

Научная статья
УДК 338.45:661.6(470.64)
DOI: 10.31143/2542-212X-2026-3-199-215
EDN: JLHYIC

«КОСЫГИНСКАЯ» РЕФОРМА 1965 ГОДА: ОПЫТ ТЫРНЫАУЗСКОГО ВОЛЬФРАМО-МОЛИБДЕНОВОГО КОМБИНАТА

Петр Абрамович Кузьминов¹, Расул Салихович Гуртуев², Эмма Барсбиевна Абанокова³, Аубекир Михайлович Хатухов⁴

^{1,2,3,4} Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова, Нальчик, Россия

¹ petrakis_hist@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5767-1484>

² rasul.gurtuev@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0092-0742>

³ abanokova2016@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7636-8296>

⁴ aubekir_hatuhov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9702-1294>

Аннотация. В статье на основе архивных данных рассматривается процесс введения в экономическую практику функционирования Тырныаузского вольфрамо-молибденового комбината положений «косыгинской» реформы, предусмотренной постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 4 октября 1965 года № 729 «О совершенствовании планирования и усиления экономического стимулирования промышленного производства». ТВМК был переведен на новые условия планирования и экономического стимулирования 1 июля 1968 года. В этот период предприятие получило новую проходческую технику, и меры экономического стимулирования привели к ее ускоренному освоению с установлением в 1970 году всесоюзного рекорда. Авторами проводится анализ этой деятельности и сравнение с элементами стахановского движения в ходе второй пятилетки 1932–1937 годов в СССР.

Ключевые слова: Тырныаузский вольфрамо-молибденовый комбинат; «косыгинская» реформа; фонд директора; фонд материального стимулирования; стахановское движение

Финансирование: Исследование подготовлено в рамках гранта РНФ № 25-28-20355. «История становления и развития горнорудного комплекса в Приэльбрусье (конец XIX – начало XXI вв.): историко-экономические и экологические аспекты».

Для цитирования: Кузьминов П.А., Гуртуев Р.С., Абанокова Э.Б., Хатухов А.М. «Косыгинская» реформа 1965 года: опыт Тырныаузского вольфрамо-молибденового комбината // Электронный журнал «Кавказология». – 2026. – № 3. – С. 199-215. – DOI: 10.31143/2542-212X-2026-3-199-215. EDN: JLHYIC.

© Кузьминов П.А., Гуртуев Р.С., Абанокова Э.Б., Хатухов А.М., 2026

© ЭЖ «Кавказология», 2026

Original article

EXPERIENCE OF THE "KOSYGIN" REFORM AT THE TYRNYAUZ MINING AND METALLURGICAL COMBINATION

Petr A. Kuzminov¹, Rasul S. Gurtuev², Emma B. Abanokova³, Aubekir M. Khatukhov⁴

^{1,2,3,4} Kabardino-Balkarian State University named after H.M. Berbekov, Nalchik, Russia

¹ petrakis_hist@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5767-1484>

² rasul.gurtuev@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0092-0742>

³ abanokova2016@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7636-8296>

⁴ aubekir_hatuhov@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9702-1294>

Abstract. Based on archival data, the article examines the process of introducing the provisions of the "Kosygin" reform into the economic practice of the Tyrnyauz tungsten-molybdenum plant, as stipulated by the resolution of the Central Committee of the CPSU and the Council of Ministers of the USSR dated October 4, 1965, No. 729 "On improving planning and strengthening the economic incentives for industrial production." TVMK was transferred to new planning and economic incentive conditions on July 1, 1968. During this period, the company received new tunneling equipment, and economic incentive measures led to its accelerated development with the establishment of an All-Union record in 1970. The authors analyze this activity and compare it with elements of the Stakhanov movement during the second five-year plan of 1932–1937 in the USSR.

Keywords: Tyrnyauz tungsten-molybdenum plant; "Kosygin" reform; director's fund; material incentives fund; Stakhanovite movement.

Funding: The study was prepared within the framework of RNF grant No. 25-28-20355. "The history of the formation and development of the mining complex in the Elbrus region (late 19th – early 21st centuries): historical, economic and environmental aspects."

For citation: Kuzminov P.A., Gurtuev R.S., Abanokova E.B., Khatukhov A.M. Experience of the "Kosygin" reform at the Tyrnyauz Mining and Metallurgical Combination. IN: Electronic journal "Caucasology". – 2026. – № 3. – P. 199-215. – DOI: 10.31143/2542-212X-2026-3-199-215. EDN: JLHYIC.

© Kuzminov P.A., Gurtuev R.S., Abanokova E.B., Khatukhov A.M., 2026

© Caucasology, 2026

Введение

История создания и развития Тырныаузского вольфрамо-молибденового комбината – одна из ярких страниц социалистической индустриализации в СССР. Открытое 1 сентября 1940 г. крупное предприятие в высокогорной части Баксанского ущелья КБАССР, не успев набрать полную мощность, было взорвано в условиях угрозы захвата немецко-фашистскими войсками в ноябре 1942 г. После изгнания оккупантов комбинат был быстро восстановлен и в послевоенные годы активно развивался, достигнув полного расцвета в 1980-е гг. с добычей 10 млн. тонн руды в год. При этом наивысший объем извлечения вольфрама был достигнут в 1969 г. – 11,5 тыс. тонн. В дальнейшем сохранение объемов выпуска продукции, ввиду перехода к переработке бедных рудных запасов, достигалось увеличением физических объемов добычи и обогащения, оптимизацией производственных процессов, внедрением передовых способов извлечения металлов.

В статье на основе изучения архивных материалов комбината дается анализ ряда экономических аспектов роста производительности труда в контексте внедрения в экономику СССР методов материального стимулирования в ходе «косыгинской» экономической реформы конца 1960-х гг.

По нашему мнению, методы экономического стимулирования производства в ходе «косыгинской» реформы во многом перекликаются с аналогичными мерами 1930-х гг. в ходе второй пятилетки, зарождения и развития стахановского движения.

К сожалению, в современных оценках «сталинского» времени в истории СССР превалируют в основном эмоциональные оценки с поиском неудачных решений частного характера [Сметанин 2018].

