

З.Г. Сактаганова¹

**ОПЫТНЫЕ ХОЗЯЙСТВА И.Н. ХУДЕНКО В 1960-Е ГГ.
В КАЗАХСКОЙ ССР: ПРОВАЛЬНЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ
ИЛИ НЕСВОЕВРЕМЕННЫЕ НОВШЕСТВА?***

Аннотация. Эксперимент в опытных хозяйствах И.Н. Худенко в Казахской ССР был одним из популярных сюжетов в истории позднесоветского периода, но большинство публикаций носили научно-популярный или публицистический характер. В данной статье мы ставим цель: изучить историю опытных хозяйств И. Худенко в 1960-е гг. на основе архивных документов, статей и интервью с И.Н. Худенко (зафиксированного в документальном фильме), материалов в СМИ и интернет-пространства. Документальную основу статьи составили материалы архивных фондов Российского государственного архива новейшей истории (РГАНИ) и Центрального государственного архива Республики Казахстан (ЦГА РК).

Ключевые слова: экономический эксперимент, И.Н. Худенко, Илийский совхоз, опытное хозяйство в Акчи.

Z. G. Saktaganova²

**I.N. KHUDENKO'S EXPERIMENTAL FARMS IN THE 1960S
IN THE KAZAKH SSR: A FAILED EXPERIMENT
OR AN UNTIMELY INNOVATION?**

Abstract. The experiment in I.N. Khudenko's experimental farms in the Kazakh SSR was a popular topic in the history of the late Soviet period, but most

¹ **Зауреш Галимжановна Сактаганова**, д-р ист. наук, профессор, г.н.с., Институт Истории СО РАН, профессор, Карагандинский национальный исследовательский университет им. Е.А. Букетова, директор, Центр этнокультурных и историко-антропологических исследований, Караганда, Республика Казахстан, e-mail: zauresh63@mail.ru

² **Zauresh Galimzhanovna Saktaganova**, Doctor of Historical Sciences, PhD, Chief Researcher, Institute of History SB RAS, Professor, E.A. Buketov Karaganda National Research University, Director, Center for Ethnocultural, Historical and Anthropological Research, Karaganda, Republic of Kazakhstan, e-mail: zauresh63@mail.ru

* Работа выполнена по плану НИР ИИ СО РАН, проект FWZM-2025-0001) «Россия в Центральной Азии: модернизация, культурные связи, мемориальная политика» (вторая половина XVIII — начало XXI вв.).

publications were popular science or journalistic in nature. This article aims to examine the history of I.N. Khudenko's experimental farms in the 1960s using archival documents, articles, and interviews with I.N. Khudenko (recorded in a documentary film), media coverage, and the internet. The article's documentary basis is comprised of archival materials from the Russian State Archive of Contemporary History (RGANI) and the Central State Archive of the Republic of Kazakhstan (CSA RK).

Keywords: economic experiment, I.N. Khudenko, Ili state farm, experimental farm in Akchi.

Введение

Эксперимент в опытных хозяйствах И.Н. Худенко в Казахской ССР был одним из популярных сюжетов в истории позднесоветского периода. Можно выделить три волны интереса обращения к данной проблеме. Первая – в общесоюзной периодической печати 1960-х – первой половине 1970-х гг.³, затем новый всплеск обращения к данной теме вызвала перестройка во второй половине 1980-х⁴. И вновь активно оживился интерес к этим событиям уже в медиaprостранстве рубежа нового тысячелетия, в 1990–2000-х гг.⁵ Видимо, очень фантастическими, ошеломляющими казались экономические результаты эксперимента казахстанского бухгалтера-экономиста, вокруг которого сконцентрировались достаточно известные лица из

³ Худенко И. По урожаю и заработок // Известия. 1961. 2 дек.; Рассказ об эксперименте Ивана Худенко // Комсомольская правда. 1965. 16 апр., 29 мая, 15 окт.; Кокашинский В. Эксперимент в Акчи // Литературная газета. 1969. 21 мая; Алексеев Н., Кокашинский В. Земледельцы сами о себе // Литературная газета. 1970. 4 марта и др.

⁴ Белкин В.Д., Переведенцев В.И. Продовольственная проблема и уроки Акчи // Рабочий класс и современный мир. 1987. № 4; Белкин В.Д., Переведенцев В.И. Драма в Акчи // Литературная газета. 1987. 1 апр.; Ваксберг А. Кому это нужно? // Литературная газета. 1987. 21 янв.; Обратного хода нет (Перестройка в народном хозяйстве: общие проблемы, практика, истоки). М., 1989. С. 212–215 и др.

