

# Среднее звено управленческой элиты Приморья в годы перестройки: реакция на местах<sup>1</sup>

**Светлана Геннадьевна Коваленко,**

кандидат исторических наук, старший научный сотрудник отдела социально-политических исследований Институт истории, археологии и этнографии народов Дальнего Востока ДВО РАН, Владивосток.  
E-mail: ostina@list.ru

В статье рассматривается роль региональной элиты среднего звена управления в процессах, происходивших в Приморье в эпоху перестройки; проанализированы влиявшие на социально-экономические процессы 1985—1991 гг. различные аспекты управленческих отношений с учётом возникающих противоречий между уровнями управления. Управленцами среднего звена автор считает широкий круг лиц, от которых зависело принятие конкретных решений: директора заводов, начальники цехов, профсоюзные лидеры, секретари районных комитетов партии.

**Ключевые слова:** управление среднего звена, региональная элита, Приморье, перестройка, население.

**Middle managerial elite of Primorye in the years of perestroika:  
the reaction on the ground.**

**Svetlana Kovalenko**, Cand. Sc. (History), Senior Researcher, Institute of History, Archaeology and Ethnography of the Peoples of the Far East, FEB RAS, Vladivostok.

The article examines the role of the regional elite middle management in the processes occurring in the Primorye Territory in the era of perestroika. Different aspects of management relations, affecting the socio-economic processes 1985—1991 period, to the emerging conflicts between levels of government. By mid-level managers the author understands a wide range of individuals, from which depended specific decisions: plant managers, department heads, union leaders, chairmen of regional party committees.

**Keywords:** middle management, regional elites, the Far East, the restructuring of the population.

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена по гранту РГНФ № 13-01-00199 Социальные трансформации и процессы модернизации на юге Дальнего Востока в 1985—2012 гг.: противоречия и взаимосвязь.

Мнение, что любые инновации и трансформации определяются демократическими тенденциями, движением граждан «снизу», подталкивающим элиты к проведению модернизации как экономической, так и политической, существует в науке до сих пор и находится под сильным влиянием либеральной идеологии. Однако российская практика не подтверждает таких теоретических выкладок. Напротив, народные массы (или как принято называть народ перед выборами — электорат) выступают в качестве ведомых, а инициатива в преобразовании принадлежит элитам. Особенно это касается конца XX — начала XXI в., хотя региональные элиты всегда играли особую роль.

Перестройка не являлась исключением из этого правила. Последняя в истории советского государства реформа управления была провозглашена на апрельском Пленуме ЦК КПСС 1985 г. Курс на изменение внутриполитической ситуации широко освещался по всей стране. В официальных документах не раз подчёркивалось, что особое место «в этом общем движении» к новому будущему отводилось органам управления и, в частности, их среднему звену. Требования руководства страны к региональной элите были сформулированы М. С. Горбачёвым на встрече с партактивом Краснодарского края [7, с. 1—2]. Готовность аппарата управления переориентировать работу на поиск и реализацию более совершенных методов взаимодействия звеньев хозяйственного механизма в рамках советской системы рассматривалась лидером советского государства как основа успешных преобразований в стране. Но возможно ли было в кратчайшие сроки реализовать эту задачу? Чтобы ответить на этот вопрос, обратимся к теории зависимости от предшествующего развития, согласно которой выбор осуществляется случайно, но только из выработанных системой параметров. Иными словами, из ничего и не получится ничего [5, с. 89].

Это положение подтверждается российским опытом, в т.ч. идеологией перестройки, которую выбрала политическая элита страны. Во-первых, был сохранён прежний курс ориентации на внешний источник ресурсов (продолжение освоения новых районов). Во-вторых, ставка делалась на построение нового формата взаимоотношений с обществом (сама перестройка).

Первый этап перестройки (март 1985 — июль 1987 г.) ознаменован выдвижением трёх знаменитых лозунгов: «ускорение», «перестройка», «гласность». Несмотря на новую формулировку, за первыми двумя скрывалась достаточно традиционная модель социалистической модернизации, вобравшая в себя уже опробованные во внутренней политике подходы и цели. Как Хрущёв и Андропов реформатор Горбачёв был убеждён, что потенциал социализма ещё не раскрыт. При этом главная задача ставилась в русле политики — создать «больше социализма». Абсолютно новым первое время был только подход к «гласности».

О деятельности среднего звена аппарата управления говорилось на июньском (1986 г.) Пленуме ЦК КПСС: «Под углом зрения практических

дел и результатов мы обязаны подходить к оценке деятельности партийных комитетов, хозяйственных органов, общественных организаций» [2, с. 128]. Из приведённой цитаты следует, что ничего принципиально нового не предложено. К тому же первые два года пребывания у власти нового лидера в экономической сфере ничем не отличались от предыдущего периода. Следовательно, никакой конкретной программы действий реформирования среднего звена управления не оказалось. Как писал в своё время русский классик: «...хозяйство шло само собой».

