут сложного? Если всего вдоволь, то и бери каждый сколько тебе надо...

Отсюда, кстати, напрашивается и другой вывод: пока изобилие не достигнуто, о распределении по потребностям нечего и заикаться. Размышления над этой важнейшей проблемой тоже отодвигаются «на потом». Вот это хуже всего! Лучше ошибиться на первых подступах к задаче, чем попросту откладывать ее решение.

Я не открою Америку, заметив, что при современном характере цивилизации, в эпоху, так сказать, технологического прогресса нельзя достичь

всеобъемлющего, абсолютного изобилия. То есть подняться-то можно на любой уровень богатства, однако особенность развития техники такова, что удовлетворение одних потребностей рождает новые, полное насыщение которых еще впереди. Вы, скажем, беретесь за полное удовлетворение спроса населения на автомобили. По ходу этой работы технология неизбежно поднимается на такую высокую ступень, когда автомобилей предостаточно, но... они уже не воплощают собою «предел желаний». Потому что — условно скажем — успел возникнуть и стал распространяться обычай воскресных полетов на Луну.

Природа не любит пустоты: на смену удовлетворенной потребности всплывает новая.

Изобилие любой конкретной продукции, любого товара создать можно. Но нельзя представить себе изобилие всего и вся, некое окончательное изобилие, которое перекрыло бы все до единой потребности.

В. М.: Как интересно вы меня «поймали»! Ведь что «абсолютное» изобилие — утопия, это несомненно. В. И. Ленин называл невежеством и зубоскальством утверждения буржуазных ученых о том, будто при коммунизме «социалисты» обещают каждому право получать от общества, без всякого контроля за трудом отдельного гражданина, любое количество трюфелей, автомобилей, пианино и тому подобное. Но как часто знания лежат у нас в памяти на разных «полочках». Вот и у меня: это — на одной «полочке», а представление о распределении — на другой.

Впрочем, дело не только в разных «полочках».

Мысль о недостижимости абсолютного изобилия,

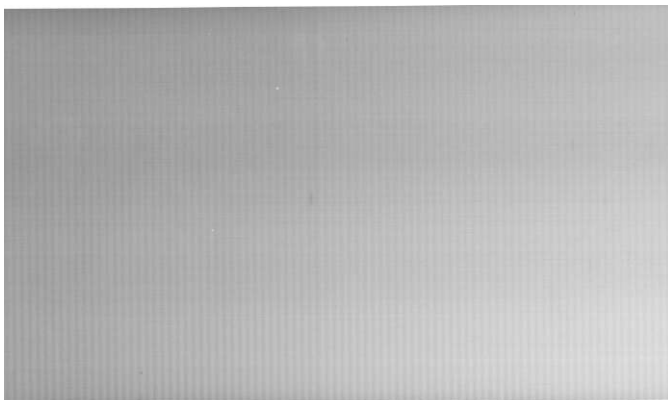
наверное, легче постигнуть в бедности, чем тогда, когда богатства быстро прирастают. Чем лучше мы живем, чем более широкие открываются перспективы, тем труднее вообразить: как это — а полного изобилия все же не будет? Помню, выступали в газете экономисты А. Сидоров и С. Воронин. Они ратовали за широкое развитие оптовой торговли средствами производства и спорили с теми, кто старается отодвинуть это развитие «на потом», когда якобы минет ограниченность ресурсов и всего будет хоть отбавляй. Так вот. Некоторые — даже весьма видные — хозяйственники в области снабжения восприняли это выступление чуть ли не как еретическое. Дескать, запутались уважаемые авторы, у них выходит, что дефициты были, есть и будут.

В. Г.: Вопрос действительно сложный. И ответ на него — достижимо или не достижимо абсолютное изобилие? — зависит от того, что мы думаем вообще о человеческих потребностях. Есть ли им предел или они растут безгранично?

Если принять аксиому, которую лично я не разделяю и вряд ли разделит большинство людей, — аксиому, будто у человека есть некий законченный идеал счастья (автомашина, домик и тому подобное), — если есть такой заверченный идеал, при виде которого люди скажут «больше ничего не надо», то да: полного изобилия достичь можно.

Но весь опыт истории убеждает в обратном и опровергает эту «аксиому».

Двести лет назад, повторяю, понятия не имели об автомобилях, телевизорах, холодильниках и еще тысяче вещей. Не было в них и потребности. Теперь же эти вещи и потребность в них — вот они, а завтра опять появятся новые, о которых мы сегодня не подозреваем.



Следовательно? Понятие изобилия, сформулированное сегодня или в любой момент времени, вполне достижимо, и, чем больше у нас сил, тем скорее. Но так же верно и другое — что завтра само понятие изобилия будет формулироваться уже иначе, и достижение его опять отодвинется в будущее.

Это тем более справедливо, когда речь идет о предметах производственного назначения, как в упомянутом вами случае. Любое новое производство всегда вводится постепенно, а не сразу «на полную потребность». Например, растет новейшая титановая металлургия, но она не может, как в сказке, возникнуть за одну ночь такой, чтобы удовлетворить сразу всех. Ресурсы действительно были, есть и будут ограниченными, и материально-техническое снабжение обязательно должно научиться распределять их наилучшим образом, не надеясь, что завтрашнее богатство освободит от этой задачи.

В. М.: А что касается личных нужд людей — тут свои тонкости. Установка на безграничный рост индивидуальных потребностей многим кажется сомнительной, потому что играет на руку потребленческим, эгоистическим аппетитам. Сегодня — «моя машина», завтра, может быть, «мой самолет» — и все мой, мой... Подогреваются индивидуализм, стяжательство...

В. Г.: Понимаю. Но кто сказал, что развитие индивидуальных потребностей обязательно ведет к росту личной собственности? Совсем не обязательно. Любой ревнитель коллективистской морали, наверное, признает и разумной, и естественной, и не противоречащей нашим идеалам потребность в быстром передвижении. Скажем, нам уже хочется, чтобы перелет с континента на континент занимал не семь

часов, а каких-нибудь два. Что плохого? И почему обязательно «мой самолет»? Почему это — дай ТУ-144 вам одному? Вашу личную индивидуальную потребность в скорости вполне может удовлетворить Аэрофлот, самолеты, находящиеся в общественной собственности. Не так ли?

Безграничные потребности человека никак нельзя смешивать с индивидуализмом, жадой личного обладания вещами. Такой необузданный «вещизм» — это можно видеть на примере развитых западных стран — вызывает тяжелые последствия. Вещи берут людей в плен, у вещей есть неприятное свойство отгораживать человека от человека, притуплять социальные инстинкты, чувство коллективной взаимосвязанности и взаимответственности.

Я вполне могу разделить озабоченность, которая возникает, когда наблюдаешь за людьми, пораженными бациллами «вещизма». Но лечение требует своих средств; неверно было бы в принципе выступать за ограничение человеческих потребностей.

В. М.: Хорошо, согласимся: абсолютное изобилие недостижимо. Что из этого следует?

В. Г.: Мы должны поискать особый подход к задаче безденежного распределения — распределения по потребностям.

Бесспорны две посылки. Одна — которую часто называл Ленин: учет труда и потребления при коммунизме сохранится. Другая посылка, не вызывающая возражений, состоит в том, что безденежное распределение будет вводиться не в один прекрасный день, а постепенно. А как именно, с помощью каких общественных механизмов? Тут начинается строительство гипотез, возникает необходимость выбора между разными путями.

Можно, например, последовательно увеличивать ассортимент услуг и товаров, которые предоставляются бесплатно, коль скоро их становится достаточно для удовлетворения всех потребностей. Тогда во второй группе будут оставаться товары и услуги, сохраняющие цену, поскольку их еще недостаточно. Ясно, что именно в эту вторую группу будут попадать в последнюю очередь созданные блага, представляющие для людей особый интерес.

В. М.: По ведь состав благ будет расширяться и обновляться постоянно — теперь-то я хорошенько усвоил эту мысль! Значит, сохранится и платное распределение наиболее привлекательной части благ? А то, что многие жизненно важные блага превратятся в бесплатные, — так это и сейчас делается. Бесплатная медицинская помощь, образование, бесплатные путевки в дома отдыха — да мало ли что еще... Но ведь это не решение всей проблемы?

В. Г.: Логично. Однако я не сказал еще о другом подходе, который, по-моему, предпочтительнее, результативнее. Задачу можно поставить иначе. А именно: совершенствуя и совершенствуя механизмы распределения, мы должны построить, наконец, такие, которые работали бы на принцип «по потребностям» даже в условиях ограниченности материальных ресурсов. Уверен, что это осуществимо.

В. М.: Делить дефицитные блага по потребности? Совсем не укладывается в голове. Пожалуйста, нельзя ли об этом поподробнее?..

Гипотезы... гипотезы..