Между тем, именно экономические решения тех лет, проводившиеся впервые в мировой истории, были основой непревзойденных и поныне темпов экономического роста СССР, а Великая Победа 1945 г. была победой, в первую очередь, именно экономической. Реальные особенности успешного развития промышленности в середине XX в., прерванные непродуманными экспериментами в период руководства страной Н.С. Хрущева, вызвали необходимость его отстранения от власти и исправления порожденных ими глобальных перекосов, названная впоследствии «косыгинской» реформой. И, как показывает анализ архивных документов Тырныаузского вольфрамо-молибденового комбината, попытки эти во многом опирались на опыт второй пятилетки в СССР, но в силу изменившихся политических условий в стране и быстрого сворачивания реформ кардинально решить проблему не смогли. Тем не менее, кратковременный и яркий эффект «косыгинская» реформа произвела – в 1970 г. был установлен рекорд проходки восстающих выработок на руднике «Молибден», за который целая группа рабочих и инженеров комбината получила награды и премии, а бригадир Шарафутдин Муллаев – звание Героя Социалистического Труда.

Дорога к рекорду складывалась на базе освоения новой техники, поступившей на комбинат в середине 1960-х гг., и научной организации труда. В этом эксперимент на Тырныаузском комбинате является аналогом наиболее ярких образцов стахановского движения, получившего особый размах в 30–40-е гг. XX в. То же внедрение новой техники, тот же научный подход к организации производства, позволяющий выжать из нее максимум производительности.

Исследованиям «косыгинской» реформы посвящены как исторические статьи и монографии, в основном мемуарного характера [Байбаков 2010; Белкин 2003], так и разнообразные экономические работы [Бирман 1966; Иванченко 2009; Бабкина 2017].

Безусловную ценность имеет исследование В.Н. Кобахидзе, бывшего директора ТВМК, проработавшего на комбинате более 20 лет, который использовал в работе не только официальные данные, но и личные впечатления [Кобахидзе 1970]. Его оценки процесса модернизации комбината на протяжении 25 лет дают возможность сравнить темпы производства на комбинате с 1945 по 1970 гг.

Воспоминания Ш. Муллаева отражают значительную подготовительную работу инженерно-технического персонала и коллектива бригады по увеличению производительности труда и установлению всесоюзного рекорда по проходке горизонтальных и восстающих горных выработок [Муллаев 1981].

Современные исследователи, как правило, обращают внимание на фундаментальное противоречие между практикой сложившейся в СССР административно-командной системы и вопросами оценки эффективности труда и меры его стоимости в отсутствии рыночных механизмов. Априори предполагается, что эталоном в этом вопросе является капиталистический способ производства. При этом, «нельзя не признать того, что на этапе индустриализации командно-административная модель экономического устройства оказалась весьма действенной, по крайней мере с точки зрения достижения формулировавшихся политическим руководством страны целей. Ее главное достоинство состояло в том, что она давала возможность быстро концентрировать огромные ресурсы на приоритетных направлениях. Неслучайно Советский Союз в исторически короткий срок сумел кардинальным образом преобразовать весь производственно-технологический ландшафт и войти в состав промышленно развитых государств мира» [Голанд, Некипелов 2010: 51].

Однако, считают Голанд и Некипелов, к середине 1960-х гг. стали проявляться и слабые стороны выстроенной в предвоенные годы системы. По мере усложнения цепочек производства результативность централизованных директивных методов планирования стала уменьшаться, что поставило на повестку дня поиск иных методов роста производительности труда.

Стахановское движение

Стахановское движение в промышленности, как и локальные попытки его повторения впоследствии, возникшее далеко не спонтанно в 1935 г., было подготовлено всей логикой развития СССР, начиная с декабря 1917 г. Именно тогда в статье руководителя государства В.И. Ленина «Как организовать соревнование?» были продекларированы экономические и политические основания для «широкого, поистине массового создания возможности проявлять предприимчивость, соревнование, смелый почин...» [Ленин 1974: 196], возникшие вследствие национализации средств производства и финансовой сферы.

В ходе второй пятилетки (1933–1937 гг.) перед страной были поставлены задачи резкого увеличения производительности труда, глубокого освоения новой техники, которая поступила на новые промышленные предприятия в предшествующие годы.

На предприятиях стало претворяться в жизнь постановление Совета Труда и Оборона (СТО) от 30 июня 1932 г. «Об обязательном обучении рабочих, обслуживающих сложные агрегаты, установки или механизмы»; установленный им срок освоения техминимума истек в 1935 г. Массовая техническая учеба началась в 1933 г., ее масштабы значительно расширились в 1934–1935 гг., охватив рабочих основных отраслей народного хозяйства всех республик и областей страны [Митрофанова, Рогачевская 2018: 4].

В мае 1933 г. ЦК ВКП(б) и СНК СССР приняли постановление «О заработной плате рабочих и инженерно-технических работников угольной промышленности Донбасса», которое стало финансовым фундаментом стахановского движения. Кроме этого, менялась система оплаты и в других сферах промышленности [Башлыков 2025: 55].

В ночную смену с 30 на 31 августа 1935 г. бригадой А.Г. Стаханова был поставлен рекорд в 14 обычных норм, который и дал название массовому движению по освоению новой техники и позволил за вторую пятилетку поднять производительность труда в промышленности СССР на 90 % [Башлыков 2025: 55]. А 19 апреля 1936 г. постановлением ЦИК и СНК СССР на промышленных предприятиях был создан фонд директора, из которого, уже на постоянной основе, финансировались премиальные выплаты членам новаторских бригад, повышающим производительность труда.

Опыт Тырныаузского вольфрамо-молибденового комбината

1 января 1945 г. восстановленный Тырныаузский вольфрамо-молибденовый комбинат официально возобновил свою работу. С этого времени начался не только процесс постоянного расширения комбината, ввод в строй мощностей 2-й и 3-й очереди, запроектированных ещё до войны, с выходом на показатели добычи и переработки 5 тыс. тонн руды в сутки (1954 г.), но и постоянное увеличение производительности труда, механизации наиболее трудоемких производственных процессов [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 2. Д. 354. Л. 72–73]. В 1964 г. Советом Министров РСФСР было принято решение о строительстве 4-й, 5-й и 6-й очередей на комбинате с выходом на показатели 13,7 тыс. тонн руды в сутки или 4,66 млн. тонн в год [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 2. Д. 354. Л. 74]. Строительство новых объектов с 1948 г. велось методом «внутрихозяйственного подряда», то есть внутри предприятия были выделены отдельные строительные подразделения: проходкой и строительством новых шахт занималось горно-строительное управление (ГСУ) [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 38. Л. 7–8], возведением поверхностных сооружений занималось строительно-монтажное управление № 1 (впоследствии Управление капитального строительства (УКС), а затем Отдел капитального строительства (ОКС), которое подчинялось непосредственно строительному Главку Министерства цветной металлургии. Такая форма строительства новых производственных объектов сохранялась до 1966 г., после чего строительство велось обычным подрядным способом [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 2. Д. 354. Л. 29].