Если руководство Приморского края активизировало действия для сохранения своих статусных позиций (подробно этот аспект изложен в монографии [3]), то положение в среднем звене управленческой вертикали региона было принципиально иным. По мнению директоров предприятий, лояльности к новому лидеру вполне хватало, чтобы сохранить свои позиции во властных структурах. Один из респондентов интервью-гайд, управленец среднего звена советского времени, отметил: «...все думали, что одной гласностью дело и ограничится... иногда было неприятно (слушать различные высказывания)... но не смертельно, первое время работали... как работали всегда».

Обстановка в управленческой среде на уровне районов оставалась на удивление спокойной. Как свидетельствует анализ архивных документов за 1985 и 1987 гг., декларативные заявления о «...всемерном внедрении в жизнь» новых принципов управления не подкреплялись реальными делами. Хотя одну идею, спущенную сверху, реализовали: в районах провели социологические опросы и проанализировали результаты реформ и отношение населения к ним.

В п. Кавалерово райком КПСС провёл опрос коммунистов по анкете «Перестройка в партийной, профсоюзной и комсомольской организациях Кавалеровского района» за 1987 г. В архивном деле находились 72 анкеты, 60 из которых заполнили управленцы среднего звена. В анкете — четыре вопроса [ГАПК. Ф.П—2710, оп. 11, д. 111. Л. 1—45].

1. Как идёт перестройка в партийной, профсоюзной и комсомольской организациях вашего коллектива под девизом смотра боевитости партийных организаций: «Пятилетке — высокие темпы, гарантию качества, активную жизненную позицию каждого?» Как это влияет на выполнение производственных планов и социалистических обязательств? Ваше мнение.
2. Какой положительный опыт накоплен в проведении массово-политической и спортивно-оздоровительной работы, в борьбе с пьянством и алкоголизмом в трудовом коллективе и по месту жительства?
3. Какова практика проведения отчётов и собеседований, утверждения характеристик и результативность работы?
4. Что не удовлетворяет вас в деятельности партийной, профсоюзной и комсомольской организаций, какие пути можете предложить для преодоления трудностей?

Все респонденты чётко разделились на три группы. Первых можно назвать оптимистами: они формально поддерживали перестройку и относились к ней как к очередной кампании, которая, возможно, ничем не закончится. Из 60 чел. таких оказалось всего пять. Их не просто всё устраивало в происходящих процессах, они вообще не стремились понять свою роль в реформах. В анкетах они отвечали так: «...с начала перестройки значительно активизировались рабочие и партийные собрания», «...в партийной организации активизировалась работа коммунистов и их деятельность вне работы», «...перестройка набирает силу». Подобные формулировки свидетельствовали об отсутствии собственной позиции по отношению к происходившему.

Вторая группа — пессимисты. Наиболее часто встречающиеся ответы на первый вопрос показывают, что управленцы и партийный актив на местах не спешили включаться в процесс реформ, т.к. не верили в результат. Два респондента считают, что ничего нового не происходит: «Никакой перестройки нет, одни слова. Перестраиваться в основном нужно руководителям района, ставить инициативных, честных руководителей (на местах. — С.К.). А рабочим создай условия, они горы свернут в кратчайшие сроки». Надо подчеркнуть, что эти слова составляли содержание всей анкеты. По мнению другого управленца, перестройки не происходило, если судить по информации, передаваемой партийными, профсоюзными, комсомольскими организациями через СМИ: «...либо говорят ни о чём, либо наши коммунисты не пробудились от спячки», «В совхозе «Горнореченский» нет никакой перестройки».

Третья группа — реалисты. Они хотели конкретных действий, но понимали всю сложность поставленных задач. Часто это выражалось формулами: «...необходимо от слов переходить к делу», «...перестроиться надо в решении вопросов, решать в кругу коллектива», «...нужна дисциплина на производстве», «...перестройки на нашем предприятии (ЖБИ-1. — С.К.) нет и не может быть, пока не будет реконструкции базы», «действенного влияния перестройки ещё не заметно, конкретно нужно вопросы решать», «...перестройка идёт слабо, в основном на словах, конкретных действий нет», «...перестройка в стадии развития, существенного влияния на выполнение планов и социалистических обязательств пока не даёт».

На третий вопрос большинство респондентов отвечают: «...результаты есть, так как не хочется краснеть за свою работу» [ГАПК. Ф. П—2710. Оп. 11. Д. 111. Л. 57. Л. 33]. В целом ответы не содержат конкретики (не перечислены результаты, отсутствует характеристика принятых мер и т.д.), что свидетельствует об управленческом формализме в работе с подчинёнными и о том, что среднее звено управленцев не видело своей роли в реформах.