В. Г.: Только не думайте, будто у меня в кармане готовый проект. О солидной разработке такого рода идей в одиночку или на самодеятельных началах не может быть и речи. Это по плечу лишь специальному, серьезному научному коллективу, работающему по развернутой программе исследований, по «официальному» заказу от общества. Я же могу поделиться некоторыми предварительными соображениями, возможно, дискуссионными, но, думаю, не лишними перед настоящим поиском решений.

В. М.: Хотя бы так...

В. Г.: В. И. Ленин писал: «Нужно очень много технических и, что гораздо труднее и гораздо важнее, организационных завоеваний, чтобы уничтожить деньги». Техника — моя прямая специальность, поэтому начну с нее в первую очередь. Широкое распространение электронно-вычислительных машин, систем автоматизированного сбора и обработки информации открывает новые и широкие возможности — нет, не для отмены денег, это несравнимо более сложная, комплексная социально-экономическая задача, — а для весьма и весьма серьезных преобразований в сфере обращения, для замены наличных денег и чеков передачей «расчетной» информации, фиксируемой в памяти ЭВМ. Проще сказать, для самого широкого развития системы безналичных расчетов.

В. М.: Я, кажется, понимаю вас... Наверное, это то, о чем пишет доцент Ивановского политехнического института Р. М. Трахтенберг. Очень любопытное письмо... Я его специально отложил и, если хо-

тите, прочту. Хотя заранее скажу, у меня есть возражения...

Вот что он пишет: «Деньги надо носить с собой. Так было всегда. Поток автомобилей в современном городе, ракеты, радио и телевидение, электронные машины просто поразили бы пришельца из древности, а вот, взглянув на наши деньги, какой-нибудь разбалзамированный фараон сказал бы: «А они неплохо придумали — это удобнее, чем возить за собой слитки и бивни слонов».

Ну, это на закуску... А дальше так: «Задумывались ли вы над тем, что в наше время как-то нелогично платить за вещи и услуги деньгами бумажными и металлическими? Где мы берем деньги? Получаем на работе, в государственном предприятии. Куда мы относим деньги? Почти исключительно в государственные учреждения. Так неужели же нельзя как-нибудь «посовременнее» передавать информацию о том, что вам отпущены такие-то блага на такую-то сумму?»

По мнению доцента из Иванова — можно. Он предлагает, чтобы наша заработная плата поступала в «автоматические сберкассы». Дальше все расчеты, например, в магазине будут выглядеть так: «Каждый продавец имеет кассовый аппарат, аналогичный существующему, но снабженный электронной приставкой. Шифр личного счета покупателя, например, может представлять собой ключ с пробитыми в нем отверстиями — закодированным номером вашего счета в вычислительном центре-сберкассе. Покупатель вставляет свой ключ в электронную приставку, продавец набирает стоимость покупки — и вся информация передается в вычислительный центр. Если на счету покупателя имеется достаточ-

ное количество денег, то покупка автоматически оплачивается, если денег не хватает — появляется соответствующий сигнал».

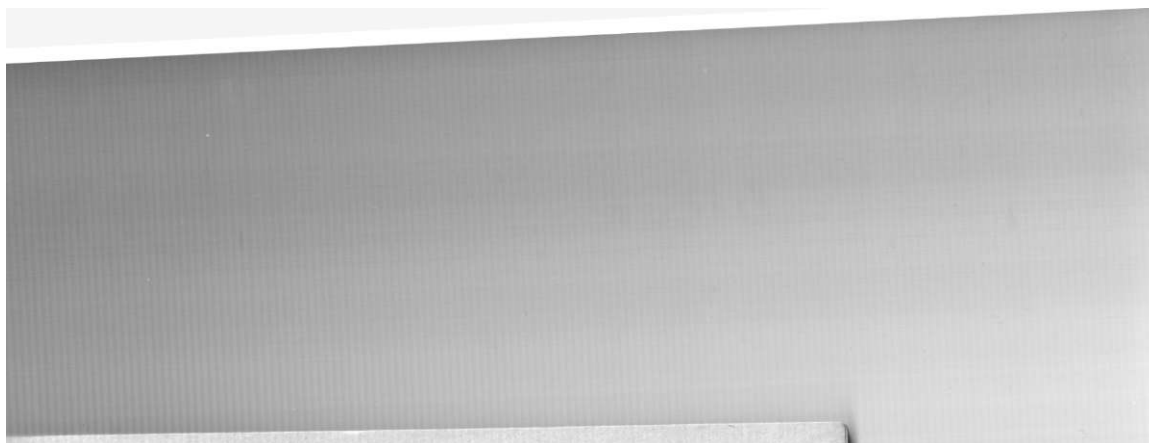
Любопытно, что Р. М. Трахтенберг предусматривает и разнообразные случайности в новых условиях. Например, вы потеряли свой «ключ» и вдруг его нашел воришка?.. Не волнуйтесь... Вы звоните в «автоматическую сберкассу», накладываете на свой счет арест. «Тогда,— пишет он,— если где-нибудь совершится покупка по найденному ключу, то на кассовом аппарате сразу появится сигнал, злоумышленник услышит знакомое «Пройдемте, гражданин» и будет задержан с поличным. Вероятно, сама таинственность поимки исключит попытки воспользоваться найденным ключом».

Ну, а если вы собрались на базар за редиской? «Что прикажете, каждую бабушку на базаре оснащать вашим кассовым аппаратом?» — предвидится и такое возражение оппонентов, на которое следует ответ: «Придется, наверное, рынок снабдить разменным аппаратом, который сможет «по ключу» выдавать вам несколько двугривенных или полтинников. Эти монеты пригодятся и для того, чтобы не остаться без веточки мимозы в праздничный вечер или купить мороженое на пляже».

В заключение автор прямо связывает свои предложения с тем, что «в стране началось создание единой информационной системы, и она в будущем сможет взять на себя обработку всей циркулирующей информации о денежных расчетах».

Не то же ли самое в принципе имели в виду и вы?

В. Г.: Да, письмо очень интересное. Идея, как видите, носится в воздухе... Автору делают честь его размышления.



Нам в дальнейшей беседе так или иначе обязательно пришлось бы коснуться автоматизации в сфере обращения, понадобились бы и понятия типа «личный Счет», «ячейка в памяти ЭВМ», «ключ», «кассовый аппарат с электронной приставкой» и тому подобное. Техническое исполнение этих вещей можно представлять несколько по-разному, но не в том суть. Для первого представления о системе можно ограничиться этим письмом — кстати, очень живым и наглядным. А мы сразу двинемся дальше.

У меня тоже есть одно замечание по поводу написанного, но не «техническое», а более существенное.

Здесь говорится об автоматизации в системе обращения, о развитии безналичных расчетов как о деле важном и целесообразном. Оно, действительно, и важно и целесообразно — так. Но в наших социалистических условиях есть возможность подойти к задаче с более широких позиций, видеть, решая ее, более дальнюю и социально значимую цель. Короче, к этому важному «техническому» открытию века — то есть к автоматизации безналичных расчетов — следует добавить некоторые, говоря ленинскими словами, «организационные завоевания», сугубую важность которых он подчеркивал и которые помогали бы решению социальной задачи распределения по потребностям. Сам по себе безналичный расчет давно уже получил широкое распространение между нашими предприятиями, организациями и учреждениями, постепенно ширится его применение и в бытовой сфере.

В некоторых развитых зарубежных странах можно даже видеть настоящий «бум» безналичных расчетов. В США, например, на руках около 300 миллио-

нов так называемых кредитных карточек. Как гласит реклама, они позволяют «заказать сафари в Африке или яхту в Майями», если кто-то забыл о том, «чтобы иметь при себе хоть сколько-нибудь наличными». Находятся за океаном «мыслители», спешащие объявить, будто от этих карточек остается шаг до «отмены денег».

На самом же деле — увы! — карточки не делают людей богаче и максимум благ сулят тем, кто богат. При помощи кредитных карточек монополии стремятся упрочить свое положение и власть, а любые колебания деловой активности, любой спад обнажают шаткую почву и под кредитами, и под безналичностью.

Конечно, когда ваши средства лежат в банке, а любые расчеты производятся простым перечислением, это удобно. Причем если капиталистические порядки сужают, ограничивают возможности безналичного обращения, то в наших условиях такие расчеты могут нести дополнительные и очень значимые социальные функции...

Но вы тоже хотели возразить автору письма?

В. М.: Меня, честно говоря, всегда немного настаивают этикие р-р-решительные, крутые и бескомпромиссные проекты... Раз-два — и все по-новому; зарплата без всяких разговоров — на сберкнижку, а на карманные расходы — двугривенный и полтинник из автомата: «на мимозы и мороженое». Я уж не говорю, что сразу ничего не бывает, но другое... Коробит какая-то жесткая бесцеремонность, с которой кое-кто, не спрося людей, готов переиначить привычную им жизнь.

