

## СОДЕРЖАНИЕ

Ю.В. Якутин  
Десант Ситаряна **7**

---

### 1. Уроки будущего.

Из воспоминаний академика С.А. Ситаряна **51**

---

### 2. Финансовые проблемы

советской экономики 60-80-х годов: теория и практика **87**

---

#### 2.1. Национальный доход.

Процессы создания, распределения и перераспределения **89**

---

#### 2.2. Чистый доход: экономическое

содержание и принципы распределения **111**

---

#### 2.3. Назревшие проблемы совершенствования

финансовых отношений в народном хозяйстве **129**

---

#### 2.4. Принципиально новые основы формирования

финансовых связей между предприятиями и бюджетом  
в условиях хозяйственной реформы 1965 года **145**

---

#### 2.5. Фонды экономического стимулирования и их роль

в активизации хозрасчетных интересов предприятий **183**

---

#### 2.6. Усиление хозрасчетной направленности

финансовых инструментов в новой системе планирования  
и экономического стимулирования **203**

---

2.7. Прибыль в системе интересов  
предприятия и общества **215**

---

2.8. Перестройка механизма распределения прибыли **247**

---

2.9 Этапы развития  
экономических реформ. К истории вопроса **257**

---

**3. О проблемах трансформации плановой  
экономики в рыночную и тенденциях ее развития **281****

---

3.1. Нелегкий путь к рынку **283**

---

3.2. Природа и особенности  
функционирования малого бизнеса **289**

---

3.3. О мерах по выходу  
из мирового финансового кризиса 2008 года **299**

---

**4. Внешнеэкономическая стратегия России **315****

---

4.1. Россия в условиях глобализации  
и регионализации современного мира (2007-2015) **317**

---

4.2. Внешнеполитические риски и их влияние на деловую  
и предпринимательскую активность и фондовые рынки **357**

---

4.3. О смене внешнеэкономических приоритетов **377**

---

---

**Из воспоминаний друзей, близких, коллег. 431**

---

<b>Попов Г.</b>	Внутренний эмигрант	<b>433</b>
<b>Примаков Е.</b>	Он был выдающимся экономистом	<b>443</b>
<b>Абалкин Л.</b>	Экономист, политик и общественный деятель	<b>449</b>
<b>Серов В.</b>	Лидер не по должности, а по профессионализму	<b>465</b>
<b>Костаков В.</b>	Всегда сторонился показухи	<b>471</b>
<b>Дзасохов А.</b>	Его жизненный принцип	<b>474</b>
<b>Тосунян Г.</b>	Яркие грани личности	<b>479</b>
<b>Пирджанян А.</b>	Стиль его общения мне всегда импонировал	<b>485</b>
<b>Артемов Ю.</b>	Человек высоких душевных качеств	<b>488</b>
<b>Сенчагов В.</b>	Возвысил имидж финансовой науки	<b>491</b>
<b>Казакова Ф.</b>	Работал с полной самоотдачей	<b>493</b>
<b>Щербаков В.</b>	Постоянно приходил на помощь	<b>502</b>
<b>Шанцев В.</b>	Забота о региональных менеджерах	<b>511</b>
<b>Лунин В.</b>	Вместе с нами	<b>514</b>
<b>Коротич В.</b>	В деловом контакте с менеджерами	<b>517</b>
<b>Рыжков Н.</b>	Как мы реформировали экономику	<b>521</b>
<b>Алабян С.</b>	Любил свою Армению	<b>526</b>

---

**Хроника жизни и деятельности С.А. Ситаряна  
на фоне важнейших событий отечественной истории 538**

---

**Основные работы С.А. Ситаряна 550**

---

---

*Не изучая наше экономическое прошлое,  
нельзя построить прочное будущее.* С. Ситарян

---

## **Вместо предисловия**

*Мои друзья и коллеги по Международной Академии менеджмента и Вольному экономическому обществу России последние несколько лет настойчиво убеждали меня написать книгу воспоминаний. Я им отвечал, что в моей личной биографии нет ничего необыкновенного: она схожа с судьбой многих моих сверстников.*