По свидетельству главного инженера, а затем директора ТВМК Валериана Наримановича Кобахидзе, за период с 1945 по 1968 гг., благодаря автоматизации производительность труда одного рабочего по руднику «Молибден» увеличилась в 9 раз, а себестоимость добычи руды снизилась в 2,1 раза. В 1968 г. механизмами убиралось 97,5 % отбитой горной массы против 22,2 % в 1946 г. [Кобахидзе 1970: 58].

У этого процесса были свои экономические особенности. В послевоенное время, когда существовала серьезная проблема дефицита квалифицированных кадров, на Тырныаузском комбинате существовала весьма распространенная

практика единовременного премирования рабочих за определённые сроки непрерывной работы: от 8 месяцев и выше [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 6. Л. 9, 41]. Выплаты проводились в соответствии с приказом Наркомата цветной металлургии № 827 от 16 декабря 1940 г. из фонда директора ТВМК.

Как известно, фонд директора на предприятиях СССР существовал с перерывом на Великую Отечественную войну с 1936 по 1955 гг. – до начала «хрущёвских» экономических экспериментов, и формировался из расчета 4 % от плановой прибыли + 50 % сверхплановой прибыли предприятия¹. На предприятиях, где государственным планом прибыль не была предусмотрена, фонд директора формировался из расчета 3 % от планового снижения себестоимости + 50 % от сверхпланового снижения себестоимости продукции².

Постановлением Совета Министров СССР от 5 декабря 1946 г. № 2607 на предприятиях горнорудной промышленности Министерства цветной металлургии, в виде исключения, эти показатели были увеличены: в директорский фонд шло 10 % от плановой прибыли + 75 % от сверхплановой прибыли (или сверхплановой экономии от снижения себестоимости продукции на предприятиях, где по плану прибыль не предусмотрена)³.

Директор по согласованию с профсоюзной организацией мог единовременно премировать любого сотрудника за конкретную работу, а по согласованию с вышестоящей организацией, совместно с другими предприятиями, расходовать средства на постройку жилья для работников, санаториев, детских садов, приобретение путевок в дома отдыха и т.д. Например, на ТВМК в 1953 г. из фонда директора в числе прочего премировали «за досрочное выполнение столярных работ по устройству диспетчерского помещения обогатительной фабрики» [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 6. Л. 22]. Или «за своевременное и четкое выполнение задания комбината по обеспечению комбината сеном» [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 6. Л. 53]. Или «за проявленную бдительность при исполнении служебных обязанностей и предотвращение аварии» на канатной дороге [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 6. Л. 504]. Но в основном премирование из фонда директора было направлено на стимулирование рабочих основных специальностей и инженерно-технического персонала: например, «за досрочное выполнение плана 1952 г. к 21 декабря – дню славной годовщины рождения Иосифа Виссарионовича Сталина» были премированы 30 рабочих рудника «Молибден» и обогатительной фабрики [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 6.

¹ Постановление ЦИК СССР № 75, СНК СССР № 729 от 19.04.1936 г. «О фонде директора предприятия за счет прибылей» / Система нормативных документов «Меганорм». [Электронный ресурс] URL: https://meganorm.ru/mega_doc/dop1/52/postanovlenie_tsik_sssr_ot_13_01_1937_ob_utverzhenii/0/postanovlenie_tsi_k_sssr_N_75_snk_sssr_N_729_ot_19_04_1936_o.html (Дата обращения: 20.07.2026)

² Постановление ЦИК СССР № 54, СНК СССР № 724 от 19.04.1936 г. «О фонде директора в предприятиях, в которых государственным планом не предусмотрена прибыль» / Система нормативных документов «Меганорм». [Электронный ресурс] URL: https://meganorm.ru/mega_doc/dop1/52/postanovlenie_tsik_sssr_ot_13_01_1937_ob_utverzhenii/0/postanovlenie_tsi_k_sssr_N_54_snk_sssr_N_724_ot_19_04_1936_o.html (Дата обращения: 20.07.2026)

³ Постановление Совмина СССР от 05.12.1946 № 2607 «О фонде директора промышленных предприятий» / Система нормативных документов «Меганорм». [Электронный ресурс] URL: https://meganorm.ru/mega_doc/dop1/47/postanovlenie_sovmina_sssr_ot_18_05_1956_N_660_ob_izmenenii/0/postanovlenie_sovmina_sssr_ot_05_12_1946_N_2607_o_fonde.html (Дата обращения: 20.07.2026)

Л. 3]. Или «к Международному женскому дню и за высокие показатели в социалистическом соревновании» – 22 работницы комбината [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 6. Л. 11] получили выплаты из директорского фонда. Такой гибкий вариант оперативного решения вопросов – обеспечения рабочей силой предприятия, рационализации производства, экономии электроэнергии и материалов, повышения производительности труда – позволял в ручном режиме регулировать динамику развития, выполнять установленные государственными плановыми органами задания.

В 1957 г. система управления экономикой СССР была переведена на территориальный принцип – страна была разделена на совнархозы, которым передавалось оперативное управление предприятиями. Один из гигантов цветной металлургии страны – Тырныаузский вольфрамо-молибденовый комбинат – перешел в ведение Совета народного хозяйства Кабардино-Балкарского экономического административного района [УЦГА АС КБР. Ф. 753. Оп. 1. Д. 5а. Л. 52]. Соответственно, в документах и распоряжениях того времени стали превалировать резолюции общего характера: «устранить», «установить систематический контроль», «разработать и осуществить мероприятия», «улучшить работу», «продолжить исследовательские работы» [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 410. Л. 58–60].

Фонды директора были переименованы в фонды предприятия, структура их расходов стала менее прозрачной, в ней уменьшилась доля расходов на модернизацию производства и стимулирование экономии материалов, рационализации производственных процессов [Сметанин 2018: 149]. Как утверждает А.В. Сметанин, на конкретных примерах Кировской области, основную долю расходов из фонда предприятия в эти годы составляли расходы на строительство жилья для работников.

Несмотря на быстрое расширение производства, на Тырныаузском комбинате в это время нарастали проблемы.