Не осуждайте меня: я понимаю, что перемены в жизни наступают неотвратимо, но надо же дать лю-

ням привыкать к ним. Вот появились магазины самообслуживания. Действительно, в них быстрее, удобнее, большинство уже освоилось. Но поначалу — если мне не нравилось, если я, положим, покупая зубной порошок, любил поболтать с продавцом — иди ради бога в обычный магазин. Человеку оставляют свободный выбор, «новое» мне не приставляют как нож к горлу, — это очень важно, иначе новшество вызывает психологический шок. А тут, здравствуйте: держи полтинник на мороженое, и будь здоров...

Давайте говорить откровенно. Разве же наличные нужны нам только на мимозу и лишь потому, что каждую бабушку на рынке не снабдишь кассовыми аппаратами с «электронной приставкой»? Жизнь есть жизнь. Деньги приходится одалживать и брать займы, приходится — разве нет? — нанимать сыну репетитора по русскому, договариваться с «дядей Васей» насчет ремонта квартиры. Да мало ли... Всеи реальной жизни иные сторонники реформаций почему-то не хотят брать в расчет. Понятное дело: случаи той же спекуляции, а даже скажу — и краж, и взяточничества, — не норма, а нарушение норм нашей жизни, преступления. Однако же они полностью еще не изжиты.

Пусть по мановению волшебной палочки осуществятся предложения Трахтенберга, и, допустим, они не оставят места для преступных и неблагоприятных «сделок». Но ведь они — такие «сделки» — неустранимы в приказном, административно-реформаторском порядке — иначе мы бы давно их запретили.

В. Г.: Серьезные замечания. Наверное, если это и не оговаривается в письме, автор понимает, что

изменения должны нарастать постепенно. Таково неперенное условие реального подхода к делу.

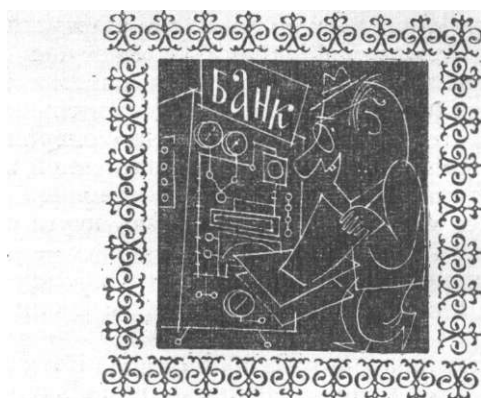
Можно, скажем, начать с банковских счетов, предназначенных для покупки наиболее ценных предметов долговременного пользования, автомашин и тому подобного. Потом расширять круг товаров, доступных для безналичного приобретения,— расширять по мере развития автоматизированного банковского счета, линий связи с магазинами, предприятиями, учреждениями. В принципе тут все ясно.

Постепенность необходима и для того, чтобы население приспособилось к новым условиям. А вот возможность сохранения у человека права выбора между прежним и новым образом действий, учета, как вы выразились, всей реальной жизни, в том числе с ее несовершенными, теневыми сторонами — этого в письме действительно нет. К сожалению. Я согласен с вами, что перестройка должна быть максимально гибкой и чуткой к психологии человека. Ни в коем случае не «приказной» и безоговорочной.

Я думаю, что с учетом социальной психологии, с сохранением за людьми права на выбор образа действий, наконец, с учетом всех реальностей жизни — думаю, на этих условиях можно запустить в работу интересные новые «механизмы» распределения.

В. М.: Какие же? Вы их представляете себе?

В. Г.: Представляю, но отсюда начинаются уже сугубо личные представления, так сказать, «вариант на тему»...



ВАРИАНТ НА ТЕМУ...

Два круга обращения

В. Г.: Давайте условимся, что на личные счета в банке будут приниматься перечисления только от официальных организаций, выплачивающих людям вознаграждение за труд. Снять со своего счета наличные вы можете, но внести туда наличными нельзя ни копейки. В этом будет отличие, например, от обыкновенных сберегательных касс. Те, как известно, принимают и перечисления, и наличные. Сберегательную кассу не интересует источник ваших средств; он может быть любым, в том числе неофициальным и даже незаконным.

Банк — другое дело. Если он, будучи включен в систему автоматизированных безналичных расчетов,

начнет принимать деньги только от официальных организаций, где люди получают зарплату, в этот кругооборот никак не могут попасть заработки частные и сомнительные. Декретно, в один день и час истребить все так называемые «левые» операции с деньгами невозможно. Но после предложенной меры обращение их замкнется в своем, ограниченном кругу. Из первого, «официального», что ли, круга обращения во второй деньги переходить могут — достаточно вам снять часть своего заработка с банковского счета, а вот из второго круга в первый они уже никогда не вернуться.

В. М.: Отток без обратного притока... Насколько я понимаю, обществу безразлично, как обращаются червонцы? Мы заинтересованы в постепенной ликвидации их «левого» хождения. А тут «перекачка» в одну сторону. К тому же сумма их должна соответствовать стоимости обращающихся товаров и услуг, и если рубли будут регулярно выбывать из этого официального «кругооборота», нетрудно вообразить...

В. Г.: Вы меня не дослушали. Наличные нельзя внести на свой счет в банке, но пожалуйста: оплачивайте ими покупку в магазине, рассчитывайтесь за путевку в санаторий, за квартиру — словом, за любые услуги и товары. Вводя такое дополнительное удобство, как безналичные расчеты, я отнюдь не предлагаю физически ограничивать расчеты наличными, нет!

То право выбора, о котором вы говорили, полностью сохраняется за каждым человеком.

В. М.: Тогда непонятно, для чего вся затея с двумя кругами обращения? Какой мне интерес держать средства преимущественно на банковском личном

счету, а, например, не в сберкассе, где деньги, кстати, растут, или не в чулке?

В. Г.: Первым организационным мероприятием мы уже кое-чего добились: разделили четко обращение «честных» и «скользких» денег. Теперь можно подумать о дальнейших организационных мерах, которые, естественно, привлекали бы мои и ваши рубли в «официальный кругооборот» и делали бы для нас с вами не слишком выгодным переводить их на другой путь.

Заинтересовать людей в банковских счетах и безналичных расчетах можно десятком способов. Например, в первоочередном порядке предоставлять для безналичных расчетов те товары, спрос на которые превышает предложение. Далее, можно каждому владельцу личного счета в банке предоставлять государственный кредит — в зависимости от величины и регулярности поступления средств на банковский счет. Можно, наконец, для безналичных расчетов принять льготные цены. Словом, инструментов для завоевания массовых симпатий достаточно.

В. М.: Допустим. Но возникает масса житейских вопросов. Дети обычно помогают престарелым родителям, родители — начинающим самостоятельную жизнь детям. Посылаем перевод, а человек не может положить эти наличные в банк. Лишается всех упомянутых вами льгот.

В. Г.: Вовсе нет. В вашем личном банковском счете можно перечислить всех иждивенцев, близких родственников, на счета которых могут быть перечислены деньги. Вот и все.

В. М.: А друзья, знакомые?

В. Г.: Э-э, нет, им — только наличные; тут вся-

кие перечисления через банк исключаются. Это вопрос принципиальный. Иначе к «друзьям» очень скоро примажется кто угодно, и весь замысел рухнет.

Архаичный, бытовой «механизм» займов, по моему, вообще нуждается в реконструкции. Кредит, по пословице, портит отношения. И это не зря говорится.

Когда один человек одалживает деньги у другого, он невольно чувствует себя обязанным по отношению к кредитору, а тот получает над должником некую власть. Ничего удивительного, если в один прекрасный день кредитор вам скажет: «Слушай, я тебя выручал, выручи и ты — устрой сына куда-нибудь в редакцию...» Элементарная непорядочность — и вот уже получает пищу кумовство, блат. Отдельное лицо, оказавшее вам помощь, может обратиться с антиобщественной просьбой, но этого никогда не сделает коллектив или государство. Вот почему механизм займов надо перестроить так, чтобы человек чувствовал себя обязанным не по отношению к отдельному лицу, а по отношению к предприятию, обществу.

Положим, вместо касс взаимопомощи создается официальная система кредитования. Вам надо занять какую-то сумму — пожалуйста... Можно «потолок» кредитования поставить в зависимость от длительности работы, репутации на производстве, величины заработка и так далее и тому подобное.

Разумеется, над системой кредитования надо еще подумать: посчитать математически величину займов, вероятную частоту их, сроки погашения и т. д. Но в принципе все это вполне возможно.

В. М.: Ладно. Примем условно, что вы наладили такую систему, при которой мне выгодней держать

зарплату на личном банковском счету, рассчитываться преимущественно безналично и снимать со счета натуральные червонцы в самых крайних случаях—такие, конечно, останутся. Что дальше?