*«Но ведь ты был непосредственным участником многих важнейших событий в экономической жизни страны в середине 60-х и 80-х годов прошлого века», – продолжали убеждать меня друзья и коллеги. «Ты имел самое непосредственное отношение и к разработке, и к осуществлению экономической реформы в середине 60-х годов.*

*Твой опыт, знания, авторитет были востребованы во второй половине 80-х годов, когда вырабатывался курс на экономические преобразования, переход от плановой экономики к экономике рыночной. Ты же понимаешь, что, когда молчат очевидцы событий, рождаются легенды, где порой очень трудно отличить реальные события от свежееиспеченных мифов», – настаивали они.*

*Мои друзья и коллеги правы в том, что моя судьба, судьба экономиста, сложилась так, что я оказался причастен к трем серьезным попыткам реформировать экономическую систему планового хозяйства.*

*Первая попытка осуществлялась в середине 60-х годов прошлого века и получила название «Косыгинская реформа». Председатель пра-*

вительства страны Алексей Николаевич Косыгин непосредственно участвовал в ее подготовке. Следил, как идет реализация экономических нововведений.

Вторая попытка реформирования советской экономики связана с именем Юрия Владимировича Андропова, когда он стал Генеральным секретарем ЦК КПСС и поручил мне подготовить пакет предложений по экономической реформе.

Третья попытка реформирования экономической системы была предпринята во второй половине 80-х годов. В этой работе участвовало много прогрессивных и профессионально мыслящих экономистов. Некоторые из участников тех событий опубликовали о них мемуары – Л.И. Абалкин, Г.Х. Попов, С.С. Шаталин и др.

Я прожил уже большую жизнь и думаю: наш долг, долг моего поколения – максимально объективно и достоверно рассказать молодым экономистам, которые только осваивают профессию, что мы делали, чтобы национальная экономика стала эффективной, и почему это не получилось. Рассказать, как важно при подготовке крупномасштабных экономических реформ учитывать все сопутствующие им риски: социальные, психологические, территориальные и т.д.

Глубоко убежден, что, не изучая наше экономическое прошлое, нельзя построить прочное будущее. Уроки прошлого требуют глубокого и серьезного анализа. Поэтому я рассматриваю эту книгу как мой вклад в восстановление реальной картины экономических реформ в нашей стране во второй половине прошлого века.

И последнее. В своих заметках я опирался только на собственную память, так, как она сохранила события тех лет.

**С. Ситарян.** Март 2009 года.

## 1.1 Профессия – экономист

**П**режде чем рассказать об экономических реформах, я должен сделать короткое отступление, чтобы читатель понял, как я, родившийся в Армении, оказался в эпицентре этих событий.

Родился я в г. Манес Армянской ССР. Вскоре после моего рождения наша семья переехала в Ереван. Отец работал главным бухгалтером на ереванском заводе «Каучук», а мама в детском саду. Родители воспитывали меня в традициях армянской культуры. Учился я в русской школе, так как родители считали, что я должен хорошо знать русский язык, чтобы читать в подлиннике русскую классическую литературу. Арест моего отца в 1938 году резко изменил положение нашей семьи. Так, в восемь лет я стал «сыном врага народа», а что такое иметь в те годы клеймо «сын врага народа», моя память сохранила надолго.

Учился я хорошо и твердо решил, что по окончании школы поеду учиться в Москву. Правда, тут передо мной был выбор. Мне очень нравилась математика – я любил решать математические головоломки. Но мой отчим, который преподавал политэкономии в Ереванском госуниверситете, сумел привить мне вкус к этой науке.

Я приехал в Москву, подал заявление в МАИ, затем в Московский энергетический институт. После проверки документов мне отказали – мой отец был репрессирован. Я прорвался на прием к ректору энергетического института, которым была жена Георгия Маленкова, бывшего в то время вторым человеком в стране. Я надеялся, что она поможет мне поступить в институт потому, что к тому времени срок нахождения отца в лагерях заканчивался. Она пообещала, но ничего не сделала. Я попытался поступать в Физтех, но и там была строгая проверка. Мне как «сыну врага народа» там тоже отказали.