Как свидетельствуют документы, в течение ряда лет неудовлетворительные показатели работы ТВМК, а в особенности рудника «Молибден», вызывали многочисленные замечания руководства главка и министерства цветной промышленности СССР. В приказе по Главвольфраму от 25 мая 1967 г. анализировались причины сложившегося на предприятии в 1966-м и по итогам 4 месяцев 1967 г. положения – в документе фиксировали «неудовлетворительную организацию работ, большое количество нарушений трудовой дисциплины со стороны рабочих и ИТР, отступления от безопасного ведения работ, несоблюдения в ряде случаев принятых проектами и правилами ведения работ условий, что привело к высокому травматизму и увеличению несчастных случаев со смертельным исходом в 1967 году против соответствующего периода 1966 г. «Невыполнение плана горнопроходческих работ за 4 месяца 1967 г., плана добычи в основном из-за большого количества мелких аварий, неудовлетворительной организации труда, большого количества простоев и потерь, явились прямой причиной невыполнения плана по производству вольфрамовой и молибденовой продукции, а также валовой и товарной продукции в течение четырех месяцев работы в 1967 г. в целом по комбинату» [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 98. Л. 45].

2 мая 1967 г. произошла крупная авария с обрывом каната и падением в ствол шахты противовеса подъемника, ликвидация последствий которой нарушила работу рудника «Молибден» на 5 дней, что, видимо, стало последней «каплей», которая переполнила чашу терпения руководства отрасли.

Приказом министерства цветной металлургии СССР от 19 мая 1967 г. исполняющим обязанности директора Тырныаузского ордена Трудового Красного Знамени вольфрамо-молибденового комбината Главного управления вольфрамо-молибденовой, плавикошпатовой и ртутно-сурьмяной промышленности был назначен Олег Викторович Филимонов, с освобождением от работы прежнего директора П.Ф. Кривчикова, «как не справившегося с порученной работой». Но цепь аварий на этом не закончилась – 2 июля 1967 г. обрушился «Пик Молибден» с выводом из строя шахты «Пик» [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 2. Д. 354. Л. 64].

В приказе директора комбината от 3 ноября 1967 г., в котором оценивались итоги производственной деятельности рудника «Молибден» за 9 месяцев, в числе прочих недостатков отмечалось: «На руднике «Молибден» за счет основной группы рабочих неоправданно увеличены штаты вспомогательного и обслуживающего персонала, наряду с низким качеством производства работ этой группой трудящихся. Не уделяется достаточного внимания научной организации труда, допускаются значительные приписки объемов, простои рабочих из-за неподготовленности рабочих мест и неоперативности инженерно-технических работников» [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 104. Л. 19].

Однако по итогам 1967 г. были отмечены и некоторые положительные сдвиги в работе комбината: по производству вольфрамовых концентратов плановые задания выполнялись 6 месяцев, молибденовых – 3 месяца. Годовой план с учетом аварий был снижен, повышены оптовые цены на продукцию – за счет этих мер основные показатели работы обогатительной фабрики за 1967 год были выполнены: извлечение трехоксида вольфрама – 100 % к плану и молибдена в концентраты высших марок КШМ–Э, КМ–1, КМ–2 – 101 % к плану [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 98. Л. 92]. В целом план по валовой продукции был выполнен на 101,3 % с уменьшением к факту 1966 г. на 1,5 %.

При этом ряд экономических показателей вызывал обоснованную критику вышестоящих организаций: из-за перерасхода расходных материалов и цеховых расходов себестоимость переработки руды превысила плановую на 12,7 %, себестоимость производства вольфрамовых концентратов – на 10,5 %, вольфрамо-молибденового промпродукта – на 8,2 % [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 98. Л. 95]. Производительность труда снизилась на 8,7 % к показателям 1966 г., при этом средняя зарплата выросла на 9,7 % [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 98. Л. 92].

Поэтому приказом Министерства цветной металлургии от 23 февраля 1968 г., которым, собственно, и подводились итоги за предыдущий год, предлагался к реализации целый ряд мер, которые должны были радикально изменить положение на ТВМК.

В их числе было обеспечение выполнения всего плана горно-капитальных работ, в том числе хозяйственным способом, расширение скоростных методов проходки горизонтальных и вертикальных выработок на базе новых агрегатов,

освоение новых мощностей, введение в эксплуатацию ранее начатых объектов и завершение их строительства в 1968 г., оптимизация штатов административно-управленческого аппарата, улучшение экономических показателей производства, включая значительное сокращение издержек, цеховых и общезаводских расходов.

И, главное, с 1 января 1968 г. предприятие переводилось на новые условия планирования и экономического стимулирования производства [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 98. Л. 96–98]. В научной литературе перевод экономики на новые условия называют по имени Председателя Совета Министров СССР А.Н. Косыгина (1964–1980 гг.) «косыгинской» реформой или «реформой Косыгина–Либермана», добавляя имя одного из теоретиков реформы – профессора Харьковского государственного университета Е.Г. Либермана.

«Косыгинская» реформа включала в себя целый комплекс «ново-старо-введенный»: в первую очередь – восстановление отраслевой системы управления промышленностью [Сафронов 2025: 32]. Кроме того, по итогам многолетней дискуссии в Госплане СССР и отраслевых научных учреждениях была выработана примерная схема оценки эффективности работы предприятий: «по реализованной продукции, полученной прибыли (рентабельности), выполнению заданий по поставкам важнейших видов продукции» и ряду других [Сафронов 2025: 32]. В качестве опорных позиций реформа предполагала:

- сокращение числа плановых показателей и выделение в качестве основного – объем реализованной продукции;
- усиление самостоятельности предприятий, прежде всего через создание трех стимулирующих фондов;
- интенсивное развитие автоматических систем плановых расчетов на уровне предприятий, отраслей и всего народного хозяйства (ГВЦ Госплана СССР) [Белых, Май 2023: 100].

Постановлением Совета Министров СССР от 4 октября 1965 г. № 731 было утверждено «Положение о социалистическом государственном производственном предприятии». Согласно этому документу, деятельность такого предприятия – «основного звена народного хозяйства СССР» – строилась на сочетании централизованного управления с хозяйственной самостоятельностью и инициативой предприятия. Основой деятельности становился хозяйственный расчет, в том числе на хозрасчет переводились все подразделения: «Производственно-хозяйственная деятельность цехов, участков, отделений и других внутренних звеньев предприятия осуществляется, как правило, на основе внутреннего хозяйственного расчета»¹.