Ассоциация добрых соседей

В. Г.: Дальше в этом ряду мне представляется необходимым еще одно организационное мероприятие. Чтобы пояснить его смысл, начну издалека.

. Мы справедливо говорим о силе организации, о роли коллектива. Работа объединяет людей по одному признаку, коллекционеры марок или любители горнолыжного спорта — тоже объединяются. А вот как потребители мы совершенно разобщены и представлены самим себе. В ателье мод вас окружают незнакомые люди, в универмагах — тоже. Исключением служат разве магазины повседневного пользования, расположенные близко к дому. Там вы бываете регулярно, без конца встречаете соседей, знакомых. И, может быть, замечали, что порою в таких магазинчиках устанавливается особая атмосфера?

В. М.: Замечал, могу даже сослаться на свой молочный. Симпатичная атмосфера. Многие здороваются, видел, как одна женщина на ходу занимала деньги у другой—«до завтрашнего утра». Там никогда не пропадут забытые вареники... Не об этом ли вы?

В. Г.: Именно об этом. Знакомая среда, ближнее окружение — помните, я специально это оговаривал? — имеют особую власть над человеком. Если нет такого ближнего окружения, нет своего рода коллектива, организации, а есть просто «толпа посети-

телей», между собой не знакомых, то в ней легко возникает и даже порой нарастает лавиной дезорганизация.

Представьте, я захожу в незнакомый магазин и слышу вздорный слух, будто стиральный порошок кончается, а в другой раз будет нескоро. Мне не запастись — мне пачку. Встаю в очередь. За мной другой, третий, десятый... Уже сама такая очередь — это «объединение на антиобщественных началах». Все в ней — и я тоже! — союзники по нарушению этических норм. Если человек переступил этический порог, да еще не лишен чувства самоуважения, ему нужно оправдаться в собственных глазах. И он делает горестный шаг к цинизму: «Как все, так и я...» Это страшная вещь!

Наши распределительные механизмы обязательно должны играть воспитательную роль, а поэтому нужна какая-то организация потребителей, какая-то структура, подобие коллективов.

В. М.: Видимо, с этой целью нередко пытаются использовать производственные коллективы. Крупные магазины устраивают выставки-продажи на заводах; частенько вносятся предложения, чтобы, например, автомобили продавались не в магазинах, а по заводам и фабрикам...

В. Г.: В определенных случаях это имеет какой-то смысл. Однако более естественным мне кажется объединение потребителей по месту жительства, что-то наподобие районных ассоциаций.

В. М.: По месту жительства? Вы так думаете? Вообще-то объединение потребителей — идея не новая, но чаще ее связывают все же с производством, с объединением людей на работе. И в этом есть смысл.

Учитываете ли вы тенденции в жизни трудовых коллективов, развивающиеся под влиянием научно-технической революции? Представлять, будто на заводах люди только работают,— это, социолог сказал бы, вчерашний день. Коллективы принимаются за социальное планирование, включают в орбиту, так сказать, своих интересов бытовое устройство людей и их духовное развитие. Мне вспоминается статья одного пермского социолога. Он писал, что в будущем коллективы предприятий приблизятся на новой основе к типу «фаланстеров», о которых мечтал еще Роберт Оуэн. Почему бы такому «фаланстеру» не объединять людей и как потребителей? Как лучше: по месту жительства или по месту работы?

В. Г.: Одно не исключает полностью другого. Победят в конце концов, видимо, какие-то «перекрестные» формы организации. Соображения, что значительная часть забот о человеке будет сохраняться — а возможно, и навсегда останется — за предприятием или организацией, где он трудится, мне кажутся весьма вескими и серьезными.

Дальше мы с вами увидим, что начинать закладывать первые элементы системы по месту работы даже легче. Но некоторые соображения заставляют меня все же отводить главную роль территориальному принципу.

В. М.: Какие соображения?

В. Г.: Во-первых, рабочее время будет постепенно сокращаться, а свободное увеличиваться. Множество потребностей человека реализуется и будет реализовываться в свободное от работы время, то есть тогда, когда он меньше связан с производством. Во-вторых, достаточно велик контингент людей (дети, пенсионеры), которые вообще с производством не

связаны. Неужели же папа должен возить сынишку в заводскую ячейку потребителей, чтобы тот выбрал себе игрушку? А каждодневные хозяйские мелочи? Что ни говорите, а клубы потребителей поблизости от дома удобнее.

Мне видятся именно «клубы», «центры» — не знаю, как лучше назвать, — расположенные в районах или микрорайонах. Скажем, один на двадцать тысяч жителей: называю цифру на основе некоторых расчетов. Речь идет об учреждении нового типа. Как его вообразить?..

Точное описание давать рано, да и не в нем суть. Так что в виде примера... Мне, скажем, представляется, что в микрорайоне будет отделение банка, хранящего денежные счета и ведущего безналичные расчеты; здесь же можно снять со счета наличные (кстати, забыл в свое время добавить, переводить ли на личный счет всю зарплату или только ее часть, а остальное сразу брать наличными — это ваше дело). Здесь «стол заказов», через который вы можете приобрести билеты в театр или на самолет, оформить по образцам или по каталогам товаров покупку телевизора, холодильника, мебели и так далее. Здесь могут быть и чисто клубного характера помещения. Представляете примерно?

В. М.: Вполне. Наверное, такие ассоциации возьмут на себя и защиту наших потребительских интересов, будут оказывать давление на производство, чтобы приводить предложение в полное соответствие со спросом?

В. Г.: Обязательно! Без них просто трудно наладить изучение спроса. Сейчас пробуют: не застал в магазине нужный товар — оставь карточку. Вам, положим, нужна пишущая машинка. Прогуляйтесь по

магазинам, и сколько оставите таких заметок? Три? Пять? Десять? А машинка вам нужна одна. Ассоциация сможет учитывать спрос гораздо точнее, она будет заранее знакомить своих членов с образцами новых товаров, принимать заказы на них, выяснять, на каких условиях, в каком объеме они могут разойтись.

В. М.: Одно время меня весьма интересовали перспективы торговли. Сегодня как массовую новинку она предлагает самообслуживание, начинают распространяться «столы заказов»; очевидно, именно эта форма торговли в будущем возобладает. Если так, сеть традиционных магазинов придется дополнить новыми учреждениями. И почему бы им не «селиться» поблизости от нашего жилья? Почему не может выглядеть примерно так, как вам рисуется, «клуб» или «центр» потребителей?

В. Г.: В нем, разумеется, будет и магазин ежедневного пользования. Там можно будет увидеть примерно те сцены, которые нарисованы в письме из Иванова. Вы вставляете личный «ключ» в кассовый аппарат, стоимость покупки автоматически списывается с вашего личного счета в банке.

Но главное другое: в таком районном «центре» будут встречаться в основном знакомые люди. И это открывает возможность для еще одного, следующего в цепи организационного шага — к распределению ограниченных ресурсов по потребностям. Можно ведь не только увеличивать ресурсы, но и само потребление их делать более сознательным, соизмеримым с возможностями общества на данном этапе.

В. М.: Слушаю, слушаю...

Бананы с обратной связью

В. Г.: Что вы скажете, если ЭВМ в ассоциации потребителей будут регистрировать не только приход-расход ваших денег, но и сами товары, которые вы покупаете в том или ином количестве?

В. М.: О!.. Это означало бы, мне кажется, покушение на анонимность приобретений — традиционное право покупателей... Вы ведь говорили раньше, что для управления достаточно анонимных сигналов и неважно, кто их подает? Значит, берете слова обратно? Жаль... Не нравится мне это, простите...

В. Г.: Я так и ждал, что вы вступитесь за анонимность покупок. Но разберемся хладнокровно, что к чему...

Во-первых, ведя персональный учет покупок, ЭВМ отнюдь не будут выставлять его на всеобщее обозрение или передавать результаты в другие организации. Учет вестись будет, но одновременно, как мне представляется, государство гарантирует сохранение его тайны.

Она — эта тайна — может быть раскрыта лишь в двух случаях. Либо по требованию суда, либо по добровольному желанию самих членов потребительской ассоциации, выраженному в той или другой демократической форме. Никто иной, только суд или сами потребители — подчеркиваю этот важнейший момент. Учет будет осуществляться главным образом в закрытой форме и тем не менее позволит создать механизм обратной связи, делающий ассоциации коллективами сознательного потребления.

В. М.: Поясните, пожалуйста.

В. Г.: Пойдем от примера, возьмем что-нибудь экстравагантное... ну, скажем, бананы... По общим

ресурсам товара всегда можно подсчитать, на какую долю его в этом году может рассчитывать отдельный потребитель или ассоциация в среднем. Наш «клуб» прежде всего и объявляет об этой величине. Заметьте объявляет, но не устанавливает никаких формальных норм, ничего не ограничивает и не запрещает.