Я оказался в безвыходном положении: в Армению возвращаться не хотел – это было бы позорно. И мне посоветовали пойти на экономический факультет МГУ. В анкетах экономического факультета не было вопроса: были ли осуждены и репрессированы родители? Это меня вполне устраивало. А так как я окончил школу с золотой медалью, то поступил без экзаменов.

Что помню об экономическом факультете тех лет? Там были очень сильные преподаватели: профессор И.Г. Блюмин, который читал нам историю экономических учений, профессор Н.А. Цаголов преподавал нам политическую экономию. Я иногда не ходил на какие-то лекции, но лекции этих преподавателей посещал обязательно и старался записывать. Учился я в группе политэкономов, и нам больше, чем другим группам, читали теоретические основы этой интересной и в то же время очень сложной науки.

У меня с тех студенческих пор сложились очень добрые и тесные отношения с профессором Н.А. Цаговым, который возглавлял кафедру политэкономии. Он был очень умным человеком и, конечно, понимал необходимость соблюдения правил «идеологического коридора». Но и в этих рамках он позволял себе то, что не позволяли себе другие. Именно у него я учился истинной политэкономии.

Еще несколько слов к портрету Н.А. Цаголова.

Мне очень повезло, что я слушал его лекции. Это был 1948 год. Он читал курс лекций по политической экономии капитализма. Я до сих пор помню, как он читал: сколько ума, логики, страсти вкладывал в каждую лекцию, как интересно раскрывал содержание и смысл каждой темы. Памятно и то, как он это делал. Никогда не стоял за кафедрой, не сидел за столом – он ходил между рядами столов, где сидели мы, студенты, иногда жестикулировал, менял тембр голоса. У него был высокий уровень артистизма. Лекции

---

читал невероятно ярко и так нестандартно, что я не мог их записывать. Если берешь в руки ручку и записываешь, то отвлекаешься от его фигуры, от всей той яркости, которая была ему присуща. Цаголов два семестра читал политическую экономию капитализма, и многое из того, что я теперь знаю, что представляю об экономике, есть результат его лекций, серьезного и внимательного отношения и его умения доходчиво и логично преподносить студентам сложные вопросы экономики. Он блестяще знал «Капитал» К. Маркса, но никогда дословно не излагал какие-то главы из его трудов. Он сам конструировал идеи и мысли и доносил их до студентов. И студенты не могли не восхищаться его лекциями: ему аплодировали после каждой лекции, преподносили цветы. В аудитории был всеобщий восторг. Н.А. Цаголов был блестящим лектором. В нем было много артистического, что ни в коем случае не принижало излагаемую им тему и мысль, а, наоборот, возвышало и доводило их непосредственно до каждого слушающего.

И еще об одном эпизоде, который характеризует профессора Н.А. Цаголова в чисто человеческом плане. В 36 лет, т.е. еще в молодом возрасте, я защищал докторскую диссертацию. Это был 1966 год. Н.А. Цаголов тогда был членом ученого совета экономического факультета. После моего выступления как соискателя и отзывов оппонентов стали выступать члены ученого совета. Выступил и мой руководитель Н.А. Цаголов. Он поддержал мою работу, но в то же время сделал ряд критических замечаний, а когда начался процесс голосования, он вдруг ко мне подошел, показал бюллетень и сказал: «Я голосую «за». Наверное, посчитал, что после его критических слов я бы мог подумать, что он будет одним из тех, кто проголосует против. Для меня этот его поступок был признаком высокой научной порядочности и справедливости.

После моего окончания с отличием экономического факультета МГУ его декан М.В. Солодков рекомендовал меня в аспирантуру. Он ко мне хорошо относился. Ни разу не упрекнул в том, что я «сын врага народа», направлял меня в разные научные кружки и семинары. В те годы для поступления в аспирантуру требовалось утверждение не только в ректорате, но и в парткоме МГУ. М.В. Солодков сам лично пришел в партком, чтобы отстоять мою кандидатуру, поскольку его заинтересовала моя дипломная работа. Тема диплома раскрывала проблемы плана и рынка, а звучала как проблема товарно-денежных отношений.