Часть прибыли (экономии от снижения себестоимости) перечислялась в фонд предприятия для улучшения культурно-бытовых условий работников и совершенствования производства, средства которого должны были расходоваться

¹ Постановление Совета Министров СССР от 4 октября 1965 г. № 731 «Об утверждении Положения о социалистическом государственном производственном предприятии» / Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/901717097> Дата обращения: 05.07.2026 г.

«на осуществление мероприятий по новой технике, на модернизацию оборудования, расширение производства, на жилищное и культурно-бытовое строительство, на ремонт жилого фонда, на индивидуальное премирование, улучшение культурно-бытового и медицинского обслуживания работников, приобретение медикаментов для лечебно-санитарных учреждений предприятия, путевок в дома отдыха и санатории и на оказание работникам единовременной помощи. Изъятие и перераспределение вышестоящим органом средств фонда предприятия не допускаются»¹.

Помимо этого, в распоряжении предприятия оставалась прибыль, полученная от реализации товаров широкого потребления и изделий производственного назначения, изготовляемых из отходов производства (фонд ширпотреба). Создавался фонд освоения новой техники: «Предприятие производит в установленном порядке отчисление средств на премирование работников за работы по созданию и внедрению новой техники и для образования фонда освоения новой техники»².

Непосредственно введение в экономическую деятельность мероприятий реформы, предусмотренной постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 4 октября 1965 г. № 729 «О совершенствовании планирования и усиления экономического стимулирования промышленного производства» на Тырныаузском вольфрамо-молибденовом комбинате началось с середины 1968 г. Приказом министерства цветной металлургии СССР от 22 июля 1968 г. Тырныаузский вольфрамо-молибденовый комбинат с 1 июля того же года переводился на новые условия планирования и экономического стимулирования [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 363. Л. 22].

В соответствии с новыми условиями предприятию увеличивался план по сравнению с 1967 г.: по объему реализуемой продукции – на 13,5 % до 53,5 млн. руб. (в том числе по второму полугодю 1968 г., т.е. при работе в новых условиях – до 27 млн. руб. – на 117,1 % к аналогичному периоду 1967 г.) [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 363. Л. 1], затраты на 1 руб. товарной продукции должны были быть снижены на 9,89 % по году (на 22,4 % – по 2-му полугодю) [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 363. Л. 2]. Резко возрастали отчисления в фонд материального поощрения – с 32 тыс. руб. за 1967 г. до 375 тыс. руб. на 1968 г. [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 363. Л. 5], выросла сумма премий из фонда заработной платы (814 тыс. руб. на 1968 г. против 477,5 тыс. руб. в 1967 г.) [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 363. Л. 8].

В связи с переходом на новую систему планирования и экономического стимулирования до основных подразделений были доведены обновленные планы производства. Рудник «Молибден» (начальник – Г.Л. Дзагоев) в 1968 г. должен был добыть 4,009 млн. тонн руды со средним содержанием вольфрама 0,199 %, молибдена 0,0492 %. Себестоимость добычи руды по году должна была быть снижена на 27,4 тыс. руб., которые шли в фонд оплаты труда работников предприятия [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 363. Л. 16–17].

¹ Там же.

² Там же.

Аналогичные планы получила обогатительная фабрика (начальник – Л.М. Глумов): производство вольфрамовой продукции – 10750 тонн, молибденового концентрата – 1893 тонны, висмута – 10 тонн, меди в металле и концентратах – 100 тонн. Фонд заработной платы увеличивался на 8,6 тыс. руб., фонд материального поощрения – 28,1 тыс. руб., при этом себестоимость переработки руды по году должна была быть снижена на 6750 руб. [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 363. Л. 19–20].

Цех канатных дорог (начальник – П.В. Галкин) также должен был снизить стоимость перевозки руды (на 2,9 тыс. руб. по году), которые шли на повышение фонда оплаты труда, устанавливался фонд материального поощрения (8,4 тыс. руб.) [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 363. Л. 22].

Ремонтно-механический завод (начальник – Д.И. Исаков) обязан был снизить себестоимость производства углеродистой стали на 1,9 тыс. рублей по году, которые шли на увеличение фонда оплаты труда [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 363. Л. 24].

Энергоцеху (начальник – И.К. Дорошенко) вменялось снизить себестоимость кислорода на 1 тысячу руб., которые шли на увеличение ФОТ и, соответственно, премии работникам [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 363. Л. 26–27].

Фонды материального поощрения каждого структурного подразделения могли дополнительно быть увеличены на величину до 25 % от снижения цеховой стоимости производства. (Цеховая стоимость производства включала в себя все затраты по подразделению, фонд материального поощрения и плату за фонды.) Например, в руднике «Молибден» изначально фонд материального поощрения составлял 94 тыс. руб. [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 363. Л. 17–18].

Приказом директора ТВМК О.В. Филимонова вышеперечисленные подразделения переходили на новую форму планирования с 1 июля 1968 г., автотранспортное хозяйство – с 1 августа 1968 г.

К началу 1969 г. были разработаны положения о хозяйственном расчете структурных подразделений ТВМК, в которых прописывались условия премирования, экономического поощрения и наказания работников в привязке к показателям рентабельности производства всего комбината, мер экономии материальных ресурсов в конкретном подразделении и т.д.

К примеру, в Положении по энергоцеху фиксировалось следующее: «При снижении сметы затрат и недопущении сверхнормативных остатков оборотных средств фактический размер фонда материального поощрения увеличивается на 20 % от сэкономленной суммы по смете затрат. При превышении сметы затрат фактический размер фонда материального поощрения уменьшается на сумму перерасхода. Минимальный размер фактического фонда материального поощрения не может быть меньше 40 % от планового [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 364. Л. 3].

Премирование производилось в процентах к основному окладу. При этом директор комбината имел право «с согласия комитета профсоюза увеличить на 25 % размер премии отдельным работникам, внесшим особый вклад в производство и проявившим личную инициативу для значительного улучшения работы цеха, отдела, службы. В таком же порядке и размере может быть снижена премия

отдельным работникам за отдельные производственные упущения» [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 3. Д. 364. Л. 13].

Основным способом повышения производительности труда и снижения себестоимости продукции комбината в целом, было полноценное освоение новой техники, поступавшей на рудник, и ускорение проходческих работ.