Жесткие нормы, всякого рода лимиты и карточки обычно приводят к неважным результатам. Мы с вами, наверное, едим по-разному. Мне, предположим, надо в день триста граммов хлеба, а вам — семьсот. По карточкам каждому пришлось бы, значит, по полкило. Вы стали бы недоедать, но это, смею уверить, еще полгоря. А самая большая беда подстерегает меня, да, да! Мне всего-то нужно триста граммов, а я ведь буду требовать свои «законные» пятьсот — отдай, мне положено! Закон, общественное мнение — все будет на моей стороне, хотя я в данном случае уже не кто иной, как рвач и хапуга...

Так вот по безналичному расчету ничего не запрещается. Надо вам, например, сразу десять килограммов бананов — гости понаехали — берите... ЭВМ неведомо ни для кого ведет учет, суммирует распродажу товаров, а на всеобщее обозрение объявляет итог в анонимном виде. Скажем: ресурс района исчерпан наполовину... целиком... превышен вдвое...

Для чего эти сигналы?

Каждый потребитель будет знать, что в определенный момент ваш «клуб», если его члены не заботятся о разумном потреблении пресловутых бананов, будет отключен в дальнейшем от снабжения этим товаром. В других ассоциациях им будут торговать и дальше (но там вы не имеете права покупать), а в вашей — нет, все съели. Кто съел?.. Потребители ведь живут рядом, многие знакомы, часто встречаются у

прилавка. Наверняка кто-то вспомнит, что академик Глушков или журналист Моев ели эти самые бананы, как картошку. Ассоциация может решить: открыть их личный счет, пристыдить, чтобы не было повадно!

Подчеркиваю: счет может быть вскрыт только в исключительных случаях. Никаких регулярных «взаимопроверок» или чего-либо подобного не будет.

В. М.: Боюсь, соседки просто скушают дефицитные бананы и все такое прочее, а когда клубы один за другим отключатся, снимут со счетов денежки. И конец варианту.

В. Г.: Конец?.. А мне думается, до вскрытия счетов и до отключений чаще всего доходить не будет, поскольку резко изменится вся психологическая обстановка потребления. Покупая для своих гостей массу деликатесов, я наверняка увижу вокруг взгяды недоуменные. Возникнет естественная потребность держать себя «в рамках». Вы или я, вероятно, скажем жене: «Слушай, давай-ка считать, что мы наприобретали, как бы неловкости не вышло...» Люди начнут следить за своим потреблением с учетом тех ограничений в ресурсах, которые существуют. Возможности, которые имеются у общества, будут становиться и выражением потребностей. По этим потребностям и будет настраиваться распределение.

В. М.: Н-да... Я понимаю, что коль скоро «абсолютного» изобилия быть не может, следует налаживать какую-то систему справедливого распределения при ограниченных ресурсах. Но все же — может быть, с непривычки? — трудно укладывается в голове, как это можно дефицитные блага делить по потребностям?

В. Г.: Вероятно, вам мешает слишком традиционное, что ли, понимание слова «дефицит», тогда как

я, говоря о будущем, вкладываю в него особое содержание.

Ясно, что благодаря совершенствованию планирования мы довольно скоро навсегда забудем о случающихся пока обыденных «дефицитах», когда вдруг где-то, почему-то оказывается трудно найти бритвенные лезвия или галстуки и тому подобные вполне традиционные товары, производству которых в нужном количестве ничто не мешает. В хорошо отлаженном хозяйстве таких случаев просто не должно быть и не будет. «Дефицитными» останется называть лишь ограниченный на первых шагах ресурс существенно новых, впервые появляющихся товаров, только что изобретенных. А первоочередные, жизненно важные нужды, те, разумеется, будут удовлетворяться полностью.

Возможно, вас сбил с толку не очень удачно выбранный пример с бананами. Я взял их чисто условно, потому что — мы с вами об этом говорили раньше — сейчас нельзя точно судить, какие потребности, на какие именно предметы возникнут в будущем и некоторое время будут оставаться «дефицитными».

...Тем не менее, как чувствую, идея о товарищеском контроле вам все же не слишком нравится?.. Что же... Я называл лишь один из вариантов решения, а их может быть несколько. В той мере, в какой ресурсы ограничены, не исключены и злоупотребления, и спекуляция ими. Если вам больше нравится вмешательство милиции или ОБХСС — пожалуйста... Однако я, как и многие другие, думаю, предпочел бы контроль со стороны товарищей.

В конце концов... Вопрос тут только один... Вы и все другие, впрочем, легко соглашаетесь с мыслью, что учет сохранится и в условиях коммунизма. Не

так ли?.. Но какой учет, учет чего и в какой форме?.. В денежной? Однако так же хорошо известно, что денег при коммунизме не будет. Тогда какой же учет? Очевидно, натуральный. Денежный или натуральный, третьего просто не дано.

И не поддавайтесь иллюзии, будто сложную проблему—любую! — можно решить вообще без издержек. Да, хотелось бы обойтись без натурального учета, но нельзя иначе, не получится. Ставя себе любую цель, мы неизбежно сталкиваемся с известными неудобствами, без преодоления которых она недостижима. Чтобы зажарить яичницу, надо разбить яйца.

И еще одно замечание. Решая вопрос о деталях дела, никогда не следует забывать о принятых исходных аксиомах. Согласились мы, что потребности всегда опережают ресурсы?.. Согласились. Значит, неизбежны и ограничения в потреблении. Следует лишь избрать форму этих ограничений.

Та форма ограничений, на которой я останавливался, кажется мне удачнее других. Могу объяснить почему.

Иные формы ограничений (скажем, выраженные в нормах или ценах) хуже потому, что устанавливаются заранее, до начала процесса потребления и в отрыве от него. Их «вето» сохраняется и тогда, когда фактически в нем нет нужды. Понимаете?.. вспомните еще раз наш пример с карточками. Мне не требуется хлеба столько, сколько положено по норме, часть причитающегося мне хлеба остается в магазине. Однако вам его все равно не выдадут сверх вашей нормы, хотя бы вы и нуждались. Норма в этом случае ограничивает вас более сурово, чем фактическое наличие хлеба.

А в механизме, о котором я говорил, ограничения

возникают лишь в процессе потребления, не раньше; ограничения накладываются не огулом на всех — надо или не надо, — а лишь в случаях действительной необходимости. И ко всему этому право контроля доверено — кому? — нам самим, потребителям.

Как хотите, а перебирая варианты, приходишь к выводу, что эта форма ограничений наиболее справедливая. Она накладывает самый необходимый и лишь строго необходимый минимум ограничений, потому что они строятся по законам больших чисел.

В. М.: Перед лицом таких аргументов, как «законы больших чисел», я со своими придирками умолкаю... Но есть другая сторона дела. Вы упоминали, что сохраняются и обычные магазины, торгующие за наличный расчет?

В. Г.: Да.

В. М.: В них тоже, очевидно, товаров будет становиться все больше, а разного рода «дефициты» будут таять. Значит?.. Боюсь, что благодаря этому привлекательность «клубов потребителей» со временем начнет падать и утрачивать силу. Что мне «клуб», если и в обыкновенном магазине есть почти все, что мне надо, в любых количествах?

В. Г.: Сейчас объясню...

«Дядя Вася» стучится в ассоциацию

В. Г.: Помните, в качестве одного из преимуществ безналичных расчетов мы называли льготные цены? Как известно, наше государство особенно заботится о стабильности розничных цен на товары массового потребления, а с ростом производства, по мере новых возможностей осуществляет последовательную

политику снижения цен. На фоне ряда организационных мер, о которых я в гипотетическом плане говорил, представьте себе еще одну. Что если с некоего момента будет объявлено: отныне и впредь цены начнут снижаться только в системе безналичных расчетов? Здесь — регулярное снижение, а продажа за наличные деньги — по неизменным, неснижающимся ценам. И так надолго.

В. М.: Значит, со временем в какой-нибудь «день икс» может сложиться такая ситуация. В системе безналичных расчетов государственная цена на товар дошла почти до нуля, а в обычном магазине — платите?..

В. Г.: Да. А другая интересная ситуация может встретиться и раньше. Положим, государство наполовину скостило цену на холодильники. А предприятие, где вы трудитесь, решает за счет своих фондов оплачивать вторую половину стоимости холодильника — пусть не для всех, а для особо заслуженных работников. И вот приятный момент: люди еще платят за холодильник деньги, а вы, передовой рабочий, ветеран, новатор, вы ту же вещь получаете уже фактически бесплатно. Вот вам, дорогой товарищ, за ваш труд — заслужили...

Такой порядок, чем дальше, тем выше поднимал бы в глазах людей авторитет и привлекательность безналичных расчетов, престиж потребительской ассоциации. С другой стороны, под влиянием событий начнутся перемены и в другом круге обращения, связанном с обычными магазинами и хождением наличных средств.