Мое окончание университета и поступление в аспирантуру совпало с открытием нового здания на Ленинских горах. Как аспиранту МГУ, мне дали отдельную комнату. Моим соседом по блоку стал Евгений Максимович, а тогда Женя Примаков. И с тех пор, с 1954 года, мы с ним дружим. Сейчас Е.М. Примаков – президент Торгово-промышленной палаты РФ, академик РАН, уважаемый и авторитетный человек, к мнению которого прислушиваются руководители нашей страны. У нас с ним тогда был один блок на двоих из двух комнат. Комната аспиранта была небольшой, всего 11 метров. Спустя год Женя Примаков женился. И свою молодую жену Лауру (это была изумительная женщина) он привез в общежитие университета. Свадьба у них была в Тбилиси, но Женя добился разрешения ей жить с ним в общежитии. Так они и жили три года, пока Лаура училась в химическом институте, а Женя в аспирантуре МГУ.

В аспирантуре я был целиком сосредоточен на диссертации, над которой много работал. На кафедре высоко оценили мою работу и представили к защите. Моим научным руководителем, как я уже говорил выше, был Н.А. Цаголов. Как научный руководитель он мне очень помог. Мы часто с ним встречались: он давал мне советы и рекомендации, что прочитать, делал свои замечания по диссертации. Может

быть, нас сближало еще и то, что мы были оба с Кавказа. Спорил ли я с Цаголовым по научным проблемам? Нет, не спорил. Я всегда внимательно его слушал и из того, что слышал, выбирал то, к чему у меня больше лежала душа, а если я с чем-то не был согласен, то никогда не включал это в работу.

На кафедре высоко оценили мою работу и рекомендовали к защите.

На моей защите активно выступал мой руководитель Н.А. Цаголов. Говорил он очень хорошо и сказал много добрых слов в мою поддержку.

Годы аспирантуры отложились в моей памяти как удивительное время. Дело не только в том, что, став аспирантом, я стал обладателем отдельной комнаты. Многое тогда стало меняться в нашей жизни: менялась сама атмосфера, казалось, воздух был пропитан духом грядущих больших перемен. Мы не только много и напряженно работали, но и спорили о разных проблемах, о которых еще вчера не принято было говорить вслух. Стремились также не пропускать московские театральные премьеры. Интересовались всем, чем тогда жила наша страна.

В МГУ в те годы было много разных диспутов. Я старался бывать на всех, но активно не участвовал: ведь надо мной висело клеймо «сына врага народа» и я понимал, что если бы я что-то сказал, то это могло быть воспринято, как будто я продолжаю антисоветскую линию отца. Поэтому старался воздерживаться от высказываний.

После защиты кандидатской диссертации я начал работать преподавателем кафедры политэкономии на естественных факультетах МГУ. Тогда в университете были две кафедры политэкономии: экономического и естественных факультетов. Заведующей кафедрой естественных факультетов была профессор Спиридонова. Очень приятная и умная женщина. По распределению я проработал на ее кафедре всего восемь месяцев. Мне хотелось заниматься исследовательской работой.

---

Работавший на этой кафедре профессор А.В. Бачурин предложил мне поработать в Научно-исследовательском институте (НИФИ) Минфина СССР. Я тут же дал согласие.

НИФИ Минфина СССР был влиятельным институтом, в котором работали финансовые специалисты высокого класса. Первая моя должность в институте – старший экономист. Но уже скоро стал старшим научным сотрудником, потом заведующим сектором, а спустя некоторое время и заместителем директора.