Внедрение технологий быстрой проходки горизонтальных и восстающих горных выработок привело к созданию в 1966–1967 гг. трех скоропроходческих бригад, которые, осваивая новые образцы техники: проходческие комплексы КПВ-1, станки шарошечного бурения БШ-145, автоматические зарядники БПЗ-4, с применением консольных перегружателей, скреперных лебедок и т.д., при рациональной организации труда стали постепенно методично увеличивать месячные показатели проходки – по итогам 10 месяцев 1967 г. объемы горнопроходческих работ по сравнению с аналогичным периодом 1966 г. увеличились на 28 % [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 98. Л. 67], но они не решились вышеперечисленные проблемы комбината.

Первым новую технику стала осваивать бригада Игоря Бенюка, затем в 1967 году начался процесс оптимизации производственных процессов работы горнопроходческого комплекса бригадой Владимира Чермошенцева, которая смогла пройти за 21 день 70 погонных метров восстающего, а в апреле 1968 г. достигла показателя 151,2 погонных метра.

По мере освоения новой техники проходку горизонтальных выработок вместо максимальных ежемесячных 50 п. м. довели до 82 п. м., а в марте 1968 г. достигли показателя 200,3 п. м. Восстающие выработки с использованием комплекса КПВ-1А стали проходить со скоростью в 1966 г. – 50,2 п. м. в месяц, в 1967 г. – 70 п. м. в месяц, а в ноябре 1968 г. (после введения материального стимулирования – прим. авт.) бригада Воробьева установила рекорд в 426 п. м. восстающего в месяц [Муллаев 1981: 33].

«До начала хозяйственной реформы мы мало вникали в экономику нашей работы, – писал впоследствии бригадир бригады проходчиков, Герой Социалистического Труда Шарафутдин Муллаев. – Реформу мы осуществляли на комбинате как раз в год, когда коллектив занялся поиском путей резкого увеличения скоростей проходки. И тут уж начали считать и наши экономисты, и мы сами. Помнится, было введено такое новшество: рудник начал не просто, как раньше, поставлять, а «продавать» обогатительной фабрике руду. Фабрика должна была оплачивать перевозку ее по канатным дорогам. И получилось, что рудник, канатные дороги и фабрика как бы составили три отдельных предприятия» [Муллаев 1981: 44–45]. Каждое из этих трех условно самостоятельных подразделений имело свои отдельные фонды новой техники, материального стимулирования, социально-культурных мероприятий, формирование которых регулировалось отдельными положениями. Например, на руднике «Молибден» система формирования фондов была следующей: при условии выполнения плана добычи за каждый процент перевыполнения установленного уровня по содержанию металлов в руде фонд материального поощрения увеличивался на два процента. А за каждый процент снижения содержания металлов в руде фонд уменьшался на три процента.

В результате за 1969 г. снижение себестоимости тонны руды по сравнению с планом составило 12 коп., а кубометра всей горной массы – на 78 коп. Объем добычи руды повысился на 11,7 %, а производительность труда на одного работающего повысилась на 12 % [Муллаев 1981: 46].

В октябре 1969 г. бригада В. Амшокова за 31 рабочий день прошла 602 п. м. восстающих выработок [Кобахидзе 1970: 60].

Приказом министерства цветной металлургии от 14 ноября 1969 г. за достигнутые высокие результаты при проходке вертикальных выработок были премированы суммами по 100 рублей 48 работников ТВМК, имевших отношение к поставленному рекорду, в том числе начальник скоропроходческого участка М.Н. Жабоев, технический руководитель В.И. Олейник, механик участка В.А. Чумаченко [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 98. Л. 129–131]. А в декабре 1969 г. ТВМК получил третью премию в размере 500 рублей по итогам конкурса Минцветмета СССР за достижение наиболее полного и комплексного использования руд и концентратов на обогатительных фабриках и металлургических заводах цветной металлургии [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 98. Л. 140–141].

С 19 по 22 ноября 1968 г. на Тырныаузском комбинате прошло научно-техническое совещание по вопросу состояния и путях совершенствования буровой техники для подземных горных работ, в котором участвовало более 120 работников горнорудных предприятий страны, научно-исследовательских институтов, машиностроительных заводов, министерств, ведомств, профсоюзных организаций и Научно-технического общества цветной металлургии. По итогам совещания было принято несколько решений по совершенствованию уже зарекомендовавшей себя техники и разработке ряда новых образцов [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 98. Л. 110–113].

Рекордное увеличение скоростей проходки, которое влияло на весь последующий производственный темп комбината, было немыслимо без широкого внедрения рационализаторских предложений, совместной работы рабочих, инженерно-технического персонала и экономического блока. Эта своеобразная кооперация стала выливаться в создание общественных творческих объединений. «Форм объединений было много: бюро технической информации, группы экономического анализа, различные бюро нормирования, патентные бюро и т.д.» [Муллаев 1981: 48]. В развитие этого процесса стали появляться творческие бригады, институты рабочих-исследователей, хозрасчетные бригады новаторов, которые брались за решение коренных проблем производства. А администрация предприятия заключала с ними договор, создавала возможности для лабораторных исследований [Муллаев 1981: 48–49].

С 10 марта по 10 апреля 1970 г. бригада скоростников-проходчиков Шарфутдина Муллаева установила рекорд скоростной проходки – 766 погонных метров за 31 рабочий день. Производительность труда на одного рабочего составила 4,44 м³ – высшее достижение в горной промышленности Советского Союза. Стоимость одного погонного метра проходки была снижена на 80 рублей. А в день юбилейного субботника с 9 часов утра 10 апреля до 9 часов утра 11 апреля бри-

гада на сэкономленных материалах безвозмездно дополнительно прошла 30 погонных метров вертикальной выработки, установив еще и суточный рекорд [Муллаев 1981: 5–6].

За это достижение бригадир комплексной бригады Шарафутдин Муллаев получил высшую награду СССР – Золотую Звезду Героя Социалистического Труда и орден Ленина. Высокие государственные и отраслевые награды и почетные звания получили все члены коллектива.

Рекорд бригады Ш.Я. Муллаева был кульминацией большого соревнования, в которое включились все подразделения комбината. «Передовые бригады рудника «Молибден» – проходческие Т.М. Кармова, И.С. Дмитриева, М.А. Чочаева, Г.Н. Иваненко и наша, добычные С.У. Балаева, Н.П. Молостова, К.И. Насонова, буровые Б.Н. Селиверстова, М.М. Маршенева, А.А. Чеченова и другие – выступили с инициативой пересмотреть нормы выработки в сторону увеличения на 8–10 процентов. Повысили нормы горняки карьера, ремонтники РМЦ и РСЦ, автотранспортники. Мельники обогатительной фабрики М.Ч. Мажгихов и Н.Л. Малухов решили вдвоем обслуживать на смене все мельницы. Бригада по ремонту станционного оборудования Г.В. Лесовола с канатных дорог обязалась производить ремонт оборудования всех станций» [Муллаев 1981: 88–89].