Какие перемены?

Вы совершенно верно говорили, что жизнь надо видеть во всем ее реальном содержании, учитывая

и такие ее стороны, как, например, вполне законное существование мелких видов частной практики. Некоторые врачи ведут домашний прием больных, портные шьют по частным заказам, педагоги дают уроки, к детям приглашают нянь, и не обязательно из бюро «добрых услуг». Существуют разные виды неофициальных приработков — хотя бы от продажи яблок из собственного сада, цветов, овощей, выращиваемых на приусадебном участке, и тому подобное. Нельзя не учитывать, что в быту приходится встречаться и с перепродажей вещей из рук в руки, и с такими уже совершенно противозаконными действиями, как спекуляция, взяточничество, мелкие хищения. Разумеется, все это надо учитывать для того, чтобы изживать.

Не секрет, что в нашем народном хозяйстве есть еще мелкие, но не такие уж малочисленные «дырки». Например, слабовато развито бытовое обслуживание — недаром в девятой пятилетке предусматривается рост его вдвое. Ведь сегодня как бывает еще? Сломается водопроводный кран, разобьется оконное стекло — мы зовем знакомого или незнакомого «дядю Васю». Тот делает свое дело и, естественно, трешку требует наличными. В дальнейшем такие трешки и пятерки обращаются наравне с деньгами, заработанными на производстве. В картине же, которую я пытался здесь набросать, жизнедеятельность «левых» трешек исподволь, постепенно ограничивается. На личный банковский счет свою трешку «дядя Вася» не положит; куда же с ней — только в обычный магазин... Но день за днем «дяде Васе» будет становиться все очевидней: «зарплатные» его рубли, попадающие в орбиту потребительского «центра» и безналичных расчетов, куда весомее, чем рубли, слу-

чайно заработанные на стороне. «Левый» труд будет становиться для него все менее выгодным, а этого рода заработки — все более легковесными.

Легко могу представить, как трое — пятеро «дядей Вась» вместо того, чтобы гоняться за трешками, сядут вместе и задумаются. А не пойти ли в райисполком, не попросить ли, чтобы из них «сбили» артельчку и дополнительный их заработок оформили официально, пересылали на личный счет в банке, открывающий дорогу и к безналичным расчетам и ко всем, связанным с ними благам?..

В. М.: Это было бы здорово!..

В. Г.: Напоследок хочу обратить ваше внимание еще на одно.

Параллельное существование двух систем — «центров» потребителей с безналичным обращением и обычных магазинов, торгующих за наличный расчет, — их, так сказать, «сосуществование» будет создавать своеобразную психологическую атмосферу, будет воспитывать. Это не сразу; поначалу вроде бы ничего особенного, но постепенно... Безналичная система создает много удобств и льгот, а вы, скажем, почему-то предпочитаете рассчитываться наличными. Почему? Нет, никто вам не запрещает, но поведение ваше, наверное, станет вызывать удивление с легкой примесью неодобрительности. И поделом: наверное, доходы ваши сомнительны, если не могут попасть в банк... И это дополнительное моральное давление тоже будет воспитывать.

В. М.: Показывать пальцем на «белых ворон»?.. Подозревать, ничего точно не зная? Не пойман — а вор?.. Не развяжем ли мы руки обывательскому самосуду?

В. Г.: Мы говорим о разных вещах. Вы — о правовой грамотности и культуре. Худо, если их не хватает, я согласен. Но я — о другом.

Веление закона и общественное мнение всегда были и будут несколько разными инструментами, они по-разному градуируют «шкалу» добра и зла. Закон дискретен, он делит нас на две категории: виновен — не виновен. А общественное мнение, его воспитательное воздействие тоньше, оно действует уже внутри этой «градации». Суд, скажем, признает виновными двух разных людей и даже определит им одинаковую меру наказания. Или наоборот: суд оправдает обоих обвиняемых. Но и в том и в другом случае общее мнение может посчитать одного человека «лучше», а другого — «хуже». Общественное мнение всегда различает массу полутонов, и воспитательное воздействие должно быть таким же.

В. М.: Подведем итоги? Не знаю, Виктор Михайлович, может быть, из-за новизны идеи, но мне, скажу вам честно, трудноват© представить реальный ход преобразований, о которых вы говорили. Хотя... Главные трудности, видимо, в том, чтобы предусмотреть разного рода необычные ситуации, в том, чтобы уже не схематично, а точно рассчитать условия и льготы — ни в чем не «пересолить» и так далее. Чисто аналитическим, расчетным путем такую работу вряд ли можно проделать. Как всякая новинка, и эта, видимо, потребовала бы пробной обкатки, испытания и доводки на практике.

Автор письма из Иванова в качестве эксперимента предлагает осуществить идею автоматизированной системы денежного обращения в одном из новых, небольших, более или менее изолированных городков. Особенно, по его мнению, подходил бы для этой цели

какой-нибудь научный центр типа Академгородка под Новосибирском, Обнинска, Мелекесса, где уже имеются нужные специалисты и техника. Видимо, и вы не возражали бы против экспериментальной проверки вашей идеи об ассоциациях потребителей и всем прочем?

В. Г.: Конечно, и опробовать, и дорабатывать пришлось бы много. Здесь речь шла лишь о схеме вчерне. Кстати, на одном заводе, называть его пока не буду, мне пришлось участвовать в организации интересного дела. Там открывают специальный магазин, которым смогут пользоваться только работники этого предприятия, а продаваться в нем будут товары долговременного пользования — холодильники, автомобили и тому подобное. Для приобретения их работник переводит на особый счет часть зарплаты, и постепенно сумма собирается. Вероятно, удастся устроить так, чтобы завод открывал некоторый кредит, и тогда у работника появится возможность купить нужную вещь до того, как он соберет необходимую сумму...

В. М.: Значит, это подобие ассоциации не по территориальному признаку, не в микрорайоне, а по производственному?

В. Г.: Да. Вот видите: практически легче оказалось начать опыт на «производственной» основе. Продолжу. Если работник станет увольняться с завода, деньги ему, разумеется, полностью возвратят, но его очередь аннулируется. Кроме того, если его поведение на производстве будет вызывать у товарищей нарекания, коллектив вправе наложить на очередь временное «вето». Словом, в первом приближении идея просвечивает, не так ли? Посмотрим со временем на результаты...

Постскрипtum

В. М.: Вы видели, Виктор Михайлович, «Литгазета» опубликовала фрагмент нашей беседы, который вы назвали «вариант на тему». По правде сказать, кое-кто в редакции сомневался: стоит ли? А вдруг да письмо Р. Трахтенберга, заговорившего о безналичных расчетах, покажется читателям надуманным, оторванным от жизни?.. На всякий случай в подзаголовке написали: «Фантастическое письмо, не лишенное актуальности, комментирует известный ученый». А читатели, представьте, немного даже обиделись на это словечко. «Почему это «фантастическое», вопрос вполне актуальный...»—в таком духе были отклики.

Когда я пришел на работу на следующее утро после выхода газеты, меня уже ждал преподаватель Московского автомобильно-дорожного института Георгий Иванович Микерин—с толстой папкой своих набросков и материалов. Целый трактат на эту тему показывал и приехавший из Джамбула кандидат исторических наук Абды-Жаффар Калшабеков. Многие специалисты, ученые, приславшие в редакцию свои отклики, сообщают, что они и раньше всерьез занимались этой темой. Доцент кафедры экономики из Ивано-Франковска Ю. Таранов написал, что готов представить обстоятельную рукопись об ассоциациях потребителей, а пока что передал тезисы ее. Вот некоторые (цитирую письмо):

«1. Вопрос о потребительских ассоциациях не нов и глубоко изложен в трудах В. И. Ленина. По его пониманию первичными ядрами организованного общества являются именно ассоциации производителей и потребителей...»

2. Существующее положение, когда организованному общественному производству противостоит стихия потребления, явно ненормально. Отрицательные последствия этого усиливаются по мере роста благосостояния.

3. Опасность дальнейшего сохранения стихии потребления заключается в том, что оно может превратиться в самоцель, а это далеко от условий формирования гармонически развитой личности.

4. Нужно различать первичные, естественные потребности, которые безусловно должны полностью удовлетворяться, и вторичные, возникающие в процессе общения людей друг с другом и нередко являющиеся не чем иным, как формой самоутверждения человека в обществе. Эти потребности должны формироваться на базе воспитания общественной сознательности...»

И так далее.

Когда мы с вами обсуждали письмо доцента Р. Трахтенберга...

В. Г.: Кстати, оказалось, что в прошлом он воспитанник моего заместителя в Институте кибернетики Владимира Ильича Скурихина. Я раньше не знал...

