



УДК 94(47).084.5-6:929:65.011(091)

## НЕДОСТИГАЕМАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ: РАБОТЫ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ГРУППЫ Е.Г. ЛИБЕРМАНА НА ХАРЬКОВСКОМ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ ЗАВОДЕ «СЕРП И МОЛОТ» (1925 – 1931 ГГ.)

**Д.Ю. МИХАЙЛИЧЕНКО***Харьковский национальный  
экономический университет,  
Украина**e-mail: d.mikhajlichenko@ya.ru*

В 1925 – начале 1930-х гг. группа учёных Харьковского института труда под руководством Е. Г. Либермана осуществила ряд исследовательских проектов на харьковском заводе сельскохозяйственного машиностроения «Серп и Молот». Крупнейшим из них был проект по внедрению, впервые в СССР, версии аналитического нормативного учёта – аналога метода Standard Cost. Рассматривается содержание проекта, его теоретические источники, а также контекст его практической реализации. Анализируется комплекс факторов, предопределивших конечную неудачу проекта.

Ключевые слова: Е. Г. Либерман, Standard Cost, «Серп и Молот», Харьков, эффективность, индустриализация.

«Мы ввозим механизмы, но не заимствуем опыта управления ими»<sup>1</sup>.

В 1926 г. З. Папернов, один из авторов журнала «Хозяйство и управление», вдохновлённый докладом Комиссии Гувера, писал: «... факты убеждают нас в том, что не столько американская техника, сколько производственные методы, применяемые в американской промышленности, объясняют её высокую производительность и дешевизну американских изделий»<sup>2</sup>. Подобные замечания в советской инженерной и экономической прессе 1920-х гг. не были единичными.

Однако, говоря о советском индустриальном рывке, такой авторитетный исследователь, как Д. Ширер, даёт совершенно неожиданную оценку результатам усилий советской хозяйственной мысли. Амбициозные апологеты индустриализации неправильно поняли предмет своей зависти – американскую промышленную систему. Своё внимание они сосредоточили на «первичных производственных технологиях» и проигнорировали главное – такие вспомогательные системы, как внутризаводской транспорт, управленческую инфраструктуру, бухгалтерский учёт и дороги. Как результат, советские фабрики нуждались в армиях неквалифицированных рабочих, обслуживавших главные механические цехи, и в целом были недостаточно эффективны<sup>3</sup>. Пожалуй, с этими рассуждениями трудно не согласиться. Но насколько они противоположны по смыслу замечанию Папернова!

В чём же причина подобного «непонимания»? И какова была в этом роль советских технократов – управленцев, учёных, инженеров, исследователей? В данной статье проблема будет рассмотрена на конкретном примере: первой попытке создания советской версии одной из упоминаемых Д. Ширером «вспомогательных систем» – системы нормативного учёта производственных издержек «Standard Cost»<sup>4</sup>. Эта попытка тем бо-

<sup>1</sup> Ляховецкий Г. Место цеха в хозрасчётном предприятии // Организация управления. 1931. №6. С. 48.

<sup>2</sup> Папернов З. Борьба за экономию на Западе // Хозяйство и управление. 1926. № 7-8. С. 127.

<sup>3</sup> Shearer D.R. Industry, state, and society in Stalin's Russia, 1926-1934. Ithaca, N.Y., 1996. P. 235.

<sup>4</sup> Разработанный в 1910-х гг. в США, метод «Standard Cost» был одной из наиболее значимых организационных и управленческих технологий индустриального века. «Standard Cost» является действенным средством контроля издержек производства, его анализа, создания системы оперативного планирования. Без него вряд ли мыслимо эффективное поточное производство. Отмечается обоюдосторонняя связь между появлением метода стандартной калькуляции издержек и стремительным развитием научного менеджмента в промышленности. (См.: Hallbauer R.C. Standard Costing and scientific management // The Accounting Historian Journal. 1978. P. 37-49).

Как правило, приоритет в деле создания советской версии нормативного производственного учёта отдаётся М.Х. Жебраку (1889 – 1962), научному сотруднику московского Института организации управления. В 1929 г. М.Х. Жебрак посетил США, где ознакомился с деятельностью американских заводов. По возвращении,



лее интересна, поскольку она связана с именем Е.Г. Либермана (1897 – 1981) – будущего автора концепции экономической реформы 1965 г.