⁵ Карацуб И. Битва за урожай. Еще полвека назад знали, как поднять производительность труда в сельском хозяйстве в 20 раз [Электронный ресурс] // Forbes.ru. 2007. 3 янв. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/oputy/26953-bitva-za-urozhai> (дата обращения: 20.10.2025); Лыс Б. Экономический эксперимент Худенко в сельском хозяйстве [Электронный ресурс] // Пропаганда. Научно-популярный журнал. 2010. 8 окт. URL: <https://propaganda-journal.net/2808.html> (дата обращения: 21.10.2025); Худенко Иван Никифорович. Часть 1 [Электронный ресурс] // Livejournal. URL: <https://jlm-taurus.livejournal.com/77787.html> (дата обращения: 21.10.2025); Худенко Иван Никифорович. Часть 2 [Электронный ресурс] // Livejournal. URL: <https://jlm-taurus.livejournal.com/77357.html> (дата обращения: 21.10.2025); Худенко Иван Никифорович. Часть 3 [Электронный ресурс] // Livejournal. URL: <https://jlm-taurus.livejournal.com/77256.html> (дата обращения: 21.10.2025) и др.

журналистской и научной среды, номенклатурных кругов, либо горячо отстаивающих, либо жестко критикующих этот эксперимент. Спустя несколько лет произошло неожиданное закрытие эксперимента, несмотря на его высокую результативность, затем тюремное заключение экспериментатора И.Н. Худенко и его скоростная смерть в тюрьме.

Жизненный путь экономиста-бухгалтера Ивана Никифоровича Худенко, осужденного 28 августа 1973 г. и 20 октября 1989 г. оправданного Президиумом Верховного суда Казахской ССР за отсутствием состава преступления, является одним из ярких примеров талантливого человека, не вписавшегося в реалии советской модели экономики. Об И. Худенко были сняты два документальных фильма: «Человек на земле» в 1969 г. и еще один в конце перестройки, в 1989 г., – «Игра без правил или эксперимент в Акчи»⁶, поставлен спектакль на эту тогда очень злободневную, тему, снятый с репертуара сразу после первой же постановки в Казахском драматическом театре⁷. Ему была посвящена популярная передача в СССР Телекомпании «Вид» с гостями – участниками эксперимента и экспертами-учеными⁸. Судьба Худенко вплелась в канву нескольких документальных и биографических книг⁹. Авторами многих из вышеозначенных статей выступили достаточно известные журналисты, экономисты, социологи и др. Но преимущественно все эти работы носили научно-популярный или публицистический характер, научных работ на основе архивных источников практически не было. В данной статье мы изучим историю опытных хозяйств И. Худенко в 1960-е гг. на основе архивных документов, публикаций самого

⁶ Документальный фильм «Человек на земле» (авт. сценария: Э. Дубровский, реж.: Р. Демин), 1969 г.; Документальный фильм «Игра без правил, или эксперимент в Акчи» (авт. сценария: Э. Дубровский, П. Сиркес; реж.: И. Гонопольский). Киностудия «Казахфильм» им. Ш. Айманова, 1989 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=spXpCTWnEts> (дата обращения: 22.10.2025).

⁷ Аким Тарази (Ашимов А.У.). Везучий Букен. Сатирическая комедия в двух действиях, с многозначительным диалогом [Электронный ресурс] / пер. с казах. и сценическая редакция А. Гладилина // Театр. 1972. № 8. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=spXpCTWnEts> (дата обращения: 22.10.2025).

⁸ Экономическое чудо Казахстана. Дело экономиста Ивана Худенко. Акчи, Алматы, Казахстан, 1970 г. // Телекомпания «ВИД». Программа «Как это было» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0PC0BEmGtJU> (дата обращения: 22.10.2025).

⁹ Волков А. Опасная профессия: Нравы моего времени в журналистике и обществе. СПб., 2010; Андреев Н. Трагические судьбы. М., 2001.

инициатора эксперимента и интервью с И.Н. Худенко (зафиксированного в документальном фильме), материалов СМИ и источников, появившихся в интернет-пространстве.

Эксперимент по внедрению «безнарядно-звеньевой системы организации и оплаты труда» в 1961–1965 г.

Реорганизации в управлении аграрными предприятиями, происходившие в годы «хрущевской оттепели», подтолкнули ряд инициативных и предприимчивых руководителей (в частности, И. Худенко) к попытке изменения системы хозяйствования. В 1960 г. в Казахстане начался эксперимент: по решению Совета Министров КазССР новая система учета и оплаты, которые предложил Иван Никифорович Худенко, была внедрена в ряде совхозов, в том числе в двух зерновых совхозах Целиноградской области (совхоз имени КазЦИКа и «Ново-Александровский») и в многоотраслевом совхозе «Илийский» Алма-Атинской области.

22 ноября 1961 г. Н.С. Хрущев, выступая на совещании работников сельского хозяйства в г. Целинограде, говорил о новаторских предложениях, в частности озвученных И. Худенко, подчеркивал, что в них заложено рациональное зерно. Он отмечал, что необходимо «упростить учет, облегчить работу директорам совхозов, сократить излишний счетный аппарат и устранить непроизводительное расходование средств...»¹⁰. Союзное руководство инициативу Худенко поддержало.