Институт в те годы был ведущим научным центром страны в области финансов. Его авторитет и научный состав были гарантией высокого качества научных разработок. Школа института дала мне, как экономисту, очень многое: и умение анализировать процессы, которые происходили в сфере финансов, и научную добросовестность. Институт обогатил и расширил мой профессиональный кругозор. Когда я работал в НИФИ, то подготовил докторскую диссертацию «Национальный доход союзных республик», которую впоследствии защитил в МГУ. Тогда эту проблему многие не воспринимали, а между тем проблема, сколько «брать» с республик в центр и сколько им «отдавать», была весьма и весьма актуальной. Конечно, это была не только экономическая, но и политическая проблема. Но в политику я не лез. Кстати, она не потеряла своей актуальности и сегодня, поскольку правительство никак не может отладить и отрегулировать механизм финансовых взаимоотношений в схеме «центр – регионы» и пока не может правильно определить и установить пределы финансовых полномочий и ответственности центра и финансовой автономии российских регионов.

В 1956 году реабилитировали моего отца. Я больше не был «сыном врага народа» и наконец после долгого перерыва смог с ним встретиться.

## 1.2. Стратегия Алексея Косыгина (экономическая реформа 1965 года)

**П**осле назначения на Пленуме ЦК КПСС А.Н. Косыгина Председателем правительства была создана рабочая группа, которая приступила к подготовке экономической реформы. Это был ноябрь 1964 года, т.е. примерно спустя месяц после Пленума. Министр финансов СССР В.Ф. Гарбузов, с которым у меня сложились хорошие деловые и личные отношения, никого из своих замов назначать в эту группу не хотел и направил меня официальным представителем Минфина. Подготовительная работа продолжалась довольно долго: началась в 1964 году, а Пленум ЦК КПСС, ее принявший, состоялся только в октябре 1965 года. Первоначально не было ясно, кто выступит на нем с докладом. Мы предполагали, что поскольку А.Н. Косыгин активно занимался вопросом реформы, то с докладом на Пленуме ЦК выступит он. Но, учитывая тщеславие и самолюбие Л.И. Брежнева, было принято решение, что с докладом выступит он. Я участвовал в группе, которая готовила доклад для Брежнева. Помимо меня в этой группе были А. Бовин, Ю. Арбатов и Н. Иноземцев. Мы лично встречались с Л.И. Брежневым. Однажды он даже пригласил нас на дачу, напоил хорошим чаем, и мы прочли ему текст его выступления. Леонид Ильич в целом остался доволен. А. Бовин для разрядки включил в его выступление две-три шутки.

Но я немного забежал вперед. Итак, осенью 1964 года я был направлен в группу, которая готовила предложения по экономической реформе. От Госплана в нее вошел Бачурин, от Госкомцен – Ситнин, от Министерства финансов – я, от Госбанка – Воробьев, от Комитета по вопросам труда и заработной платы – Сухаревский.

Все, кто работал в группе, были на уровне заместителей министров. Группа работала очень напряженно, и я благодарен судьбе, что почти полгода буквально чуть ли не через день общался с А.Н. Косыгиным. Он произвел на меня очень сильное впечатление и как человек, и как руководитель. Алексей Николаевич искренне считал, что надо изменить ориентиры, на которые опирались советская экономика и плановое хозяйство. И конечно же только благодаря его усилиям и поддержке мы смогли заменить показатели валовой продукции на показатели реализации, повысить тем самым роль прибыли. Нам часто приходилось обсуждать с ним многие вопросы, особенно когда готовили доклад Л.И. Брежнева для Пленума ЦК. К сожалению, многие наши предложения пришлось впоследствии выкинуть, но главное – введение показателей товарной и реализованной продукции – мы смогли сохранить.

Вокруг этой реформы шла очень сложная политическая борьба. Даже не столько экономическая, сколько политическая. В нашей группе мы свободно обсуждали все вопросы. А.Н. Косыгин каждому давал возможность высказать свое мнение, в том числе и мне, несмотря на мой молодой возраст.

Хочу напомнить, что сначала на новую систему хозяйствования в экспериментальном порядке было переведено около 48 предприятий, которые отбирала и наша комиссия, и Госплан СССР.