В начале 1920-х гг. группа талантливых исследователей-энтузиастов, сгруппировавшихся вокруг Харьковского института труда (ХИТ), развила активную деятельность, целью которой виделось использование достижений науки для кардинального повышения производительности народного труда и быстрого улучшения условий жизни трудящихся. От изучения мирового опыта харьковские исследователи переходили к собственным оригинальным разработкам в области организационных и управленческих технологий<sup>5</sup>. В 1924 г. в сферу интересов ХИТ входит возможность использования счётно-аналитических машин для решения хозяйственных и управленческих задач. Ведущим научным сотрудником, возглавлявшим данное направление работ института был Е.Г. Либерман.

В общем смысле, всё это укладывалось в рамки активно развернувшейся в 1920-е гг. кампании по т.н. *рационализации* хозяйства. Её сущность и задачи исследователи ХИТ понимали весьма прагматично. Е.Г. Либерман проводил разграничение двух подходов к задаче хозяйственного развития – «реконструкции» и «рационализации». Под «реконструкцией» понималось внедрение нового оборудования и технологий (вложения в основной капитал), под «рационализацией» – мероприятия, ведущие к возможно более эффективному использованию факторов производства (оптимальное использование имеющегося капитала)<sup>6</sup>. В определённом смысле, понятия рационализации и НОТ (научной организации труда) пересекаются. Можно лишь отметить, что находившееся под сильным влиянием германо-американской хозяйственной практики направление рационализации было менее идеологизированным и более направленным на достижение конкретных результатов, чем движение НОТ. Последнее к середине 20-х годов стало клубком далёких от науки политических дискуссий<sup>7</sup>.

В 1925 г. исследовательская группа Е.Г. Либермана получила возможность приложить свои усилия к такой проблеме, как «рационализация» деятельности целого промышленного предприятия. Этим предприятием был 1-ый государственный завод сельскохозяйственных машин «Серп и Молот». Образованный в 1923 г. путём слияния двух национализированных предприятий – завода «Товарищества Гельферих-Саде» и завода Э.И. Мельгозе – в середине 1920-х гг. «Серп и Молот» восстанавливал объёмы производства. По оценкам заводских специалистов, в 1925 г. он достиг показателей валовой выработки и производительности труда, сравнимых с 1916 г.<sup>8</sup> Но при этом оставался хронически убыточным. Обсуждался вопрос о передаче предприятия в концессию иностранному капиталу и даже о его закрытии.

«Укреплённое» инженерами-большевиками руководство завода предприняло ряд шагов по снижению себестоимости продукции. Были уменьшены накладные расходы цехов, сокращён обслуживающий персонал. До 20-ти видов в 1924 г., против 120-ти в 1913 г., сокращался ассортимент изделий. С 1 марта 1925 г. на заводе начало действовать оргбюро по научной организации труда (НОТ), развернувшее бурную, но хаотичную деятельность. Предлагавшиеся им мероприятия сосредотачивались на вопросах делопроиз-

---

он популяризировал метод «Standard Cost» в многочисленных публикациях, а также руководил работами по внедрению нормативного учёта на советских промышленных предприятиях. (См.: Керимов В.Э., Селиванов П.В. Организация управленческого учёта по системе «СТАНДАРТ-КОСТ» // Аудит и финансовый анализ. 2001. № 3. С. 23).

<sup>5</sup> Михайличенко Д.Ю. Всеукраинский институт труда и становление харьковской школы научного менеджмента (1921–1930 гг.) // Гілея: науковий вісник. Київ, 2012. Вип. 60 (№5). С.100 - 106.

<sup>6</sup> Либерман Е.Г. Рационализация и учёт её эффективности // О методах учёта производительности труда и эффективности рационализации: Материалы к построению пятилетнего и генерального плана. Труды Госплана УССР. Вып. XIX. Харьков, 1929. С. 42.

<sup>7</sup> Михайличенко Д.Ю. Движение за научную организацию труда в 1920-е гг. и его осмысление в отечественной историографии: между мифом и исследованием // Гілея: науковий вісник. Київ, 2012. Вип. 63 (№8). С. 178.

<sup>8</sup> Центральный государственный архив высших органов власти и управления Украины (далее ЦДАВО). Ф. 539. Оп. 2. Д. 365. Лл. 374-375. – Очевидно, за базу сравнения здесь бралась сумма объёмов производства (валовой выручки в денежном выражении) заводов Гельферих-Саде и Мельгозе в 1916 г. Производительность труда в данном случае рассчитывается как объём выручки, приходящийся на одного занятого в производстве.



водства и мало касалась деятельности основных производственных подразделений<sup>9</sup>.