1 декабря 1961 г. в газете «Известия» была опубликована статья И.Н. Худенко «По урожаю и заработок»¹¹, в которой он озвучил условия повышения эффективности совхозно-колхозной системы. Для получения максимального эффекта в аграрном производстве, по мнению Худенко, требовалось три условия. Во-первых, просчитал новатор, нормы затрат труда на единицу продукции, например в совхозах Целинного края, нужно планировать по следующим пока-

¹⁰ Важная роль целинных земель в осуществлении программы строительства коммунизма. Речь товарища Н.С. Хрущева на совещании работников сельского хозяйства в г. Целинограде 22 ноября 1961 г. [Электронный ресурс] // Известия. 1961. № 279 (13825). 24 нояб. С. 4. URL: <https://www.ya.ru/archive/catalog/0748ce91-f6ad-46c2-8f8f-726319aac968/1> (дата обращения: 21.10.2025).

¹¹ Худенко И. По урожаю и заработок [Электронный ресурс] // Известия. 1961. № 285 (13831). 1 дек. С. 3. URL: <https://www.ya.ru/archive/catalog/8111f72b-e001-437c-adc9-2808631ac6f6> (дата обращения: 21.10.2025).

зателям: производство 1 центнера зерна, овощей и картофеля – за 1 час, 1 центнера молока – за 5 часов, 1 центнера шерсти – за 300 часов, 10 яиц – за 1 минуту. Во-вторых, при условии если каждый рабочий станет мастером сельскохозяйственного производства и будет совмещать 2–3 профессии, т.е. по мере необходимости будет и трактористом, и комбайнером, и водителем грузовика, и животноводом, и т.д. В-третьих, каждый совхоз должен быть оснащен основными средствами производства из расчета 14 тыс. руб. на одного среднегодового рабочего с 7-часовым рабочим днем. Тогда, по худенковским расчетам, совхозы Целинного края обошлись бы в 105 тыс. работников вместо 500 тыс., производительность труда выросла более чем в 5 раз, а средняя зарплата в месяц вместо 77 стала 250 руб.

В статье Худенко подверг критике систему учета труда: «в течение одного месяца в совхозе требуется составить только по учету и оплате труда 15 тысяч различных нарядов, учетных листов и других расчетных документов, содержащих 1800 тысяч показателей. Счетных работников захлестывает море бумаг и цифр... Учет и оплата труда работников сейчас ведутся по количественным показателям... Иного механизатора часто интересует одно – побыстрее выполнить указанную в наряде работу да положить деньги в карман. А какой урожай вырастет на этом поле – ему нет дела. Человек материально не заинтересован в плодах своего труда... Совхозы растут. Увеличиваются объемы работ. Учитывать их становится все сложнее. Как упростить учет? На наш взгляд, прямая дорога к этому – оплата труда по конечным результатам (по количеству произведенного хлеба, мяса, молока и т.д.), работа без “шпаргалок” – нарядов. Совхоз с успехом может обойтись одним счетом в Госбанке, а сейчас их более десятка. Не нужны будут промфинпланы, кредитные планы и планы материально-технического снабжения. Они очень громоздки: содержат миллионы показателей, связывают руки тысячам работников»¹².

И.Н. Худенко в этот период работал начальником финансового управления Целинного краевого управления совхозов Казахской ССР. В данной статье автор дал детальный анализ и привел все расчеты первого года работы в экспериментальных совхозах, сравнивая их показатели с показателями в соседних совхозах, работавших

¹² Худенко И. По урожаю и заработок... С. 3.

по обычной системе учета. В экспериментальных совхозах имени КазЦИКа (при урожае 10,5 ц/га) и «Ново-Александровском» (8,4 ц/га) имела экономия по фонду зарплаты (из-за резкого сокращения штата работников). Автор статьи писал о соседних совхозах: при такой же урожайности в них шел перерасход фонда зарплаты: в «Шортандинском» – на 212 тыс. руб., в «Ижевском» – более чем на 100 тыс. руб. В экспериментальных хозяйствах вместо 10–15 тыс. нарядов в месяц (как это было ранее) стали составлять всего по 1 табелю на бригаду, соответственно вместо сотни управленцев с учетом справлялись всего 2–3 человека. Вместо 17 банковских счетов в этих совхозах осталось 2. Год эти совхозы закончили с прибылью, погасив все ссуды, тогда как соседние совхозы остались с долгами, например «Шортандинский» с убытками в 208 тыс. руб.¹³

Одним из таких хозяйств, которым руководил И.Н. Худенко (ушедший для реализации эксперимента из управления), являлся Илийский совхоз Алма-Атинской области. Результаты внедрения новых форм организации труда и учета стали проявляться в первые же годы. Ознакомившийся в Министерстве сельского хозяйства Казахской ССР с производственными материалами Илийского совхоза, доктор экономических наук В.Д. Белкин писал, что только за первый год работы по безнарядной системе сбор зерна увеличился в 2,3 раза, а численность работников снизилась с 863 до 85 человек¹⁴.