Для выявления образа управленца важно посмотреть на ответы и под таким углом зрения: как конкретно перестроилось само руководство

среднего звена; кроме того, стало ли оно воспринимать критику в свой адрес? При ответе на четвёртый вопрос (см. с. 82) респонденты прежде всего указывали на недостаток реальных дел для решения конкретных задач. Коллективы должны иметь право голоса, считают они: «Собрания надо проводить при их необходимости. Когда действительно необходимо решить вопросы с коллективами». Также респонденты отмечали недостаток контроля над исполнением принимаемых решений [ГАПК. Ф. П—2710. Оп. 11. Д. 111. Л. 26—29].

Анализ ответов всех респондентов показывает, что перестройка на уровне среднего управленческого звена проявлялась в основном в форме критики существующих недостатков, в целом верной, но только на словах. Необходимо «...поверить, что это не пустая говорильня, набившая всем оскомину, а жизненно необходимая мера, но для этого приходится ломать старые привычки, уклады, традиции» [ГАПК. Ф. П—2710. Оп. 11. Д. 111. Л. 23, 57].

В целом характер ответов свидетельствует о том, что ожидания респондентов не оправдались. В то же время вышестоящие начальники хотели большего от управленцев среднего звена. Но как достичь большей эффективности в работе, никто из них не понимал.

Оценка результативности управленческой деятельности очевидна при анализе настроений моряков (одной из самых активных социальных групп Приморья). Неудовлетворённость условиями труда, слабая техническая мощность судов и предприятий, старение добывающего и обрабатывающего флота привели к обострению обстановки в трудовых коллективах Министерства рыбного хозяйства СССР. Все названные проблемы обсуждались на собраниях, конференциях и т.д. [ГАПК. П—68. Оп. 117. Д. 962. Л. 5—7]. Но решения властей, принимаемые для улучшения ситуации, не вызывали восторга у моряков. Многочисленные замечания свидетельствуют о крайне низком авторитете руководителей среднего звена, от которых трудовые коллективы также ждали конкретных действий.

В ходе социологического опроса, проведённого в аппаратах приморских управлений и ведомств, участникам задали вопрос, каково их отношение к процессу реформирования системы управления. По сути, анкетирование предполагало выявление степени вовлечённости в перестройку руководителей среднего звена [6, с. 132—153].

Почти половина опрошенных «аппаратчиков» (48,1%) заявила, что перестройка ведётся. Но 15,1% имели в виду общее состояние дел в организации, а не своё непосредственное в них участие. Только каждый третий (33%) смог сказать, что в сфере их деятельности наметились или уже реализованы какие-либо конкретные мероприятия, которые возможно соотнести с перестройкой. Ещё треть управленцев, поддерживая перестройку на словах, по мнению социологов, «...находилась в стадии осознания её необходимости». В Кавалеровском районе так же ответили соответственно 35, 18 и 28% респондентов.

Кстати, осознание необходимости перестройки средним управленческим звеном находилось в русле всей идеологии реформаторского курса, но эта часть управленческой вертикали, как показывает анкетирование в Приморье, заняла выжидательную позицию. Такая реакция даже находила своё оправдание: «...отсутствие целенаправленного руководства процессами перестройки со стороны партийных комитетов».

В подведомственных предприятиях показатель вовлечённости в процесс повышения производительности труда и ускорения остался крайне низким. Только на каждом пятом месте рабочего (21,4%) и на каждом третьем инженера (28,6%) были изменения, которые респонденты связывали с новым курсом [6, с. 134—135]. Менее всего изменения отразились на отношении к труду рабочих — 21,4%. Данный показатель также может стать определённым критерием оценки деятельности управленцев среднего звена: именно на этом уровне должны проводиться конкретные мероприятия, которые навели бы порядок в управленческом звене, однако их не было.

Что касается процесса ускорения, основу которого должно составлять внедрение достижений научно-технического прогресса, то опрос показал крайне пассивное отношение управленцев к нововведениям. Только 30,7% отметили, что достижения науки и техники внедряются; 42,6% сказали, что используются только те разработки, которые не требуют значительных усилий, а значит и серьёзных материальных затрат. 20,7% респондентов считали, что на их участках работы достижения научно-технического прогресса не используются. Особенно плохо дело обстояло в строительных управлениях, краевых управлениях коммунального хозяйства и жилищно-бытового обслуживания. Почти 70% средств, выделяемых на техническое перевооружение, расходовались на замену физически изношенного оборудования аналогичным новым. Это создавало, по сути, лишь видимость технического перевооружения [6, с. 140—141]. Таким образом, вовлечённость управленцев среднего звена в процесс перестройки ограничивался позицией принятия нового курса.