Сделанное Институтом труда предложение организовать машиносчётную станцию и «построить образцовый рационализаторский учётно-аналитический аппарат» было принято правлением завода и Украинским трестом сельскохозяйственного машиностроения (УТСМ). Всё это хорошо укладывалось в образ организованной по последнему слову техники «витрины индустриализации», которой предстояло стать «Серпу и Молоту». В случае успеха, полученный опыт планировалось распространить и на другие предприятия отрасли<sup>10</sup>.

В 1925 г. работы были начаты, а в 1926 г. руководству завода была представлена смета проекта. Стоимость учёта сокращалась вдвое при этапном повышении его эффективности. Образцы калькуляционных и зарплатных ведомостей, таблиц расхода товаров, статистические таблицы, убедили руководителей завода и треста, что «ради механизации стоит ломать существующую громоздкую систему». В марте 1927 г. Е. Г. Либерман и директор ХИТ Ф.Р. Дунаевский опубликовали общее описание проекта, сопроводив изложение примерами перфокарт и сводных ведомостей<sup>11</sup>. К концу 1928 г. машинным учётом были охвачены зарплата и материалы, учёт распространялся на финансовую и промышленную бухгалтерию. Машиносчётная станция «Серпа и Молота» стала первой в СССР станцией механизированного учёта на производстве<sup>12</sup>.

Для Института труда проект изначально означал больше, чем простое снижение трудоёмкости работ в заводской бухгалтерии. Механизация производственного учёта делала информацию о работе крупного промышленного предприятия доступной для анализа, чем исследователи ХИТ желали воспользоваться – «Эти электрические машины означают дешёвую энергию для просвечивания хозяйственных процессов на той глубине, на которой становятся видимыми их корни и причины. В известном смысле, они могли бы сыграть такую же роль для изучения сложнейших организационных процессов, какую Тейлоровский хронометр сыграл для изучения простейших операций»<sup>13</sup>.

Общее представление о втором пакете предложений, с которыми ХИТ обратился к заводууправлению и УТСМ в 1927 г., дают «Предложения Института труда по поводу дальнейших шагов в деле рационализации учёта на заводе «Серп и Молот»<sup>14</sup>, а также статья Е.Г. Либермана «Рационализация и учёт её эффективности». В последней, вопрос получает общее теоретическое обоснование.

Рассматривая и сравнивая американский, немецкий и советский опыт, Е.Г. Либерман подчёркивает наиболее слабое место рационализации в СССР – низкую принятия управленческих решений объективной информацией: «Принято считать, что у нас в СССР фактов гораздо меньше, чем отчётов по поводу этих фактов»; предприятия же и тресты проявляют «удивительное» равнодушие к проблемам учёта и анализа хозяйственной деятельности<sup>15</sup>.

Материалы проводимых обследований указывали на большие потери, к которым приводила неудовлетворительная организация и планирование производства и вызванная ими неритмичность работы заводов. «Это типичная, характерная картина нашего серийного производства: план регулируемый самотёком – и некомплект деталей, вызывающий дальнейшие дёрзания плана. Удивителен не этот факт, удивительно то, что этот порядок считается естественным и непреодолимым, ибо нет, как правило, удовлетворительного количественного учёта деталей при переходах от стадии к стадии и из цеха в цех»<sup>16</sup>.

Многочисленные, но отрывочные примеры свидетельствовали о существовании больших резервов повышения производительности. Даже простые рационализаторские

<sup>9</sup> Оргбюро на предприятии // Техника управления. 1927. № 1. С. 76-77; ЦДАВО. Ф.539. Оп. 6. Д.859. Л.895.

<sup>10</sup> Либерман Е.Г. Машины аналитического учёта // Техника управления. 1927. № 3. С. 30; ЦДАВО. Ф. 4508. Оп. 1. Д. 29. Л. 25.

<sup>11</sup> Либерман Е.Г. Машины аналитического учёта // Техника управления. 1927. № 3. С. 40-41.

<sup>12</sup> ЦДАВО. Ф. 4508. Оп. 1. Д. 29. Л. 18; Ф. 539. Оп. 7. Д. 647. Л. 623.

<sup>13</sup> Дунаевский Ф.Р. Предпосылки механизации учётного дела // Техника управления. 1927. № 3. С. 22.

<sup>14</sup> ЦДАВО. Ф. 4508. Оп. 1. Д. 29. Лл. 1-10.

<sup>15</sup> Либерман Е.Г. Рационализация и учёт её эффективности // О методах учёта производительности труда и эффективности рационализации: Материалы к построению пятилетнего и генерального плана. Труды Госплана УССР. Вып. XIX. Харьков, 1929. С. 42.

<sup>16</sup> Там же. С. 48-49.