По словам самого Худенко, в основу эксперимента была положена «безнарядно-звеньевая система организации и оплаты труда; за звеном закрепляется севооборотный участок и вся необходимая для этого техника». В своем интервью Иван Никифорович объяснял: «Почему у нас один экономист-бухгалтер справляется со всей учетной, плановой и финансовой работой? Потому что у нас действуют нормативы затрат труда и средств на центнер продукции. Например, зерно [центнер] – 2 рубля, в обычных хозяйствах – 5 рублей. Затраты труда у нас 30 минут, в обычных хозяйствах – 2 и более часов. Взаимные расчеты между звеньями осуществляются самостоятельно. Мне, как бухгалтеру, остается только отражать готовую продукцию и затраты на нее. И отражать взаимные расчеты между зве-

¹³ Худенко И. По урожаю и заработок... С. 3.

¹⁴ Белкин В.Д. Казахстанская трагедия // Белкин В.Д. Избранные труды: в 3 т. М., 2015. Т. 3: Тернистый путь экономиста. С. 96.

нями. Надобность в нарядах, учетных листах, накладных, кассовых ордерах, в оперативной отчетности и всей другой бюрократической бумажной волоките полностью отпадает»¹⁵. Взятые за основу при формировании технологической карты звена нормы были рассчитаны учеными Научно-исследовательского института сельского хозяйства АН СССР. Рабочие совхозов, переведенных на полный хозяйственный расчет, работали фактически без оформления нарядов за промежуточные этапы работы, получая оплату за конечный результат.

В Российском государственном архиве новейшей истории (РГАНИ) отложено дело, в котором представлены справки за 1962–1963 гг. о результатах работы данного эксперимента¹⁶. В деле содержится материал по производственным показателям: в экспериментальном хозяйстве под зерновыми культурами было занято 33 тыс. га пашни. До внедрения эксперимента их обслуживало 830 чел., по нормативам новой системы осталось 69, т.е. количество занятых в производстве сократилось в 12 раз¹⁷. Производство зерна на одного среднегодового рабочего увеличилось с 156 ц в 1962 г. до 3173 ц в 1963, т.е. в 20 раз¹⁸. Резко улучшились и другие экономические показатели. Из-за резкого повышения производительности труда высвободилась значительная часть людей и техники, снизилась себестоимость продукции, возросла фондоотдача¹⁹. Эти факты, выступая резким контрастом в сравнении с показателями других действующих совхозов, вызывали недоверие и раздражение у чиновников Министерства сельского хозяйства республики.

Новая система учета и оплаты труда и результаты ее внедрения выявили ряд серьезных проблем в финансовом состоянии хозяйств. Одна из них была связана с имевшейся в совхозе техникой: из 225 тракторов (на более 800 человек до сокращения) в экспериментальном совхозе оставили 80 (из расчета на 67 человек). Не получив разрешения на продажу лишней техники, хозяйство было вынужде-

¹⁵ Интервью с И.Н. Худенко // Фрагмент из документального фильма «Человек на земле».

¹⁶ Российский государственный архив новейшей истории (РГАНИ). Ф. 5. Оп. 62. Д. 239.

¹⁷ Цифровые данные в архивном деле несколько расходятся с приведенными показателями В.Д. Белкина, но эти расхождения не носят принципиального характера.

¹⁸ РГАНИ. Ф. 5. Оп. 62. Д. 239. Л. 100.

¹⁹ Белкин В.Д., Переведенцев В.И. Продовольственная проблема и уроки Акчи... С. 246.

но платить амортизационные отчисления, что привело к лишним расходам. Кроме того, второй проблемой стали более 700 сокращенных и нетрудоустроенных работников. Хозяйство было вынуждено оплатить им минимальную плату в 30 рублей в месяц, что сильно обременило хозяйство. Также же на экспериментальное хозяйство повесили убытки за вымерзшие озимые, посеянные предшествующим хозяйством. С 1965 г. эксперимент пытались закрыть. Вокруг эксперимента Худенко нарастало множество легенд и кривотолков. Сокращение рабочих более чем в 10 раз и при этом 20-кратный рост производительности труда в Илийском совхозе вызвал массу вопросов по поводу эффективности существовавшей экономической системы в целом.

Причиной закрытия успешного эксперимента экономист В.Д. Белкин считал (как парадокс) именно его «ошеломляющий успех». Для трудоустройства высвобождаемых работников Худенко предложил создать плодоовощной комбинат в области, чтобы снабжать свежими и консервированными фруктами и овощами г. Алма-Ату, но никто не содействовал решению данной проблемы. По мнению В.Д. Белкина, руководящие работники КазССР, бесконечно сетовавшие на нехватку трудовых ресурсов, не смогли, а может быть и не захотели трудоустроить высвобождающихся работников²⁰.