Все эти мероприятия дополнительно премировались из фонда материального поощрения – аналога фонда директора времен стахановского движения, то есть были материально обоснованы.

Однако по мере расширения успешной практики стимулирования инициативы снизу экономическая система в целом столкнулась с проблемами балансирования потребительского спроса и производства товаров народного потребления в масштабах всей страны.

«Чем больше предприятий переводилось на новые условия, тем слабее чувствовался импульс реформы. Доходы рабочих и служащих росли быстрее роста производительности труда, что обостряло дефицит на потребительском рынке» [Сафронов 2025: 58].

Перекосы в экономике росли, комплекс нерешенных проблем способствовал тому, что реформа была постепенно свернута. Одним из ключевых элементов сворачивания реформ, как мы предполагаем, стал перевод средств из фондов материального стимулирования рационализации и увеличения производительности труда на другие цели, в частности на жилищное строительство. В девятой пятилетке (1971–1975 гг.) в Тырныаузе было сдано в эксплуатацию 29033 м² жилья, в десятой пятилетке (1976–1980 гг.) – уже 45313 м² [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 2. Д. 354. Л. 152].

14 августа 1970 г. вышел приказ № 829 Минцветмета СССР «О мерах по ускорению освоения проектных мощностей на предприятиях цветной металлургии». Среди тех, кто по сведениям ЦСУ СССР, не полностью использовал имеющиеся мощности, были и рудник «Молибден», и обогатительная фабрика ТГМК (20 июля 1970 г. с вводом в состав комбината Нальчикского гидрометаллургического завода предприятие стало называться Тырныаузский горно-металлургический комбинат – ТГМК [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 98. Л. 148]).

Одной из основных причин называлось неиспользование в полной мере «Положения о премировании работников предприятий цветной металлургии за освоение в срок и досрочно проектных мощностей по выпуску продукции» (Приказ министерства от 21 февраля 1969 г. № 65) [УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051. Оп. 1. Д. 98. Л. 149–149об].

Резюмируя опыт проведения реформ на примере Тырныаузского комбината, можно согласиться с выводами коллектива ученых под руководством профессора Р.М. Нуреева: «Парадокс в том, что хотя подготовка реформы 1965 г. велась значительно лучше, чем всех других позднесоветских реформ, результат получился примерно тот же. Ударное начало постепенно выдохлось, спустя несколько лет «правила игры» в значительной степени вернулись к дореформенному уровню, хотя определенную долю новых экономических возможностей хозяйствующим субъектам микроуровня (работникам и директорам предприятий) все же удалось удержать» [Нуреев 2017: 315].

Заключение

Развитие современной промышленности идет по такой траектории, что профильным специалистам: инженерам, экономистам, менеджерам приходится решать проблемы оценки эффективности производства на конкретном предприятии в рамках складывающейся в России экономической системы.

Тырныаузский комбинат – один из примеров реализации реформ 60-х годов XX в. в Кабардино-Балкарии, прекрасно обоснованный корпусом архивных материалов. Их введение в научный оборот дает значимую информацию для анализа специалистов по экономике.

«Неразрешимость» экономических противоречий между административно-командной системой и «рыночными механизмами» в оценке стоимости труда и эффективности производства, на наш взгляд, во многом опровергаются примерами из истории Советского Союза: успешным – стахановским движением, и неудачным – «косыгинской» реформой. Неуспешность второго, на наш взгляд, обусловлена во многом результатом косности политического руководства страны, незавершенностью последнего, размытостью целей преобразований и полномочий плановых и хозяйственных органов, борьбы отраслевых и региональных элит и, как следствие, неполной реализацией задуманного, но это – предмет специальных исследований. По мнению авторов, успешная реализация мер экономического стимулирования на уровне предприятия была нивелирована формами управления на макроуровне, что имело далеко идущие последствия для экономической и политической системы СССР.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Байбаков 2010 – *Байбаков Н.К.* Собрание сочинений: в 10 т. Т. 3: В экономическом штабе страны. – Москва: Луч, 2010. – 415 с.;

Белкин 2003 – *Белкин В.Д.* Тернистый путь экономиста: воспоминания о прожитом и размышления о грядущем. – Москва: Дело, 2003. – 200 с.

Башлыков 2025 – *Башлыков Т.В.* Стахановское движение как технология управления человеческими ресурсами // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2025. – № 3(15). – С. 49–63.

- Белых, Мау 2023 – *Белых А.А., Мау В.А.* Экономические реформы в СССР: 1921–1985 гг. // Вопросы экономики. – 2023. – № 11. – С. 81–108.
- Бирман 1966 – *Бирман А.М.* Учись хозяйствовать. Рассказы об экономике предприятия. 3-е изд. – Москва: Политиздат, 1966. – 368 с.
- Иванченко 2009 – *Иванченко В.М.* Планирование как исторический феномен жизнедеятельности человека и общества. – Москва: Наука, 2009. – 320 с
- Бабкина 2017 – *Бабкина Н.М.* Экономическая реформа 1965 г. в СССР: формирование фондов экономического стимулирования на предприятиях, переведенных на новые условия работы // Вестник Московского университета. Сер. 21: Управление (государство и общество). – 2017. – № 4. – С. 90–104.
- Голанд, Некипелов 2010 – *Голанд Ю.М., Некипелов А.Д.* Косыгинская реформа: упущенный шанс или мираж? // Российский экономический журнал. – 2010. – № 6. – С. 44–66.
- Кобахидзе 1970 – *Кобахидзе В.Н.* Тырныаузский вольфрамо-молибденовый комбинат. – Москва: Институт «Цветметинформация», 1970. – 99 с.
- Ленин 1974 – *Ленин В.И.* Как организовать соревнование? / Полное собрание сочинений. В 55 т. Т. 35. – Москва: Издательство политической литературы, 1974. – С. 195–205.
- Митрофанова, Рогачевская 2018 – *Митрофанова А.В., Рогачевская Л.С.* Стахановское движение: история и историография // Либмонстр–Россия [Электронный ресурс]. URL: <https://libmonster.ru/m/articles/view/СТАХАНОВСКОЕ-ДВИЖЕНИЕ-ИСТОРИЯ-И-ИСТОРИОГРАФИЯ> (дата обращения: 20.07.2026).
- Муллаев 1981 – *Муллаев Ш.Я.* Дорога за горизонт. – Нальчик: Эльбрус, 1981. – 124 с.
- Нуреев 2017 – Упущенный шанс или последний клапан? (к 50-летию косыгинских реформ 1965 г.) / Под научной редакцией д.э.н. Р.М. Нуреева. – Москва: КноРус, 2017. – 352 с.
- Сафронов 2025 – *Сафронов А.В.* Косыгинская реформа: от идеи до сворачивания // Экономическая политика. – 2025. – Т. 20. – № 5. – С. 12–69.
- Сметанин 2018 – *Сметанин А.В.* Директорские фонды советских предприятий (1946–1965 гг.): ресурс трансформации социального порядка // Вестник Пермского университета. – 2018. – Вып. 2(41). – С. 145–154.
- УЦГА АС КБР. Ф. Р-1051 – Управление Центрального государственного архива Архивной службы Кабардино-Балкарской Республики. Ф. Р-1051 «Тырныаузский ордена Трудового Красного Знамени горно-металлургический комбинат Министерства цветной металлургии СССР»
- УЦГА АС КБР. Ф. Р-753 «Совет народного хозяйства Кабардино-Балкарского экономического административного района».