мероприятия зачастую давали кратный рост выпуска либо существенное снижение затрат. По мнению Е. Г. Либермана, предприятия нуждались в такой системе учёта, на основе которой можно было бы выстраивать меры по рационализации производства и, затем, объективно оценивать их эффективность.

Технически, такая система учёта должна была состоять в следующем. Во-первых, предполагалось использовать немецкую систему «счетов изоляции». На такие счета должны были списываться происходившие на протяжении отчётного периода колебания закупочных цен на сырьё и материалы, которые завод приобретал на свободном рынке. Это позволяло бы для внутриводской калькуляции устанавливать неизменяемые цены на используемые цехами сырьё и полуфабрикаты. Таким образом внутриводская калькуляция себестоимости изделий «изолировалась» от не зависящих от производства условий. Само ведение учёта упрощалось, снижалась его трудоёмкость.

Далее, на основе неизменяемых цен производилась расчётная калькуляция стоимости производства отдельных изделий. Калькуляция должна была осуществляться исходя не из его «фактической» стоимости по результатам производства, а исходя из «нормальной» себестоимости, рассчитываемой по элементам: цеховым расходам, зарплате, материалам, работам, выполняемым для других заводских подразделений и проч. Сравнение нормальной и фактической себестоимости должно было показывать экономию или перерасход, допущенные в производстве, и, при разложении себестоимости на факторы, позволять определить, что именно вызывало отклонения в ту или иную сторону. При применении в разрезе цехов этим создавались условия для оценки результатов хозяйственной деятельности каждого цеха в отдельности (цехового хозрасчёта).

Наконец, оперативным такой учёт становился за счёт использования счётно-аналитической техники. Вместо ежегодной общезаводской калькуляции «по факту», предприятие должно было получить ежемесячные детальные показатели успешности подразделений. Новый порядок учёта мог служить основой для построения системы внутриводского оперативного планирования.

Насколько предложения Либермана были самостоятельными? Идея стандартной калькуляции была высказана американским инженером Х. Эмерсоном в 1909 г. и в законченном виде сформулирована его последователем, аудитором Ч. Гаррисоном в публикациях 1918 и 1921 гг.<sup>17</sup> Работы Гаррисона отличались силой аргументации, детальной проработанностью предложений и доведенностью изложения до схем и алгоритмов реализации<sup>18</sup>. В случае, если бы имелись свидетельства знакомства с ними Е.Г. Либермана, вопрос об источниках первой советской версии аналитического учёта не возникал бы.

Однако, в своих рассуждениях он отталкивался от критического анализа работы группы исследователей Харьковского института народного хозяйства (проф. П.И. Фомин, Е. А. Кустолян, С. Д. Ратнер), в 1927 г. также предпринявших попытку разработать методику оценки эффективности рационализаторских мероприятий в литейном цехе «Серпа и Молота». В данном случае исследователи лишь пытались оценить взаимосвязь показателей производительности труда и себестоимости, а также разложить себестоимость продукции на элементы, выделив среди них связанные с организацией производства<sup>19</sup>. В рассматриваемой статье, как и в более ранних своих публикациях, Е.Г. Либерман не ссылается на работы Х. Эмерсона и Ч. Гаррисона и не упоминает имён этих исследователей. Цитируемые Либерманом американские авторы (Дж. Блисс, В. Рой) уделяли внимание анализу балансов предприятий, методу экспертных оценок, выявлению характеризующих эффективность хозяйственной деятельности индексов и т.д., проблематику организации производственного учёта напрямую не затрагивая<sup>20</sup>. Более значительным, судя по объёму цитирования, было влияние на Е.Г. Либермана немецких авторов, отражавших

<sup>17</sup> Solomons D. Costing pioneers: Some links with the past // The Accounting Historians Journal. December 1994. Vol.21, № 2. P. 144-148.

<sup>18</sup> Harrison G.C. Cost accounting to aid production; a practical study of scientific cost accounting. New York, 1921. xv, 234 p.

<sup>19</sup> Фомин П.И. К вопросу об учёте эффективности работы промышленности // Хозяйство Украины. 1928. № 8-9. С. 46-62.

<sup>20</sup> Bliss J.H. Financial and operating ratios in management. New York: The Ronald press company, 1923. XII, 396 p; Roe J.W. Measurement of management. Chicago, 1922. XVIII, 513 p.



германскую хозяйственную практику. В частности, автора теории «динамического баланса» Е. Шмаленбаха.

Принимая во внимание, сколь большое место в работе Е.Г. Либермана занимают материалы из немецких хозяйственных журналов («Stahl und Eisen», «Technik Wirtschaft», «Maschinenbau»), следует предположить, что идея нормативного учёта могла быть почерпнута им уже из немецкой хозяйственной практики.