Продолжение эксперимента в Акчи в 1967–1970 гг.

В период реализации «косыгинских» реформ 1965 г. полностью игнорировать успешный опыт Худенко Министерство сельского хозяйства республики не могло, поскольку были и сторонники новаторства. Заместитель министра сельского хозяйства Абдирахим Елеманович Елеманов активно поддерживал эксперименты Ивана Никифоровича. И в 1967 г. в поселке Акчи Каскеленского района Алма-Атинской области начался новый эксперимент. С разрешения Министерства сельского хозяйства Казахской ССР по инициативе И.Н. Худенко было создано опытное хозяйство в Акчи. Основные характеристики данного хозяйства: производственное направление – полеводство, продукт производства – травяная мука, посевные площади хозяйства – 1600 га, из них под зерновыми культурами – 630 га,

²⁰ Белкин В.Д., Переведенцев В.И. Продовольственная проблема и уроки Акчи... С. 247.

люцерны – 900 га. Целью эксперимента, по заявлению И. Худенко, являлось достижение максимальной производительности труда в сельскохозяйственном производстве, сокращение численности работников. Социальная сущность худенковского эксперимента заключалась «в соединении функции производства и управления, и выполнения этих функций непосредственно крестьянином, преодолевая его отчуждение от результатов труда».

Фактически себестоимость 1 ц зерна в совхозах республики составляла около 6 руб., сдаточная – 5 руб., а нормативная себестоимость, принятая в опытном хозяйстве, – менее 2 руб., т.е. в 3 раза меньше, чем в обычных совхозах КССР. Соответственно и по травяной муке – 15 и 13 руб., в опытном хозяйстве – 8 руб. (почти в 2 раза ниже)²¹. Нормативная стоимость произведенной продукции за вычетом материальных затрат составляла фонд оплаты работников хозяйства. Заработок каждого был тем выше, чем больше произведено продукции и чем меньше затрачено на него труда и материальных затрат. Это заставляло каждого работника экономить живой труд, совершенствовать технологию производства, самостоятельно находить наилучшие решения. Опыт хозяйства демонстрировал, что жесткая система контроля сковывала инициативу людей, их творческие и рационализаторские способности. В эксперименте был применен новый принцип экономического и финансового контроля по методу «черного ящика», при котором контроль осуществлялся лишь на входе и на выходе саморегулирующейся системы. По инициативе ЦК Компартии Казахстана правление Госбанка СССР разрешило опытному хозяйству иметь один счет в банке и заменить мелочный контроль по каждой финансовой операции конечной формой контроля – по результатам производственной деятельности. В опытном хозяйстве было допущено определенное свободное маневрирование средствами из собственного фонда оплаты – 5 % средств хозяйство могло тратить на производственные нужды без документального оправдания этих средств.

Уже по результатам первого года функционирования опытному хозяйству можно было судить о значительной разнице в экономических показателях обычных совхозов и данного хозяйства (табл. 1).

²¹ РГАНИ. Ф. 5. Оп. 62. Д. 239. Л. 100.

Таблица 1

Экономические показатели в хозяйствах КССР в 1968 г.

Виды хозяйств	Себестоимость 1 центнера зерна		Годовая прибыль на 1 работника (руб.)		Заработная плата за 1 месяц (руб.)	
	в руб.	%	в руб.	%	в руб.	%
В обычных совхозах	6,38	100	206	100	88	100
Опытное хозяйство	1,66	26	1577	765,5	360	409,1

Источник: Кокашинский В. Эксперимент в Акчи // Литературная газета. 1968. 21 мая.

Цифры в табл. 1 ярко демонстрируют высокие показатели рентабельности хозяйства и эффективной производительности труда. Себестоимость 1 ц зерна составила одну четверть в сравнении с обычными совхозами. Если заработная плата в опытном хозяйстве была в 4 раза выше средней зарплаты рабочих совхозов, то годовая прибыль на 1 работника в рублях была выше в 7,6 раза. Эти данные говорили о безусловном преимуществе производственных характеристик опытного хозяйства. Кроме того, в 1968 г. планировали в опытном хозяйстве израсходовать на заработную плату 196 тыс. руб., фактически истратили 81 тыс. (менее чем в 2,4 раза), 115 тыс. руб. были сэкономлены для государства. За 3 года функционирования опытное хозяйство получило от государства 1648 тыс. руб., было создано 2148 тыс. руб. различных ценностей²².

Прибыльность опытного хозяйства подтвердились расчетами Худенко (табл. 2).

Таблица 2

Экономические показатели опытного хозяйства Акчи в 1968 г.