В 1987 г. реформаторы вносят уточнения в стратегию перестройки. На июльском Пленуме ЦК КПСС в 1987 г. развитие получила идея экономической составляющей нового внутригосударственного курса. Радикальность преобразований заключалась в ориентации экономики на эффективную работу её основного звена (предприятия), объединения, уточнении компетенции министерств и других органов управления, в расширении прав предприятий и т.д. На официальном уровне в очередной раз речь шла о самостоятельности предприятий (как это было в 1965 г.), интенсификации производства, внедрении экономических рычагов управления и самоуправления предприятий и т.д.

Своеобразие момента состояло в том, что реформа управления в регионе связывалась с дальнейшим внедрением программного метода — комплексным развитием региона. В официальных документах подчёркивалось,

что «это качественно новый этап комплексного преобразования Дальневосточного экономического района. Для реализации этих задач необходима перестройка экономики, изменение системы хозяйствования в основном её звене — предприятии... Полный хозяйственный расчёт и самофинансирование поставят заслон растрачиванию без пользы заработанных собственным трудом средств, бездумному наращиванию производственных мощностей» [ГАПК. Ф. 549. Оп. 5. Д. 65. Л. 63]. Предполагалось не просто кардинальное реформирование экономической системы: планировалось структурное изменение всех экономических параметров.

Государство полагало, что достаточно задать правила игры: принять законы и определить цель, — все остальные проблемы должны были решаться на региональном уровне (это отражалось в позиции М.С. Горбачёва).

Однако в годы перестройки центру не удалось мобилизовать среднее управленческое звено. В нашем распоряжении имеются материалы лишь по одному из рассматриваемых регионов — Приморскому краю, но они показывают, что даже вовлечение работоспособного населения в процесс обсуждения реформ не стало приоритетной задачей регионалов. В крае прошло всего 19 обсуждений, в которых участвовало 168 873 чел., работающих в различных сферах народного хозяйства. В 17 из них подсчитано число выступавших — 22 635 чел. В 15 случаях нам удалось выяснить соотношение партийных и беспартийных среди присутствующих: соответственно 56 030 к 71 369 чел. В ходе обсуждений было зафиксировано 12 823 замечаний и предложений, тематика которых представляет особый интерес [ГАПК. Ф. П—68, Оп. 117. Д. 771. Л. 1—186]. Из них:

- совершенствование партийной работы — 6011 (около 49%);
- развитие демократии и гласности — 4859 (около 40%);
- осуществление экономической реформы — 1953 (около 11%).

Экономические задачи перестройки, под лозунгом которых она продолжалась и которые в наибольшей степени требовали мобилизации сил трудящихся, оказались на периферии общественного внимания.

Такая реакция показывала отношение элиты к проводимым преобразованиям. Нельзя было совместить столь разные требования центра. Это понимали и управленцы. В рамках подготовки Комплексной программы научно-технического прогресса экономического района на период 1991—2010 гг. Институт экономики (Хабаровск, 1987 г.) проанализировал состояние экономики в Приморье и выявил, что за период 1965—1985 гг. прирост основных производственных факторов не компенсировал снижающуюся эффективность их использования: развитие экономики региона характеризовалось более значительной зависимостью от экстенсивных факторов роста производства, чем в целом в стране. Прирост производства за счёт экстенсивных факторов составлял примерно 80% против 20% [ГАПК. П-68. Оп. 117. Д. 577. Л. 7—8]. С такими показателями не имело смысла даже начинать реформирование. Региональные управленцы среднего звена понимали это.

Примечательно, что и среднее управленческое звено, и население связывали перестройку, прежде всего, с вопросами совершенствования руководства и управления. Эти два понятия в массовом сознании неразрывны были с партийной работой. На первый взгляд эти данные можно интерпретировать как «победу» партийного руководства, как свидетельство интереса «широких масс», в том числе управленцев среднего звена, к деятельности КПСС, как проявление активного участия в поиске эффективной модели воздействия партии на общество. Это, в общем-то, и принималось как официальная точка зрения. Однако если мы попытаемся вникнуть в смысл данных замечаний, то признаем такой взгляд чрезмерно оптимистичным и поверхностным.

Дело в том, что замечания по совершенствованию партийной работы шли в контексте инициированной ЦК дискуссии о роли и месте КПСС в советском обществе. Но и сам вопрос также созрел: партия давно страдала бессилием, обесценивающим попытки серьёзных реформ. Однако широкая публичная дискуссия на этот счёт, начавшаяся «сверху», имела непредвиденный результат — массовая критика партийных комитетов.