В сентябре 1928 г. второй пакет предложений института был принят заводом, УТСМ и ВСНХ УССР. На протяжении конца 1928 – 1931 гг. институт работал над их практической реализацией, однако, столкнулся с серьёзными трудностями.

Объективным, но вполне преодолемым препятствием был рост производства на заводе – с началом политики индустриализации «Серп и Молот» начал осваивать массивные капиталовложения. Гораздо сложнее было преодолевать препятствия иного рода. Уже в ходе работ по первому проекту – механизации учёта – возникла сложно разрешаемая проблема качества первичного документа. Каждый четвёртый из передаваемых на станцию нарядов содержал ошибочные данные, либо не подлежал обработке вообще. Наряды подавались неритмично – отмечалось скапливание их в конце месяца, зачастую они подавались с опозданием.

Институт принимал меры для исправления положения. Была налажена заготовка печатных бланков нарядов, проводились занятия с нарядчиками, конструировались специальные технические приспособления для более удобного, в том числе автоматического, учёта массовых производственных операций. В конце концов, удалось добиться представления чистых – не замасленных и не загрязнённых – бланков. Совершенствовались схемы внутрицехового перемещения деталей. Сокращался и оптимизировался оборот цеховой документации. Происходило то, что Е.Г. Либерман назвал «образцом конструктивного подхода к решению административных задач»<sup>21</sup> – институт всё более увязал в попытках наладить деятельность заводских подразделений.

Хотело ли этого само предприятие? Если учёные ХИТ стремились прояснить реальную картину производства, то сотрудники экономических служб завода такой подход не одобряли. На машиносчётную станцию смотрели как на «механического бухгалтера», должного лишь облегчить трудоёмкие счётные операции. Бухгалтерия не видела необходимости делать что-либо с «преступно-небрежным» заполнением нарядов в цехах. По сложившейся практике, малоквалифицированные цеховые счетоводы «топили свои ошибки во внешне благополучной сводке». Эти сводки собирала бухгалтерия и использовала для составления «подогнанных» ежеквартальных и годовых балансов.

Теперь же неритмичность работы, ошибки, низкое качество первичных документов проявлялись сразу же, не давая возможность построить требуемые ежемесячные калькуляции. Как справедливо отмечал Е.Г. Либерман, проблемы механизации стали зеркалом, отражающим неслаженность и неточность не только учётных, но и собственно производственных операций<sup>22</sup>.

Откровенное неприятие механизированного учёта высказали главные бухгалтеры «Серпа и Молота» Веллемсон и Мельников, распространявшие слухи, будто по вине машиносчётной станции не будет выдана в срок зарплата. Страсти накалялись и выплёскивались в заводскую многотиражку «Молотарка». «До настоящего времени все неполадки в учёте систематически сваливались на станцию механического учёта, независимо от действительной их причины. Дело дошло до того, что и у рабочих складывается впечатление, что если что есть плохого на заводе, то это станция механического учёта» – указывал участник работ ХИТ Я. Анциферов<sup>23</sup>.

Не лучшим образом обстояли дела и со взаимодействием с другими заводскими подразделениями. Ведение подетальной стандартной калькуляции оказалось невозможным из-за отсутствия точной номенклатуры изделий. В наличии имелись лишь устаревшие спецификации, не отражавшие реальные нормы расхода материалов. На сборные детали спецификации отсутствовали вообще. Попытка создать новые спецификации силами завода оказалась неудачной. Работа протекала в тяжёлых, конфликтных условиях. Конструктор-

<sup>21</sup> ЦДАВО. Ф. 4508. Оп. 1. Д. 29. Л. 21-22.

<sup>22</sup> ЦДАВО. Ф. 4508. Оп. 1. Д. 29. Л. 63.

<sup>23</sup> ЦДАВО. Ф. 4508. Оп. 1. Д. 29. Л. 67; Ф. 539. Оп. 7. Д. 647. Л. 620.



ское бюро её бойкотировало. У исследовательской группы были отобраны чертёжные столы и отозваны заводские сотрудники. После доклада руководству предприятия, дело было полностью передано институту. Бригада ХИТ выполнила задачу. Предложенная институтом символизация предусматривала удобный порядок распределения рабочих мест по узлам и механизмам. Использование новой номенклатуры давало возможность провести реорганизацию разрядок и использовать при планировании производства удобный способ графического учёта. Но поддерживать разработки института в дееспособном состоянии заводские подразделения оказались не в силах. В нарушение действующей инструкции, текущие изменения номенклатуры и спецификации не вносились<sup>24</sup>.