На 1 среднестатистического работника в год	Вновь созданный продукт		Годовой заработок	
	руб.	%	руб.	%
В совхозах республики	840	100	1268	100
В опытном хозяйстве	5330	635	3330	263

Источник: РГАНИ. Ф. 5. Оп. 62. Д. 239. Л. 112.

²² РГАНИ. Ф. 5. Оп. 62. Д. 239. Л. 112.

По табл. 2 мы видим значительную разницу во вновь созданном продукте в опытном хозяйстве – более чем в 6 раз, при этом годовой заработок у рабочих в опытном хозяйстве – более чем в 2,6 раза.

Эффективность производства в опытном хозяйстве демонстрируют приведенные показатели, рассчитанные исследователями: если их сравнить в процентном соотношении – в опытном хозяйстве выше почти в 3–5 раз (табл. 3).

Таблица 3

Основные показатели опытного хозяйства и совхозов

Виды хозяйств	Производство товарной продукции на 1 чел.		Прибыль на 1 чел.		Средне-месячная оплата		Накладные расходы на 1 рубль продукции		Произведено продукции на 1 чел.	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Совхозы КазССР (Каскеленский, Токаша Бокина)	2814	100	294	100	113	100	0,15	100	0,97	100
Опытное хозяйство	7200	256	1140	388	364	322	0,03	20	4,8	495

Источник: Петренко И.Я., Чужинов П.И. Экономика сельского хозяйства. Алматы: Наука, 1984. 309 с.

Экономия фонда заработной платы была получена за счет ряда факторов: повышения производительности труда и сокращения управленческого аппарата. Хотя в опытном хозяйстве был собран небольшой урожай зерна (12 ц/га), но благодаря низким затратам и высокой производительности труда хлеб оказался дешевым. Вместо многочисленного управленческого и обслуживающего персонала, составляющего в совхозах до 150 чел., в опытном хозяйстве управленческо-координационное звено состояло из двух человек: директора М. Ли и бухгалтера-экономиста И.Н. Худенко. Основное производство держалось на 6 полеводческих хозрасчетных звеньях (по 5 чел.), внутри звена все имели по 2–3 профессии и выполняли различные функции по мере необходимости. Кроме них были другие звенья: материально-технического обеспечения, общественного питания и строительное (самое многочисленное – 17 чел.), поскольку оно занималось и строительством жилья для рабочих.

Управлялось опытное хозяйство Советом хозяйства, куда входили все звеньевые, директор, экономист-бухгалтер. Каждый элемент системы решал вопросы самостоятельно, в зависимости от конкретных условий и ситуации. В опытном хозяйстве работали два польских АВМ (автомат по переработке витаминной муки), каждый дававший по 3 тонны продукции в час – один из самых производительных в те годы. За год в опытном хозяйстве была произведена треть общего объема витаминно-травяной муки, заготовленной в Казахстане.

Заключение комиссии Министерства сельского хозяйства КазССР и судьба эксперимента И.Н. Худенко

После смерти заместителя министра, доктора сельскохозяйственных наук А.Е. Елеманова министр сельского хозяйства КазССР М.Г. Рогинец стал мешать развитию эксперимента. Была создана комиссия по проверке результатов хозяйства. Комиссия составила записку, в которой делался негативный вывод об эксперименте. «Урожайность в хозяйстве была крайне низкой – в 1970 г. урожайность ячменя составила 2,8 центнера с гектара (в других совхозах – 15–20 центнера с 1 га) и 3,8 центнера с гектара сена люцерны (в других хозяйствах – 20–30 центнера с 1 га). Убытки в опытном хозяйстве в 1959 г. превысили 72 тысячи рублей. Заработные платы директора хозяйства Ли и экономиста Худенко в 1970 г. достигали 1000 рублей в месяц»²³. В ней резюмировалось: «Методика эксперимента предусматривала заведомое завышенное авансирование всех работ хозяйства, независимо от выполняемой работы или отработочного времени в размере 250 рублей, составлявшей 2,5 тарифной ставки тракториста-машиниста 4 разряда. Методикой не были предусмотрены какие-либо усовершенствования организации труда, агротехники, технического оснащения. Метод повышения производительности труда исключительно за счет усиления интенсификации живого труда не может дать эффекта в сельском хозяйстве и вообще неприемлем для социалистического производства»²⁴. Материалы данной комиссии не перепроверялись, и хотя они опровергались

²³ РГАНИ. Ф. 5. Оп. 62. Д. 239. Л. 118–119.

²⁴ Там же. Л. 112.

учеными (и не только), на основе выводов комиссии эксперимент закрыли.