Большинство замечаний и предложений касалось следующих вопросов: необходимость введения прямого тайного голосования при выборе на высшие партийные и государственные посты, ограничение пребывания на этих постах двумя сроками, исключение возможности баллотироваться более чем на два срока подряд, сокращение государственного и партийного аппарата, его подотчётность перед народом. Указывалось также на высокий процент взимания партийных взносов, на желательность упрощения процедуры выхода из КПСС. Предлагалось проводить всенародные выборы Генерального секретаря ЦК КПСС, всенародные референдумы по важнейшим для страны вопросам, определять гарантии невмешательства партийных и других организаций в деятельность судебно-правовых органов, ликвидировать излишние звенья управления.

Высшим проявлением критики явились предложения отменить 6-ю статью Конституции, легализовать образование альтернативных КПСС партий или принять «Закон об общественно-политических организациях в СССР», регламентирующий порядок их регистрации и участия в политическом процессе [ГАПК. П—68. Оп. 117. Д. 577. Л. 7—8]. Коммунисты редакции газеты «Красное знамя» предлагали «безотлагательно приступить к разработке теории КПСС», а также разработать Закон «О партии», «чётко регламентирующий границы её прерогатив, прав, обязанностей и ответственности» [ГАПК. П—68. Оп. 117. Д. 577. Л. 4—5]. Например, из Тернейского района пришло предложение «...провести жёсткую чистку рядов партии и государственного аппарата» и «пересмотреть тезис о руководящей роли партии» [ГАПК. П—68. Оп. 117. Д. 577. Л. 20—23]. Такие предложения поступали не только из таёжной периферии, но и от коммунистов и беспартийных Ленинского района г. Владивостока, предлагавших

Академии наук СССР «устранить „белые пятна“ в истории КПСС и нашего государства» [ГАПК. П—68. Оп. 117. Д. 577. Л. 22—23].

Подобные инициативы позволяют сделать вывод: М.С. Горбачёв, иницилируя эти дискуссии, пытался найти новую или улучшить существующую формулу власти КПСС, но вместо этого поставил саму власть партии под сомнение. Материалы проходивших по всей стране обсуждений не могли оставаться неизвестными для центра, а значит, и зреющее недовольство общества — очевидно. Пока было неясно, против какого уровня власти это недовольство. В интересах центра — нацелить его против нижестоящих уровней, превратив, таким образом, в инструмент отстранения консервативных кадров от власти. М.С. Горбачёв уже давно (примерно за полтора года до конференции) сделал вывод, что перестройка «обесценивается на уровне штабов» [9, с. 77]. В Приморье прецедентов массовых протестов не было, но глухое недовольство оставалось.

После поездки на Дальний Восток и юг России М.С. Горбачёв был уверен, что «поддержка населением перестройки не ослабевала, а вот партийные и управленческие структуры стояли незыблемо. Вроде бы все «за», но ничего не меняется» [2, с. 87—88]. Посещая регионы, генсек «...убеждался, что всё упирается в позиции партийной и управленческой номенклатуры», которая не даёт развернуться инициативе людей [2, с. 40—41]. Он задавал себе вопрос: «...что это, неумение действовать по-новому или интуитивно срабатывает инстинкт самосохранения?» [2, с. 88].

Однако проблема была в том, что никаких конкретных действий, кроме призывов работать по-новому, центр не предлагал. Управленцы среднего звена напрасно ждали определённых мероприятий по реформированию. Как конкретно по-новому должен был работать директор завода или другой руководитель среднего звена? Как экономить ресурсы? Повысить производительность труда при преобладании тяжёлого ручного труда? К тому же региональный уровень власти оказался под прицелом критики партийных лидеров из ЦК КПСС — за неумение организовать преобразования на местах и даже за сознательное сопротивление реформам. Ротация региональных властей приобрела невиданный динамизм: за период правления последнего генсека КПСС сменилось 66% первых секретарей краёв и областей СССР [4, с. 82—186]. Например, с 1985 по 1988 г. на Дальнем Востоке были заменены все первые секретари [1, с. 274—380].