С большими трудностями на подетальный учёт удалось перевести лишь часть цехов. Констатировалось улучшение организации производства, уточнение норм расхода материалов. Стали проясняться объёмы отходов и потери от брака.

«В полном беспорядке» пребывало на заводе нормировочное и расценочное дело. Как и в случае со спецификациями, отдел экономики труда «Серпа и Молота» был не только не способен упорядочить расценки, но и проявил отрицательное отношение к самой этой задаче, что «разлагало аппарат нормировщиков» и сказывалось на темпах и качестве работы<sup>25</sup>. Проведённый институтом опыт по организации разрядки в механическом цеху дал положительные результаты. Его распространение институт также был вынужден взять на себя – завод не выделял для этого сотрудников<sup>26</sup>. Нормировщики несвоевременно вносили изменения в карточки расценок, вели их небрежно, информация о расценках несвоевременно передавалась в заинтересованные подразделения...

Работы затягивались. Для установления производственных программ цехов стандартная калькуляция была впервые использована только в так называемом «особом квартале» – октябре–декабре 1930 г. Сотрудникам института приходилось работать в обстановке «недостаточного внимания», «безверия в результаты и полезность мероприятия», «никто не считал своим долгом своевременно давать доброкачественный материал». Институт отмечал «невероятно медленный темп осуществления своих предложений со стороны заводских органов»<sup>27</sup>.

В конечном итоге, сложившаяся ситуация стала предметом рассмотрения в Народном комиссариате Рабоче-Крестьянской инспекции (НК РКИ) в марте 1930 г.<sup>28</sup> В конце декабря 1930 г. и в марте 1931 г. работы института были обследованы комиссией НК РКИ под председательством Эйдермана, отметившей неудовлетворительное отношение к делу заводских подразделений. Выводы комиссии докладывались председателю СНК УССР В. Чубарю<sup>29</sup>.

В разгар усилий по административному продавливанию проекта кардинально изменилась правительственная политика в отношении к самому движению НОТ, частью которого был харьковский институт. В начале 1931 г. руководство ХИТ было обвинено в политических «ошибках» и смещено. Институт был разделён и подвергся реорганизации. После ухода ведущих научных сотрудников, прежде всего, самого Е.Г. Либермана, работы на «Серпе и Молоте» фактически прекратились<sup>30</sup>.

Общий итог деятельности группы ХИТ к началу 1932 году вряд ли можно было назвать успешным. Затянувшиеся на три года работы завершились неопределённым результатом. Создать действующую схему аналитического учёта и, используя её возможности, перейти к рационализации труда, к опробованию на практике новейших немецких концепций динамического баланса, гибкой организации производства, системы «всё в движении», – именно на это изначально были нацелены усилия исследователей ХИТ, – так и не удалось.

В чём причины подобного результата? Думается, наиболее видимая из них лежит в сфере трудовых отношений.

<sup>24</sup> ЦДАВО. Ф. 539. Оп. 7. Д. 29. Л. 49

<sup>25</sup> ЦДАВО. Ф. 539. Оп. 7. Д. 29. Л. 50.

<sup>26</sup> ЦДАВО. Ф. 539. Оп. 7. Д. 647. Л. 619.

<sup>27</sup> ЦДАВО. Ф. 4508. Оп. 1. Д. 29. Л. 67; Ф. 539. Оп. 7. Д. 647. Л. 619.

<sup>28</sup> ЦДАВО. Ф. 4508. Оп. 1. Д. 29. Л. 27-28.

<sup>29</sup> ЦДАВО. Ф. 4508. Оп. 1. Д. 29. Л. 70

<sup>30</sup> Михайличенко Д.Ю. Всеукраинский институт труда и становление харьковской школы научного менеджмента (1921-1930 гг.) // Гілея: науковий вісник. Київ, 2012. Вип. 60 (№5). С. 106.



Работы института тормозились не там, где требовались методологически сложные, нестандартные решения. Препятствием стали задачи, требовавшие наличия определённой культуры труда и управления. Для внедрения предложений ХИТ были необходимы исполнительные специалисты, способные, по крайней мере, аккуратно заполнить и вовремя представить наряд в бухгалтерию. Подходящих людей можно было найти среди наводнявших биржу труда и заводские корпуса масс рабочих. Их можно было мотивировать высокими заработками. Ожидаемый встречный эффект от роста производительности труда и снижения необходимого числа занятых предположительно оправдывал бы такой шаг.

Казалось бы, положение требовало систематической селекции кадров. Но на практике предприятия действовали прямо противоположным образом.