В Казахской ССР это был не единственный эксперимент, аналогичные новации осуществлялись, например, еще в ряде совхозов, в частности в совхозе им. Р. Люксембург (Джамбульская область) и «Валихановском» (Кокчетавская область). За счет внедрения новых форм организации труда сокращение рабочих, ИТР и служащих по совхозу Р. Люксембург составило 15 чел., «Валихановский» – 18 чел. Ежегодная экономия фонда зарплаты за счет сокращения и совмещения работников совхозов составила 16 552 и 22 140 руб. соответственно. Валовая продукция сельского хозяйства в совхозе Р. Люксембург в 1971 г. по сравнению с 1967 г. увеличилась на 8,6 %, производительность труда – на 33 %. В совхозе «Валихановский» – увеличение соответственно на 38,7 и 51,9 %²⁵. В сравнении с опытным хозяйством Акчи, где показатели увеличились почти на 300–500 %, результаты данных экспериментов были невелики. Но, несмотря на достаточно скромные показатели эффективности этих опытных хозяйств, министр сельского хозяйства М.Г. Рогинец просил Министерство сельского хозяйства СССР продлить эксперимент на 1972–1974 гг. и получил на это разрешение. Вопрос, который возникает в данном случае, закономерен: почему результативный, блестящий по показателям организации труда и оплаты худенковский эксперимент министр М.Г. Рогинец закрывает и при этом лоббирует продление эксперимента менее эффективного. Субъективизм данного решения понятен. Опытное хозяйство Худенко слишком явно проявляло все проблемы и пороки аграрного сектора, демонстрировало необходимость коренной модернизации всей советской модели экономики. Вызывала раздражение у высокопоставленного чиновника и зарплата рабочих, ИТР опытного хозяйства, превышавшая министерские зарплаты²⁶.

На защиту опытного хозяйства Худенко встали экономисты, «мобилизованные» редакцией «Литературной газетой»: зав. сектором Института экономики АН СССР, д.э.н. В. Белкин, СНС, к.э.н. В. Ивантер, СНС ИМРД АН СССР, к.э.н. В. Переведенцев. Защищая

²⁵ Центральный государственный архив Республики Казахстан (ЦГА РК). Ф. 1481. Оп. 53. Д. 118. Л. 57–58.

²⁶ Белкин В.Д., Переведенцев В.И. Продовольственная проблема и уроки Акчи... С. 257.

эксперимент, они составили 10 мая 1971 г. памятную записку для первого секретаря ЦК КП Казахстана Д.А. Кунаева. В ней отмечалось, что «в течение 2,5 лет в Акчи был создан автоматизированный завод по производству травяной муки, укомплектованный импортным оборудованием, возведены хозяйственные постройки, линия электропередач, жилые дома. Завод был введен в эксплуатацию и начал выпускать травяную муку, резко превосходящую принятые стандарты (280 единиц каротина против 180 для высшего сорта)... 4. На основании экономически несостоятельной оценки эксперимента, а также поверхностной и методологически необоснованной ревизии (на что в свое время указывалось также Минфином КазССР, планово-экономическим отделом Главка Минсельхоза КазССР и Прокуратурой Алма-Атинской области) деятельность Опытного хозяйства решением Минсельхоза КазССР от 23 июля 1970 г. была прекращена. 5. Учитывая большое народно-хозяйственное значение эксперимента, полагаем целесообразным его восстановить и продолжить. Научный руководитель эксперимента член-корреспондент АН КазССР А.Е. Елеманов умер, необходимо обеспечить эксперименту надлежащее научное руководство и помощь партийных органов республики»²⁷.

Заключение экономистов из АН СССР подтверждали материалы социологических исследований, проведенные в 1969–1970 гг. лабораторией социологии труда Московского института народного хозяйства им. Г. Плеханова (под руководством Н.И. Алексеева) в опытном хозяйстве и в двух соседних совхозах республики (имени Токаша Бокина и Каскеленском). В последних 71 % опрошенных видели серьезные недостатки в организации труда; в опытном хозяйстве отрицательную оценку в анонимной анкете не дал ни один человек²⁸.

Однако руководство республики проигнорировало мнение защитников эксперимента. Закрытие эксперимента принесло убытки в 0,5 млн руб.: было заброшено импортное оборудование, в запусте-

²⁷ Белкин В.Д., Переведенцев В.И. Продовольственная проблема и уроки Акчи... С. 251–253.

²⁸ Алексеев Н., Кокашинский В. Земледельцы сами по себе // Литературная газета. 1970. 4 марта.

ние пришел новый поселок, построенный для рабочих хозяйства с водопроводом, канализацией и электроотоплением²⁹.

Результаты эксперимента И. Худенко привели к неоднократным обращениям ученых А.Г. Аганбеяна, Т.И. Заславской, Н.Я. Петракова, Н.П. Федоренко о поддержке опытного хозяйства руководством КазССР. В своем письме к Д.А. Кунаеву от 7 января 1972 г. А.Г. Аганбеян и Т.И. Заславская писали: «наш институт считал бы полезным перенести эксперимент И.Н. Худенко в один из районов Сибири и охотно взял бы на себя научное руководство и контроль за его экономическими и социальными результатами»³⁰. Три академических института (Центральный экономико-математический институт АН СССР, Институт экономики и организации промышленного производства СО АН СССР, Сибирский институт экономики сельского хозяйства) предлагали взять научное руководство по восстановлению и ведению эксперимента, но руководство республики отказалось от всех предложений. Главным мотивом отказа была пресловутая записка комиссии с отрицательным отзывом производственной деятельности экспериментального хозяйства.