Однако взгляд высшего руководства на региональный уровень управленцев как на оплот консерватизма не подтверждается эмпирической проверкой, поскольку объективно он не был заинтересован в саботаже решений Москвы, так как уровень его материальных и символических ресурсов находился в прямой зависимости от уровня этих ресурсов в центре. Более того, «...существуют многочисленные свидетельства... что в 1980-е гг. провинциальный партийный актив гораздо энергичнее поддерживал идеи реформ, чем центральный партийный аппарат...» [8, с. 125]. В то же время модернизация действительно «буксовала», не давая ожи-

даемых экономических результатов, в том числе и на Дальнем Востоке. Под угрозой оказалось воплощение «Долговременной программы», региональная власть должна была нести ответственность, но она уже находилась в ситуации неразрешимых противоречий. Многие региональные управления и организации вели планирование от достигнутого и по принципу: просишь больше, а отдаёшь меньше. По подсчётам экономистов в 1985 г., потребности Приморского края к 1990 г. не будут удовлетворены в электроэнергии на 9%, в топливе — на 18%, несмотря на то, что объёмы строительно-монтажных работ возросли в 2,8 раза по Минуглепрому и в 3,8 раза по Минэнерго. Организации общестроительных министерств — Главвладивостокстрой — при общем росте строительно-монтажных работ (133%) планировал развитие собственной базы на 22,5%, хотя даже при сохранении существующей фондоотдачи этот рост мог бы составить 28%. В Главдальводстрое рост строительно-монтажных работ составлял 152% при увеличении собственной базы на 115%, а реально было заложить в планах 122,7%. Такая ситуация на предприятиях Приморья складывалась повсеместно. Мощность строительных организаций в крае обеспечивала прирост объёма подрядных работ всего на 27,9%, а планируемые ими капитальные вложения возросли на 60,8% [ГАПК. Ф. 520. Д. 1037. Л. 167]. Эти данные показывают, что ни о каком ускорении, т.е. модернизации производства речь идти не могла, т.к. в народном хозяйстве продолжали функционировать затратные механизмы.

Это подтверждают и другие факты. Приведём выдержки из секретного документа, разосланного в партийные организации [ГАХК. Ф. П—35. Оп. 117. Д. 285. Л. 59—61, 64, 65, 71]. Хотя документ не был датирован, ряд косвенных признаков указывает на то, что он появился в 1988 — начале 1989 г., а в стиле письма угадывается влияние ближайшего окружения Горбачёва. Речь идёт об обращении Центрального комитета «К партийным организациям, ко всем коммунистам». Ключом к ускорению перестройки ЦК считал «...коренное обновление деятельности самой партии. Преодоление её отставания от процессов, происходящих в стране», так как «многие партийные организации утратили политическую инициативу, замкнулись в себе вместо того, чтобы включиться и возглавить широкий демократический фронт». В обращении указывалось на необходимость осознания «каждым коммунистом, что судьба Перестройки в наших собственных руках». В нем содержится важное для нашего исследования признание: «У государства нет средств и запасов, за счёт которых оно могло бы удовлетворить все запросы... (социальные запросы общества. — С.К.). Остаётся одно — повседневная работа по повышению производительности труда, эффективности экономики». Центральный комитет взывал к первичным парторганизациям, указывая, что «именно здесь основа, центр всей работы, здесь сосредоточена масса коммунистов», «...только сами коммунисты, каждый из вас, способны построить полнокровную жизнь своей организации... Не следует, товарищи,

пассивно дожидаться „специальных директив“ из Центра, согласовывая с ним каждый шаг. Надо действовать самостоятельно, ответственно, смело и уверенно» [ГАХК. Ф. П—35. Оп. 117. Д. 285. Л. 59—61, 64, 65, 71].

Из этого воззвания следует, что в указанных обстоятельствах управленцы регионов не выигрывали от начавшейся децентрализации: центр, в качестве своей реакции на провальную работу регионов, предлагал им не апеллировать к нему в поисках средств (т.к. их всё равно не хватит для решения насущных задач), а самим решать свои проблемы. В ответ на истощение внешнего источника ресурсов и безуспешные попытки мобилизовать ресурсы общества при всё более явном их дефиците центр снял с себя ответственность главного распределителя ресурсов. А старые управленческие кадры, сформированные в советские времена, не принимали таких нововведений.

Закон о государственном предприятии 1987 г. определил вместе с границами самостоятельности и меру ответственности за состояние собственной экономики. Защита проектов плана на 1989 г. показала, что большинство отраслей Приморья, работая в новых условиях хозяйствования, в планы закладывали такие показатели, которые не позволяли покончить с «проблемами завтрашнего дня»: выпуском ненужной потребителю продукции, низким техническим уровнем производства, отсутствием собственных средств на социальное развитие коллектива. Руководители сознательно не хотели понимать, что экономическая политика государства была рассчитана на экономическую самостоятельность предприятий, основу которой, по мнению центра, должна составить интенсификация. Уровень эффективности промышленного производства составлял 80,5%, рост потреблённых в производстве совокупных ресурсов — 6,2% при росте объёмов промышленного производства в 5,3%, а доля интенсивных факторов в приросте прибыли — 72% [ГАПК. Ф. 510. Оп. 4. Д. 65. Л. 50].