Как показывали проведённые в начале 1931 г. подсчёты, на трёх харьковских заводах-гигантах (ХПЗ, ХЭМЗ, «Серп и Молот») насчитывалось до 7 000 «лишних» рабочих. За счёт раздутых штатов заводоуправления осуществляли «манёвр» силами в условиях неритмичности производства (т. ч. вызванного сезонностью) и беспорядочно повышаемых плановых заданий<sup>31</sup>. «Передержка» в численности занятых шла рука об руку с прогулами, «недостаточным уплотнением рабочего дня» и браком. Нормы и расценки составлялись настолько плохо, что случаи, когда выявлялась возможность их повышения на 25 – 75%, не были редки<sup>32</sup>.

В качестве второй причины, или группы причин, следует назвать неудовлетворительную систему хозяйствования.

В относящихся к осуществлению проекта ХИТ документах (протоколах, стенограммах, справках и проч.) не прослеживается ни роль директора завода, ни его личная позиция по отношению к возникавшим трудностям. Вероятнее всего здесь сказывалось влияние пресловутой «функциональной» система управления, делавшей предприятия по сути не управляемыми<sup>33</sup>. В таких условиях усилия института становились его собственными усилиями, не встречая у руководителей завода, должных «дать план», ни существенной поддержки, ни существенного сопротивления.

В публикациях 1929 – 1931-х гг. есть достаточно сведений, характеризующих подобные «Серпу и Молоту» производства. Удручающую картину рисует проведённое в 1931 г. обследование Харьковского паровозостроительного завода. Ведение расчёта себестоимости изделий «ужасное»; систематической калькуляции себестоимости нет, она осуществляется «по запросу» и постфактум. Состояние первичной документации неудовлетворительное. При составлении производственных планов используется метод «экспертной оценки» – опрос мастеров. Планируемые объёмы производства лимитируются т.н. «узкими местами», из-за чего отмечалась систематическая недогруженность оборудования. Методика оперативного планирования отсутствовала, ход производства регулировался с помощью специально выделенных сотрудников, которые ходили по цехам и участкам, сопровождая заказ и решая возникающие проблемы. На предприятии существовало несколько параллельных, не связанных между собой схем отчётности (статистико-экономическая, оперативная), к тому же, ведшихся беспорядочно. Решая нестандартные управленческие задачи, например, связанные с выполнением директив по снижению себестоимости, правление предприятия к планированию не прибегало<sup>34</sup>. Г. Ляховецкий, автор журнала «Организация управления», заявлял, что оперативное и календарное планирование на советских заводах начала 1930-х гг. отсутствовало<sup>35</sup>.

Вот такое описание положения дел на подобном «Серпу и Молоту» заводе треста УТСМ «Коммунар» (Запорожье) давалось в 1931 г.: «Сборка задерживается несвоевременной доставкой деталей... многие детали, которые по заявлению администрации цеха комбайнов, отсутствуют, – при проверке находились в самом цехе... Планировщики, которые должны доставить дефицитные детали, крутятся как белка в колесе, не имея опре-

<sup>31</sup> Крыжов Л.Ц. Борьба за снижения собівартості промислової продукції // Господарство України. 1931. № 4-5. С. 25.

<sup>32</sup> Куперман О. Издержки производства в машиностроительной промышленности // Господарство України. 1929. № 11-12. С. 98, 105

<sup>33</sup> Прояснение сущности «функционалки», и по сей день являющейся наиболее распространённой на постсоветском пространстве системой менеджмента, и её влияния на хозяйство и управление в эпоху индустриализации, требуют особого исследования, выходящего далеко за рамки данной статьи.

<sup>34</sup> Гусаров І. Середзаводське планування // Господарство України. 1931. № 4-5. С. 64,69-72; Крыжов Л.Ц. Борьба за снижения собівартості промислової продукції // Господарство України. 1931. № 4-5. С. 22.

<sup>35</sup> Ляховецкий Г. Место цеха в хозрасчётном предприятии // Организация управления. 1931. № 6. С. 25.



делённой системы в своей работе. Безалаберщина на складе цеха не даёт возможности предвидеть, какие детали будут дефицитными в ближайшие дни и даже часы. В сущности, планирования здесь просто не существует... Всё идёт самотёком... завод работает вразброд, кое-как, работает, но не вырабатывает... Склады хаотичны; рабочие используются безобразно, квалифицированные люди заняты чёрной работой; группы опытных рабочих бродят по цехам в поисках дела»<sup>36</sup>.

Налицо разительный контраст между декларируемой целью построения рационального организованной эффективной плановой экономики и реальной хозяйственной практикой.