В. М.: Правда?.. Мир тесен. Так вот Трахтенберг был за самую радикальную, крутую перестройку. Обязать всех хранить средства в банке, запретить наличные и так далее. Я возражал против такого радикализма в пользу плавной, постепенной перестройки, чтобы не вызвать у людей психологического шока. Вы тоже развертывали «постепенную» программу. Однако наши рассуждения убедили далеко не всех. Скажу больше: вокруг дилеммы «круто или постепенно?» в откликах развернулась бойкая полемика.

Хотите послушать?

«Не следует соглашаться с академиком Глушковым как по поводу сроков введения новшеств в системе денежного обращения, так и по поводу добровольности вкладов в сберегательные кассы»,— написал, к примеру, заведующий кафедрой философии Горьковского сельхозинститута Е. Куделин. Обосновывая свою мысль, он ссылается на материалы истории, на проект программы партии, написанный В. И. Лениным после революции. В нем говорилось, что «РКП будет стремиться к возможно более быстрому проведению самых радикальных мер, подготовляющих уничтожение денег, в первую очередь замену их сберегательными книжками, чеками, краткосрочными билетами на право получения общественных продуктов и т. п.». Ученый из Горького обращает внимание на выражения: «возможно более быстрому», «самых радикальных мер», «обязательного держания».

В. Г.: Но у этой точки зрения есть, как я понял, и оппоненты?

В. М.: Они даже в явном большинстве. И тоже находят веские аргументы. Пишут, что исторические условия и обстоятельства меняются, поэтому подход к проблеме должен определяться прежде всего анализом конкретной обстановки. Эту мысль развивает, например, кандидат экономических наук В. Усоскин. Старший научный сотрудник Института мировой экономики и международных отношений Академии наук, он анализирует хорошо ему известный опыт США.

«В середине 60-х годов,— пишет В. Усоскин,— Стэнфордский исследовательский институт в Калифорнии опубликовал проект «электронной системы

перевода средств». Предусматривалось создание на территории страны сети региональных расчетных центров, соединенных коммуникационными линиями. К каждому подключены сотни тысяч (по некоторым оценкам — миллионы) периферийных устройств, находящихся в местах совершения платежей (магазинах, пунктах бытового обслуживания и тому подобное). Для вызова компьютера применяется пластиковая карточка, на которой магнитным кодом записан номер счета владельца. Эксперты относили начало периода «отмирания чеков» к 1971 или 1972 году, а наличных денег — к первой половине 80-х годов. Но вот наступил уже 1973 год, а бумажный водоворот, порождаемый расчетными операциями, продолжает бурно расти».

В чем дело? В. Усоскин объясняет это так: «Сильный нажим на население с целью быстрее введения новых методов платежа имел прямо противоположный эффект: большинство американцев перешло в ряды противников новой системы, усмотрев в ней угрозу своему благополучию и личной свободе».

Как специалист, как ученый В. Усоскин глубоко видит разницу между заокеанскими и нашими условиями. А его общий вывод мне импонирует: «Новые формы расчетов не могут быть введены одним росчерком пера. Необходима большая подготовительная работа, эксперименты, дискуссии».

В. Г.: Да, дискуссии и эксперименты — мы ведь тоже говорим о них — непременно нужны. Это уж, во всяком случае, бесспорно.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ:
О СТРАТЕГИИ БОЛЬШИХ ПРОЕКТОВ**

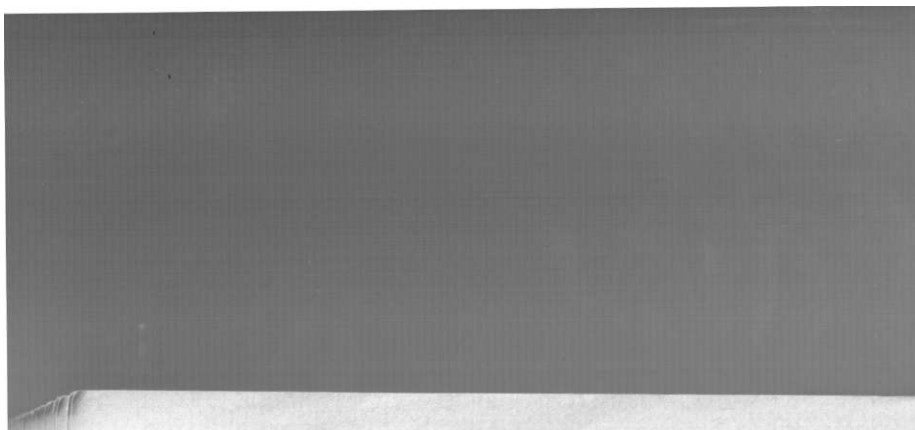
В. М.: И еще: почему я заговорил с вами о читательских откликах?.. Вскользь мы касались вопроса, как лучше — «круто» или «постепенно», — осуществлять проекты больших общественных перестроек. И читателя это очень заинтересовало.

Пусть предложение о широком развитии безналичных расчетов остается гипотезой. Но коль скоро люди проявляют к ней такой интерес, стоит поговорить о стратегии осуществления подобных крупных проектов. Подчеркиваю: не обязательно этого — любого крупного проекта перестройки. Вести ли ее круто или постепенно, об этом приходится думать каждый раз.

Вот известная вам, разумеется, ситуация: конец «электронного бума» в тех же Соединенных Штатах.

Несколько лет назад от ЭВМ в системах управления ждали чуть ли не чуда, пророчили им самое широкое применение. «Кто владеет информацией, тот владеет властью» и так далее и тому подобное.

Но потом — судя по сообщениям последнего времени — наступило отрезвление. В США часто стали говорить, что специалисты, хлопочущие об использовании электроники в управлении, натолкнулись на сопротивление со стороны самих менеджеров, при-



выкших к традиционным процедурам и формам работы. Теперь уже не рассчитывают с помощью ЭВМ «перевернуть» существующую систему управления — всю и сразу. Больше надежд возлагают на постепенность, много стали говорить о принципе «идти от малого к большому».

В наших условиях построение ОГАС будет осуществляться на иной, глубоко продуманной, плановой основе. Однако и при этом вопрос, как лучше — круто или постепенно, — сохраняет немалый интерес. Так как же лучше подходить к осуществлению больших проектов, будь то проект перестройки управления на базе электронной техники, план широкого распространения безналичных расчетов или что другое? Вообще этот широкий управленческий вопрос интересен: как же лучше — «круто или постепенно»?

В. Г.: Я вижу два его аспекта. Первый связан... ну, что ли, с целевой функцией — формулировкой главной задачи. Например: в какой степени следует, добиваясь роста материального благосостояния, учитывать требования «психологического комфорта» членов общества? «Крутое» проведение мер позволило бы, на мой взгляд, добиться более быстрого роста экономики и благосостояния, а интересы «психологического комфорта» требуют, в частности, чтобы было меньше мер «крутых» и больше — «постепенных».

Вспомните, к примеру, коллективизацию. Можно было проводить ее постепенно, медленно, а можно — быстро. Мы избрали второй путь, как требовала обстановка, и были правы. Если бы мы не успели завершить коллективизацию, — представляете, какво пришлось бы в годы войны?.. Однако «крутизна»



перестройки приносила свои издержки; коллективизация, как известно, не везде протекала нормально, давали себя знать «перегибы». Такие вещи не идут, конечно, на пользу психологической атмосфере, но из двух зол выбирают меньшее. Есть возможность с той или иной полнотой учитывать требования «психологического комфорта» — очень хорошо, нет возможности — ничего не попишешь.

Какая, спрашивается, стратегия лучше?

Ни я, будучи специалистом в теории управления, ни любой по отдельности читатель — не в обиду будь сказано — не можем тут быть судьями. Почему? Да потому, что определение целевой функции развития в нашей стране не является правом отдельных лиц. Она намечается институтами и органами общественного управления во главе с партией. Однозначно можно сказать только одно: все зависит от целевой функции.

Лично я — если это интересно — не испытал бы никакой неприятности от «крутого» варианта перехода к безналичному обращению, например...

В. М.: Этот довод тоже встречается в письмах. Дескать, порядочного человека никакая «крутизна» не испугает, а жулику, как ты мягко ни стели, все равно не понравится...

В. Г.: Э, нет, не то... Я решительно не согласен!.. Неудобство, неловкость, неприязнь вполне может переживать и абсолютно честный человек — он, положим, перестройки не ждал, в смысл ее не вдавался, и с непривычки — очень даже может быть! — его коробит. Считаться с таким осадком или пренебречь им? Вот вопрос, который не может быть решен кем-либо из нас в отдельности...

Есть, однако, и другая сторона проблемы, о кото-

рой я готов высказаться вполне определенно, потому что она ближе к технике управления.