Такая позиция должна была положительно влиять на производство, но этого не происходило. В 1988 г. в крае введено в действие основных производственных фондов в промышленности на 567,0 млн руб. (7,8% к существующим). Балансовая стоимость фондов в промышленности составляла 7595 млн руб. При такой серьёзной экономической состоятельности в 1989 г. предприятия закладывали в свои планы тот же затратный механизм, что и в прошедшие годы, когда каждый процент прироста продукции обеспечивается 1,2% прироста совокупных материалов и трудовых ресурсов [ГАПК. Ф. 510. Оп. 4. Д. 65. Л. 57—60]. Всё шло, как и в предыдущий период.

Переломным в отношении к внутренней политике государства стал 1989 г.: в начале года в Москву посыпались предложения от управленцев — о корректировке Долговременной программы 1987 г. с учётом формирования нового хозяйственного механизма, оставлении в регионах всей валютной выручки от внешнеэкономической деятельности министерств и ведомств «на нужды реализации ДГП». В том же контексте

приморские власти выдвинули предложение «...выделить дальневосточный регион в отдельную автономную республику с административным центром в г. Владивостоке» [ГАПК. Ф—68. Оп. 117. Д. 831. Л. 13, 24, 65]. Мысль о создании «Дальневосточной республики» в том или ином виде не раз всплывала в дискуссиях о Долговременной программе [ГАХК. Ф—35. Оп. 117. Д. 312. Л. 61; Д. 313. Л. 21]. Понятно, что это была, скорее, организационно-управленческая, чем политическая идея.

Неспособность среднего управленческого звена к реформированию в условиях, когда центр снимал с себя ответственность за административное перераспределение ресурсов, быстро привела к экономическому развалу. В этой ситуации интерес регионального руководства «смыкался» с интересом директоров предприятий, что положило начало формированию той конфигурации региональной власти, которая определит взаимоотношения центра и регионов в 1990-е гг.

Директорский корпус спешил воспользоваться новыми возможностями. Для хозяйственной жизни региона такая ситуация была катастрофичной. Стимулирование деятельности негосударственных предприятий не повлекло за собой увеличения их удельного веса в экономике. Суммарный вклад новых хозяйствующих субъектов в производстве ВВП в 1989 г. не превышал 3—4%, причём речь шла не столько о собственном производстве, сколько о перераспределении производства ВВП от государственных предприятий к негосударственным хозяйствующим субъектам. Большинство кооперативов начало создаваться на государственных предприятиях, а вовсе не в сфере потребительского рынка, как это задумывалось изначально.

Так как советская система отношений всегда была перераспределительной, кооперативы становятся для руководителей государственных предприятий источником получения доходов в первую очередь личных. Началось формирование нового среднего звена, связанного с кооперативной деятельностью. По состоянию на 1 апреля 1989 г. в Приморском крае действовало 617 кооперативов с численностью рабочих 12 тыс. чел.

Населению было оказано услуг, создано и продано товаров не более чем на 10 млн руб., или только 30% от общего объёма выручки и реализованной продукции, работ и услуг [ГАПК. Ф. П—68. Оп. 117. Д. 953. Л. 8]. Остальные 70% приходились на перераспределение фондов предприятий в кооперативную собственность.

Наиболее зримым и политически опасным результатом развала советского хозяйственного механизма стал усиливающийся дефицит потребительских товаров к середине 1990 г. С этого времени сложно говорить о какой бы то ни было стратегии политического руководства. Для среднего звена управления это означало переход к стратегии управленческого выживания и заботу о своей собственной судьбе.

Стратегическая политика уступила место хаотичным попыткам избежать катастрофы, о чём косвенно свидетельствует общесоюзный опрос

«Коммунисты о партии и её будущем», проведённый в апреле 1990 г. и охвативший 5326 членов КПСС, в том числе 892 секретаря первичных организаций. Так на вопрос: «Какие проблемы вызывают у вас наибольшее беспокойство?», — ответы распределились следующим образом: на первом месте — снабжение продовольствием (68%), на втором — снабжение промышленными товарами (64%), на третьем — преступность (59%). Лишь на одиннадцатом (предпоследнем) месте находилась политическая нестабильность (28%) [ГАПК. Ф. П—68. Оп. 117. Д. 428. Л. 29].