В ответ на выявляемые на предприятиях потери правления заводов реагировали своеобразно. Когда на «Серпе и Молоте» вскрылись перерасходы материалов, превышавшие установленные нормативы в среднем на 25%, завод отказался признать их, и изменил нормативы в сторону повышения. Так же поступали и другие предприятия. Пересмотр в сторону завышения технических норм стал «присущ всему украинскому машиностроению»<sup>37</sup>. Вероятно, именно эта ситуация приводила к наблюдаемому в масштабах всего народного хозяйства феномену: массовое внедрение новейшей техники и технологии не приводило к ожидаемому снижению производственных затрат<sup>38</sup>.

Экономический кризис 1927 – 1931 гг., связанный с проведением политики индустриализации, можно рассматривать и как кризис организации и управления, и как кризис инвестирования. Массированное накачивание промышленности капиталовложениями вынуждало предприятия реагировать, и вело к складыванию определённой хозяйственной модели. В ряде своих черт она была противоположна направлению работ ХИТ. Представив эти противоположности в виде сравнительной таблицы, следует акцентировать следующие оппозиции (таблица).

Таблица

**Характеристики перспективной хозяйственной модели, как они виделись исследователям ХИТ (1), и как они складывались в реальном хозяйстве (2)**

1	2
Подбор кадров, уменьшение затрат труда	Массовый низкооплачиваемый труд
Организационно-техническое повышение эффективности труда	Морально-политическая стимуляция труда (в частности, в форме стахановского движения)
Снижение производственных издержек	Инфляция издержек
Гибкость организации, ответственное руководство	Функциональная схема управления
Приоритет организационной эффективности («рационализация»)	Приоритет технико-технологической эффективности («реконструкция»)

В данном контексте проблема экономического развития выходит за рамки традиционной для постсоветской историографии «диалектики» планового и рыночного начал. Скорее, корни складывавшейся хозяйственной модели лежали в сфере более глубоких сдвигов в культуре и в социальных процессах послереволюционного периода.

Так или иначе, по крайней мере в 1929 г. сам Е.Г. Либерман разделял оптимистический взгляд на хозяйственный механизм советской индустриализации и его возможности. С технократических позиций он выступал против самостоятельности предприятий (разделяя иллюзию о возможностях директивного насаждения передовых методов хозяйствования) и, вопреки своим позднейшим взглядам, именовал «ненаучным и неправильным» такой критерий оценки рационализационных мероприятий как рентабельность<sup>39</sup>. Упомянув о трудностях, из-за которых «целый ряд весьма ценных начинаний даёт всё ещё незначительный эффект», Е. Либерман лишь вскользь сослался на «нашу общую культурную отсталость», которую быть преодоленной в ходе культурной революции.

<sup>36</sup> О положении на заводах // Организация управления. 1931. № 7-8. С. 33.

<sup>37</sup> Фельдман Г. Шляхи экономного витрачання металу // Господарство України. 1931. № 4-5. С. 80 – 81.

<sup>38</sup> В 1929 г. промышленностью были провалены задания пятилетнего плана по снижению себестоимости. Для покрытия возникавших дефицитов предприятия повышали отпускные цены на продукцию и широко использовали кредиты Госбанка. Нараставшая инфляция издержек стала одним из наиболее ярких проявлений экономического кризиса 1927 – 1931 гг.

<sup>39</sup> Либерман Е.Г. К вопросу о реконструкции промышленности // Господарство України. 1929. № 11-12. С. 50.





---

## **UNATTAINABLE EFFICIENCY: WORKS OF O.G. LIBERMAN RESEARCH TEAM ON THE KHARKIV AGRICULTURAL ENGINEERING PLANT «SERP I MOLOT» (1925 – 1931)**

**D.Ju. MIKHAIICHENKO**

*Kharkiv National University  
of Economics, Ukraine*

*e-mail: d.mikhajlichenko@ya.ru*

During the period of 1925 – 1930 research team of the Kharkiv Institute of Labor under the guidance of Ye.G.Liberan realized a series of projects carried out on the Kharkiv agricultural engineering plant «Serp I Molot». The major was a project aimed to construct and implement in practice, firstly in the USSR, an original modification of the analytical accounting method (Standard Costing). Brining into analysis the contents, theoretical sources of the project and taken it in a context of its practical realization – situation in Soviet machine-building industry and industrialization policy – the author reaches a conclusions about factors preconditioned its final failure.

Key words: Ye.G.Liberan, Standard Cost, Kharkov, «Serp I Molot», efficiency, industrialization.