Осужденный в 1973 г. к 6 годам лишения свободы Иван Никифорович через год, в 1974, скончался в тюремной больнице от воспаления легких. В 1989 г. он и его сторонники были реабилитированы «за отсутствием в их действиях состава преступления»³¹. В 1988 г. И. Худенко был удостоен посмертно премии Фонда имени Н.И. Бухарина³².

И.Н. Худенко значительно опередил свое время, его эксперимент оказался несвоевременным. Демонстрируя несостоятельность и неэффективность советской аграрной системы, не вписываясь в существующую экономическую систему в целом, он оказался не нужен ни советской модели экономики, ни руководству республики.

²⁹ *Сактаганова З.Г.* Экономическая модернизация Казахстана. 1946–1970 гг.: монография. 3-е изд. Караганда, 2017. С. 285.

³⁰ *Белкин В.Д., Переведенцев В.И.* Продовольственная проблема и уроки Ачки... С. 263.

³¹ Правда. 1989. 31 июля.

³² *Османов Р.* Премии Фонда имени Н.И. Бухарина вручены лауреатам (март 1991) [Электронный ресурс] // Официальный сайт В. Писигина. URL: <https://pisigin.ru/publication-0a/192/robert-osmanov-premii-fonda-imeni-n-i-buxarina-vrucheny-laureatam-mart-1991/> (дата обращения: 24.10.2025).

Список литературы

Белкин В.Д. Казахстанская трагедия // Белкин В.Д. Избранные труды: в 3 т. М.: ЦЭМИ РАН, 2015. Т. 3: Тернистый путь экономиста. С. 93–104.

Белкин В.Д., Переведенцев В.И. Продовольственная проблема и уроки Акчи // Белкин В.Д. Избранные труды: в 3 т. М.: ЦЭМИ РАН, 2015. Т. 3: Тернистый путь экономиста. С. 243–267.

Обратного хода нет (Перестройка в народном хозяйстве: общие проблемы, практика, истоки) / под общ. ред. Г.Х. Попова; сост. С.Н. Красавченко. М.: Политиздат, 1989. 301 с.

Османов Р. Премии Фонда имени Н.И. Бухарина вручены лауреатам (март 1991) [Электронный ресурс] // Официальный сайт В. Писигина. URL: <https://pisigin.ru/publication-0a/192/robert-osmanov-premii-fonda-imeni-n-i-buxarina-vrucheny-laureatam-mart-1991/> (дата обращения: 24.10.2025).

Петренко И.Я., Чужинов П.И. Экономика сельского хозяйства. Алматы: Наука, 1984. 309 с.

Сактаганова З.Г. Экономическая модернизация Казахстана. 1946–1970 гг.: монография. 3-е изд. Караганда: Изд-во КарГУ, 2017. 365 с.

References

Belkin, V.D. (2015). Kazhastanskaya tragediya [The Kazakh tragedy]. In *Izbrannye trudy: v 3 t.* Moscow. Vol. 3, pp. 93–104.

Belkin, V.D., Perevedentsev, V.I. (2015). Prodovol'stvennaya problema i uroki Akchi [The food problem and the lessons of the Acci]. In *Izbrannye trudy: v 3 t.* Moscow. Vol. 3, pp. 243–267.

Popov, G.Kh. (Ed.), Krasavchenko, S.N. (Comp.). (1989). *Obratnogo hoda net: (Perestroika v narodnom hozyaystve: obshchie problemy, praktika, istoki)* [There is no turning back: (Perestroika in the national economy: general problems, practice, origins)]. Moscow, Politizdat. 301 p.

Osmanov, R. Premii Fonda imeni N.I. Buharina vrucheny laureatam (mart 1991) [N.I. Bukharin Foundation Awards presented to the laureates (March 1991)]. In *Ofitsial'nyy sayt V. Pisigina*. Available at: URL: <https://pisigin.ru/publication-0a/192/robert-osmanov-premii-fonda-imeni-n-i-buxarina-vrucheny-laureatam-mart-1991/> (date of access: 24.10.2025).

Petrenko, I.Ya., Chuzhinov, P.I. (1984). *Ekonomika sel'skogo hozyaystva*. [Agricultural economics]. Almaty, Nauka. 309 p.

Saktaganova, Z.G. (2017). *Ekonomicheskaya modernizatsiya Kazahstana. 1946–1970 gg.* [Economic modernization of Kazakhstan. 1946–1970]. 3-e izd. Karaganda, Izdatelstvo KarGU. 365 p.