Ощущением безысходности и близящейся катастрофы отличался доклад первого секретаря Приморского крайкома КПСС А.С. Головизина «О текущем моменте и задачах коммунистов края по реализации решений XXVIII съезда КПСС, учредительного съезда КП РСФСР», представленный 27 октября 1990 г. Содержание доклада стоит того, чтобы его воспроизвести. А.С. Головизин признавал, что «многие процессы вышли из-под контроля, всё больше дезорганизуется экономика, разваливается даже то, что с трудом создавалось десятилетиями... За долгие годы впервые полностью не подготовлены к зиме города и посёлки, не заложены овощи и картофель, появились хронические перебои с хлебом. К забастовочному движению уже подключились работники здравоохранения, культуры, обострилась обстановка среди автотранспортников, горняков». Он указывал и на развал Приморской организации КПСС, где за 9 месяцев 1991 г. из партийных рядов вышли почти 10 тыс. чел., около 60% из них — рабочие. Кроме того, «с начала года партию покинули 81 чел. из числа хозяйственных руководителей, 174 секретаря партийных организаций, 135 членов райкомов и горкомов, 168 депутатов местных Советов, в т.ч. 8 — краевого».

А.С. Головизин предупреждал об опасности: «...что при таком развитии событий партийная организация края будет состоять из служащих, интеллигенции и пенсионеров». В первичных парторганизациях падала партийная дисциплина, «...всё чаще не проводятся собрания, перестали даваться партийные поручения, игнорируются решения партийных комитетов и даже новый Устав КПСС... На прошедших отчётно-выборных конференциях, собраниях порой едва набиралось больше половины делегатов и коммунистов, вместо делового обсуждения решений съездов и своих собственных проблем они тонули в процедурных и организационных вопросах, сведении счётов, «разборе» сенсаций и непроверенных слухов». Вывод Головизина был такой: «...если не примем решительных мер, не добьёмся согласия в обществе, сегодняшняя жизнь через некоторое время покажется раем» [ГАПК. Ф. П—68. Оп. 115. Д. 1022. Л. 13—16, 23].

В 1989—1991 гг. в условиях невыполнения взаимных обязательств и всё большей переориентации регионального руководства на поиск ресурсов внутри региона, а также через горизонтальные связи вместо прежних вертикальных исчезал интерес поддерживать авторитет центра.

Его делегитимация стремительно ускорялась. В документе «Об итогах социально-экономического развития края за 1990 г.», подготовленном отделом социально-экономической политики Приморского крайкома отмечалось, что «...негативные тенденции вызваны потерей управляемости народным хозяйством края, нарушением хозяйственных связей, ухудшением трудовой и договорной дисциплины» [ГАПК. Ф. П—68. Оп. 117. Д. 952. Л. 30].

Таким образом, управленцы среднего звена в Приморском крае, будучи той социальной группой, от которой высшие структуры государства и население ждали действий по реализации программных положений перестройки, оказались совершенно не готовы к их выполнению. Система властных отношений приучила их к роли послушных исполнителей распоряжений вышестоящих органов власти как на партийном, так и на хозяйственном уровнях. В предшествующий период инициатива поощрялась строго в заданных рамках. Изменить такую ситуацию в условиях потери управляемости было сложно. Центр рассчитывал на местные кадры и их инициативу, но ждал конкретные распоряжения и инструкции. Положение усугубилось тем, что с 1987 г. начинается коллапс советской экономики, что ещё больше обострило ситуацию: в таких условиях среднее звено стало окончательно дезорганизованным.

#### ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

1. Ващук А.С. Политические процессы в Приморском крае в 90-е годы XX в. (Теоретические и практические аспекты) // Россия и Китай на дальневосточных рубежах. Кн. 2. Благовещенск: АМГУ, 2001. 605 с.
2. Горбачёв М.С. Понять Перестройку. Почему это важно сейчас. М.: Изд-во Альпина бизнес букс, 2006. 400 с.
3. Исторические проблемы социально-политической безопасности российского Дальнего Востока (вторая половина XX — начало XXI века). Кн. 1. Дальневосточная политика: стратегия социально-политической безопасности и механизм реализации. Владивосток: ИИАЭ ДВО РАН, 2014. 360 с.
4. Крыштановская О. Анатомия российской элиты. М.: Изд-во Захаров, 2005. 384 с.
5. Кульпин С.Э. Бифуркация Запад — Восток. Введение в социоестественную историю (курс лекций). М.: Московский лицей, 1996. 200 с.
6. Оленичева М.Р., Вотинцева Л.И. Работники аппарата Приморья и Перестройка. По материалам социологического исследования // Разведка публицистикой. Вып. 1. Наш лозунг — перестройка! Владивосток: Дальневост. кн. изд-во, 1987. 240 с.
7. Речь Генерального секретаря ЦК КПСС М.С. Горбачёва на встрече с партийным активом Краснодарского края // Правда. 1986. 20 сент.
8. Стародубровская И.В., Мау В.А. Великие революции. От Кромвеля до Путина. М.: Изд-во Вагриус, 2004. 512 с.
9. Шубин А.В. Парадоксы Перестройки: упущенный шанс СССР. М.: Изд-во Вече, 2005. 480 с.
10. ГАПК (Гос. архив Приморского кр.).