REFERENCES

- BAIBAKOV N.K. *Sobranie sochinenii: v 10 t. T. 3: V ekonomicheskom shtabe strany* [At the economic headquarters of the country]. – Moscow: Luch, 2010. – 415 p. (In Russian).
- BELKIN V.D. *Ternisty put' ekonomista: vospominaniya o prozhitom i razмышleniya o gryadushchem* [The thorny path of an economist: memories of the past and reflections on the future]. – Moscow: Delo, 2003. – 200 p. (In Russian)
- BASHLYKOV T.V. *Stakhanovskoe dvizhenie kak tekhnologiya upravleniya chelovecheskimi resursami* [The Stakhanov Movement as a technology of human resource management]. IN: EFO: Ekonomika. Finansy. Obshchestvo. – 2025. – № 3(15). – P. 49–63. (In Russian).
- BELYKH A.A., MAU V.A. *Ekonomicheskie reformy v SSSR: 1921–1985 gg.* [Economic reforms in the USSR: 1921–1985]. IN: Voprosy ekonomiki. – 2023. – № 11. – P. 81–108. (In Russian)
- BIRMAN A.M. *Uchis' khozyaistvovat'. Rasskazy ob ekonomike predpriyatiya* [Learn to manage. Stories about the economy of the enterprise]. 3-e izd. – Moscow: Politizdat, 1966. – 368 p. (In Russian)
- IVANCHENKO V.M. *Planirovanie kak istoricheskii fenomen zhiznedeyatel'nosti cheloveka i obshchestva* [Planning as a historical phenomenon of human and social activity]. – Moscow: Nauka, 2009. – 320 p. (In Russian).

BABKINA N.M. *Ekonomicheskaya reforma 1965 g. v SSSR: formirovanie fondov ekonomicheskogo stimulirovaniya na predpriyatiyakh, perevedennykh na novye usloviya raboty* [The economic reform of 1965 in the USSR: the formation of economic incentive funds at enterprises that have been transferred to new working conditions]. IN: Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 21: Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo). – 2017. – № 4. – P. 90–104. (In Russian).

GOLAND YU.M., NEKIPELOV A.D. *Kosygin'skaya reforma: upushchennyi shans ili mirazh?* [Kosygin reform: a missed chance or a mirage?]. IN: Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal. – 2010. – № 6. – P. 44–66. (In Russian).

KOBAKHIDZE V.N. *Tyrnyauzskii vol'framo-molibdenovyi kombinat* [Tyrnyauz Tungsten-Molybdenum Combine]. – Moscow: «Tsvetmetinformatsiya», 1970. – 99 p. (In Russian).

LENIN V.I. *Kak organizovat' sorevnovanie?* [How to organize a competition?] / Polnoe sobranie sochinenii. V 55 t. T. 35. – Moscow: Izdatel'stvo politicheskoi literatury, 1974. – P. 195–205. (In Russian).

MITROFANOVA A.V., ROGACHEVSKAYA L.S. *Stakhanovskoe dvizhenie: istoriya i istoriografiya* [The Stakhanov Movement: History and Historiography]. IN: Libmonstr–Rossiya. URL: <https://libmonster.ru> (data obrashcheniya: 20.07.2026). (In Russian).

MULLAEV SH.YA. *Doroga za gorizont* [The road beyond the horizon]. – Nalchik: El'brus, 1981. – 124 p. (In Russian).

Upushchennyi shans ili poslednii klapan? (k 50-letiyu kosygin'skikh reform 1965 g.) [A missed chance or the last valve? (on the 50th anniversary of the Kosygin reforms of 1965)]. Pod nauchnoi redaktsiei d.e.h.n. R.M. Nureeva. – Moscow: KnoRus, 2017. – 352 p. (In Russian).

SAFRONOV A.V. *Kosygin'skaya reforma: ot idei do svorachivaniya* [Kosygin reform: from the idea to the curtailment]. IN: Ekonomicheskaya politika. – 2025. – V. 20. – № 5. – P. 12–69. (In Russian).

SMETANIN A.V. *Direktorskie fondy sovetskikh predpriyatii (1946–1965 gg.): resurs transformatsii sotsial'nogo poryadka* [Director's Funds of Soviet Enterprises (1946–1965): a resource for the transformation of the social order]. IN: Vestnik Permskogo universiteta. – 2018. – V. 2(41). – P. 145–154. (In Russian).

UTSGA AS KBR. F. R–1051.

UTSGA AS KBR. F. 753.

Сведения об авторах

П.А. Кузьминов – доктор исторических наук, профессор.

Р.С. Гуртуев – кандидат исторических наук.

Э.Б. Абаноква – главный специалист Управления внутреннего контроля.

А.М. Хатухов – кандидат биологических наук, доцент.

Information about the authors

P.A. Kuzminov – Doctor of Historical Sciences, Professor.

R.S. Gurtuev – Candidate of Historical Sciences.

E.B. Abanokova – Chief Specialist of the Internal Control Department.

A.M. Khatukhov – Candidate of Biological Sciences.

Вклад авторов: Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contrbution of the authors: The authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.04.2026 г.; одобрена после рецензирования 15.09.2026 г.; принята к публикации 29.09.2026 г.

The article was submitted 14.04.2026; approved after reviewing 15.09.2026; accepted for publication 29.09.2026.