В книге В. Андриянова о А.Н. Косыгине\* приводятся свидетельства директоров, которые первыми перешли на новую систему хозяйствования. Причем все они особо подчеркивают, что А.Н. Косыгин прислушивался к мнению каждого из них и считал, что учет их мнения для реформы очень важен.

Директоров некоторых предприятий, которые первыми участвовали в эксперименте, Алексей Николаевич знал лично. Интересный

\* С.А. Ситарян имеет в виду книгу В. Андриянова «Косыгин», которая выпущена издательством «Молодая гвардия» в серии ЖЗЛ в 2003 году. – *Ред.*

момент: те предприятия, которые работали по новой системе весь период реформы, смогли сохранить за собой все те права, которые за ними были закреплены, даже когда началось свертывание реформы.

Показатели эффективности у предприятий, перешедших на новые условия хозяйствования, сильно отличались от остальных действующих. Введение показателя реализованной продукции ориентировало предприятия на рынок. Создание новых трех фондов – фонда материального поощрения, фонда развития производства и фонда социального развития – повышало роль прибыли. У предприятия появилась заинтересованность в росте прибыли.

Большинство директоров были за новую систему хозяйствования, так как это давало им дополнительные права и возможности более активно работать с другими предприятиями, а также отстаивать свои позиции в Госплане СССР и Минфине СССР.

Начавшаяся в 1965 году экономическая реформа имела глубокие экономические последствия: она научила директоров и экономические службы предприятий хозяйствовать по-новому, мыслить профессионально, постоянно искать новые подходы к решению многих застарелых проблем.

Прогрессивную и активную роль в экономической пропаганде передового опыта предприятий, работающих по-новому, сыграла в те годы «Экономическая газета», где работало много хороших, экономически грамотных журналистов, которые опубликовали много интересных и полезных материалов, рассказывающих о реальных проблемах, с которыми сталкивались предприятия при реализации положений реформы.

Алексей Николаевич переживал, что его замыслы, связанные с реформой, реализуются не в полной мере. Ведь многие, кто окружал Л.И. Брежнева, придерживались старых устоявшихся принципов: им было трудно отказаться от прежнего и представить, как можно перейти от

показателя валового продукта к показателю реализации продукции. А когда стали учитывать показатель прибыли и создавать фонды – они вообще одурели. Я не хочу называть их имена. Это были и министры, и заместители Председателя Совмина СССР, и секретари ЦК КПСС. Многие люди очень тяжело воспринимали возможность изменений; им казалось, что их всех выкинут из их министерских и зампредовских кресел. Это их сжимало в единый кулак, и они дружно выступали против всяких новшеств. Они очень боялись перемен. Понимали, что если начнутся серьезные перемены, то будут и кадровые перемены. Отсюда и их отношение к реформе: они чувствовали, что новое может задеть их персонально. Ведь под новые идеи конечно же будут подбирать новых людей. Мы говорили об этом Л.И. Брежневу, но ему было все равно. Партийная, да и советская верхушка плохо знала, как живут простые люди, и, когда им об этом говорили, они не хотели слушать. У советского министра было все – и охрана, и машина, и госдача, и спецпайки. И он очень хорошо жил. И конечно, он не мог и не хотел допустить, чтобы его жизнь изменилась.

Консерваторы всегда были большим тормозом проведения реформы. Они были сплочены и умело сопротивлялись. И даже Л.И. Брежнев, несмотря на то, что был как бы склонен к новизне, всегда считался со своим «окружением». Он не хотел, чтобы «окружение» бурлило или было против него, потому что тоже представлял, как это может всех их задеть. Он был компромиссный человек, хотя в личном плане был очень приятным: мог выпить, любил читать стихи.

Алексей Николаевич Косыгин – одна из выдающихся фигур своего времени. Это был государственный деятель в высоком смысле слова, и над проблемами экономической реформы он много работал сам. Когда мы готовили реформу 65-го года, он сидел с нами как один из ее разработчиков. Всегда старался прийти на заседания, где мы обсуждали и зачитывали тексты.