Дело делают люди. И для любой перестройки нужны кадры исполнителей, подготовленных к делу. Клиентура, «пользователи» новой системы — это одно, а ее создатели, исполнители проекта — другое. Кто-кто, а исполнители обязательно должны понять и принять, проект, разделять замысел перестройки и стоять за него горой, как за свой собственный. Если же, скажем, исполнители против замысла, не одобряют, не поддерживают его, — худо! Всегда можно найти способ, чтобы скомпрометировать новое дело. Могу хоть сейчас назвать нехитрые приемы, пользуясь которыми исполнитель перестройки денежного обращения может сорвать ее «изнутри».

Правда, продумывая систему, мы стараемся защитить ее от нечаянной или даже злоумышленной «порчи» со стороны клиентов, так же как и со стороны строящего и обслуживающего персонала. Но стопроцентной технической защиты тут нет и быть не может.

Поэтому подготовка исполнителей проекта — это всегда чрезвычайно важное и не такое «быстрое» дело.

В. М.: Стало быть, это говорит в пользу постепенности?

В. Г.: Смотря что под ней разуместь, под постепенностью... Есть, грубо говоря, две манеры проведения крупных перестроек. Одна, так сказать, осторожная, медленная. Когда сразу утверждается не весь проект, а лишь предусмотренные им первые шаги. Дескать, ступим, а там посмотрим... Это обычно порождает неуверенность в аппарате исполнителей: то ли настраиваться на большую работу, то ли нет? Ведь



в таком аппарате неизбежно есть и колеблющиеся и просто люди, не желающие утруждать себя какими бы то ни было перестройками. Как они себя поведут? Наверное, с первых дней начнут подчеркивать и выдвигать на первый план разного рода неурядицы, неувязки, новые трудности. На показ будет выставляться «изнанка» дела; без просчетов и мелких огрехов в больших проектах обойтись трудно, а если их особенно выпячивать, неуверенность усугубится.

Осуществление больших проектов по этой схеме обычно неоправданно растягивается. Да и сам проект попутно «ощипывается»: вычеркнут одну сомнительную часть, другую — разумеется, ради благого «улучшения». Но в один прекрасный день взглянешь и увидишь: та малость, которая осталась от замысла, не дает и не может дать запланированного эффекта.

В. М.: Хвалилась синица море зажечь... А что вы скажете об иной стратегии?

В. Г.: У нашего государства с первых лет существования копился замечательный опыт осуществления крупнейших целевых социально-экономических программ. Возьмите нэп, индустриализацию, коллективизацию — вот он, опыт единственно правильной стратегии осуществления больших проектов!

В чем суть?

Начинается с принципиального и радикального решения — быть по сему! В нем очерчивается весь объем задуманной перестройки и — что очень важно — полный срок, в течение которого она должна быть осуществлена. Это заставляет всех настроиться решительно, отбивает охоту ставить палки в колеса, кивая на разного рода трудности, шероховатости, встречающиеся по ходу дел. Когда программа защи-

щена таким основополагающим решением (в этом «крутизна!»), от проекта заказано отщипывать «кусочки», все силы исполнителей направляются к последовательному (в этом «постепенность!») достижению поставленной изначально цели и в намеченный срок.

В. М.: Позвольте перебить... Но ведь никто не застрахован от ошибок, даже серьезных, и в том числе в больших проектах. Если он утверждает сразу и «на всю глубину» — не консервируется ли таким путем возможная ошибка? В большом проекте она и завести может далеко. Поставьте себя на место того или другого хозяйственного руководителя. Иной раз крупная работа у него начинается подчеркнуто скромно, без словоохотливых прокламаций о всем замысле. И понятно почему: а вдруг ошибка? Неловко как-то на глазах у всех брать слова обратно. Если же широкошумного оповещения не было, то и ошибку можно исправить без шума, изменить курс, так сказать, в рабочем порядке — и никаких «чепе»... Во всяком случае, такое рассуждение я как-то слышал в министерстве. Там были «за деловитость, но без шумихи».

В. Г.: Нелепое противопоставление. От ошибок, конечно, никто не застрахован. И все же кардинальное решение необходимо. Если в нем обнаружится впоследствии крупная ошибка, принципиальное решение должно быть изменено не потихоньку, а так же решительно и открыто.

Что говорить, ошибки — вещь неприятная, но уж коли они случаются, партия учит нас одному: не замазывать ошибок, а учиться на них.

Попробуем войти в положение руководителя, о котором вы сказали. Допустим, что скромным,

«постепенным» началом он хотел подстраховать себя от ошибки. Что же получится на деле? Поскольку замысел его во всем объеме исполнителям известен не был, то и в случае ошибки ее почувствуют не сразу. Неудача замазывается. Откуда знает исполнитель, туда ли держит курс или нет, если ему не назвали конечную цель? Он ощущает лишь одно: начальство—ваш хозяйственный руководитель, который вчера отдавал ему четкое распоряжение,—теперь колеблется, мнетя. Работа вроде и продолжается, но в каком направлении, не ясно: то ли в первоначально намеченном, то ли уже в новом? Исполнители в растерянности, довольны лишь те, кто предпочитает работать по старинке, без никаких перестроек. Ведомый вашим командиром корабль теряет скорость и, как говорят моряки, «рыскает»—уклоняется с курса то в одну, то в другую сторону.

Это—самое худшее управление. Помните, как Ленин формулировал одно из главнейших стратегических правил? Любая политика лучше политики колебаний.

Таким образом, большой проект обязательно должен начинаться с генерального и самого «решительного» о нем решения. А вот воплощение этого проекта вполне может быть и, скорее всего, должно быть «постепенным», расчлененным на последующие этапы.

Главное — не откладывать поиски в долгий ящик, не относить к фантазиям то, что мы уже можем осуществлять реально.

В. М.: Это бесспорно. Жизненная проба была и остается лучшим судьей наших замыслов и идей.

...Но пора мне и честь знать, пора, если не подве-

сти итоги — не берусь! — то поблагодарить вас за беседы.

Вы щедро поделились мыслями и наблюдениями по весьма широкому спектру проблем. Возможно, в иных своих фрагментах такой разговор возбуждает больше вопросов, нежели разрешает, но ведь и то сказать — проблемы до чрезвычайности сложные, требующие раздумий и раздумий. Напрашивается вывод, что новые методы управления, электронная техника обещают помочь нам в решении не только народнохозяйственных, производственных, экономических, но и важнейших социальных проблем нашего строительства.

Спасибо и, если не возражаете, — до новых встреч.

СОДЕРЖАНИЕ

Слово о собеседнике

«Знакомьтесь: новый сотрудник...»

На острове «Львов» и вокруг

Задача организованного штурма

Коррективы — добро или зло?

«Выкройка» для инициативы

Как управляют при полноте информации

Человеку — человеческое, машине -
машинное

«А вы не технократ?»

С особыми Полномочиями

Люди анализа и люди решений

Один на один с неизвестностью

Инструмент острый, как бритва

От мастера до министра

Два кризиса управления

Какой буфер лучше?

Если сигналы запаздывают

Экскурс в седую старину

На пороге второго «порога»

Страшен ли «большой брат»?

Нужное в кубе

На собрании — 200 миллионов

О границах дозволенного

Цель — гармония

Будущее: разведка словом

Вокруг двуединой формулы

«По способностям»

«По потребностям»

Гипотезы... гипотезы...

Вариант на тему...

Два круга обращения

Ассоциация добрых соседей

Бананы с обратной связью

«Дядя Вася» стучится в ассоциацию

Постскриптум

Заключение: о стратегии больших проектов

Моев В. А.

Бразды управления. Беседы с акад.
В. М. Глушковым. М., Политиздат, 1974.

174 с.

Эта книга – диалог. Ведут разговор академик, Герой Социалистического Труда, лауреат Ленинской и Государственной премий В. М. Глушков и журналист В. А. Моев.

Каким будет всезнающий «электронный мозг» страны? Когда вступит в действие ОГАС – общегосударственная автоматическая система управления? Какие проблемы решают сегодня советские кибернетики? Как отразятся на нашей экономике, на психологии людей грядущие перемены? Об этих и других актуальных проблемах говорится в книге «Бразды управления».

М $\frac{10804-106}{079(02)-74}$ 294 ~ 74

33.05

Виталий Александрович Моев

БРАЗДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Заведующая редакцией

А. Т. Шаповалова

Редактор

Р. В. Короленко

Младший редактор

Л. В. Окатьева

Художник

И. М. Оффенгенден

Художественный редактор

С. И. Сергеев

Технический редактор

Л. А. Донюлочкина

Сдано в набор 7 января 1974 г. Подписано в
печать 15 марта 1974 г. Формат 70 X 108/32
Бумага типографская № 2. Условн. печ. л. 7,70.
Учетно-изд. л. 6,73. Тираж 100 тыс. экз. А00081.
Заказ № 3124. Цена 21 коп.

Политиздат. Москва, А-47, Миусская пл., 7.

Ордена Ленина типография
«Красный пролетарий».
Москва, Краснопролетарская, 15.

]

