

ด้านวิศวกรรมที่จะช่วยให้การผลิตของชาติสำเร็จสมบูรณ์ตามแผนที่วางไว้ และจัดตั้งกระทรวงในสาธารณรัฐเพื่อรับผิดชอบวิสาหกิจต่าง ๆ อีกด้วย รวมทั้งให้เปลี่ยนฐานะคณะกรรมการของรัฐสำหรับกิจการต่าง ๆ อีก 6 หน่วยขึ้นเป็นกระทรวงของสหภาพสาธารณรัฐ<sup>16</sup> สรุปลก็คือเป็นการยกเลิกความพยายามจัดองค์การส่วนภูมิภาค (regional organization) และหันกลับไปสู่การควบคุมโดยกระทรวงอุตสาหกรรม

2. ระบบใหม่ของการบริหารวิสาหกิจต่าง ๆ การปฏิรูปของโคซีกินได้กระทบต่อวิสาหกิจอุตสาหกรรมทั้งหมด ในฐานะเป็นเครื่องส่งเสริมข้อเสนอต่าง ๆ ของลิเบอร์มาน การปฏิรูปเป็นการนำเอาการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงในตัวชี้ความสำเร็จ (success indicators) และสินน้ำใจ (incentives) มาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ (1) เพื่อเพิ่มอำนาจของการจัดการโรงงานและ (2) เพื่อแทนที่วิธีการวางแผนโดยอาศัยเป้าหมายผลผลิตแบบดั้งเดิม ด้วยวิธีการที่สมัยใหม่ยิ่งขึ้นในส่วนที่เกี่ยวกับการคำนวณทางเศรษฐกิจ<sup>17</sup> การเปลี่ยนแปลงเต็มไปด้วยความซับซ้อนอย่างมาก

กล่าวได้ว่าการปฏิรูปดังกล่าวนี้ ได้มีมติให้เสรีภาพแก่วิสาหกิจมากขึ้นในโซเวียต มีวิสาหกิจประมาณ 200,000 โรงงาน แต่ละแห่งจะเป็นหน่วยบริหารที่เป็นอิสระ (autonomous) คือเป็นนิติบุคคล มีการทำบัญชีของตนเอง คนงานทั้งหมดขึ้นกับผู้ดำเนินการคนเดียว ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันเกี่ยวกับผลผลิตในการผลิตตามแผน ซึ่งการปฏิรูปตามระบบใหม่นี้จากกล่าวได้ว่าประกอบด้วยมาตรการที่สำคัญที่สุดคือ

1. มีการขยายระบบการติดต่อโดยตรงระหว่างโรงงานผู้ผลิตและโรงงานลูกค้าให้มีความสำคัญแก่การทำสัญญาซื้อขายมากขึ้น โดยมีการเปลี่ยนแปลงที่ละน้อยจากระบบการแบ่งปันโดยบังคับมาเป็นโดยเสรี และวิสาหกิจต่าง ๆ ถูกชี้นำในเรื่องปริมาณการลงทุนด้วยทุนจากส่วนกลาง การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ อุปกรณ์ด้านวัตถุและเทคนิคมาใช้ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจต่าง ๆ ของการจัดการอุตสาหกรรมง่ายขึ้น ยอมให้มีสิทธิของความเป็นอิสระเพิ่มขึ้น บรรเทาอุปทานและการจำหน่ายและค่อย ๆ เข้าสู่การค้าขายส่ง<sup>18</sup>

2. ร่างแผนที่แน่นอนในการผลิตให้แก่วิสาหกิจ โดยอาศัยหลักการและการคำนวณทางเศรษฐกิจ และแผนที่แน่นอนมีกฎเกณฑ์เหล่านี้จะแยกเป็นสาขา ๆ ไป เป้าหมายหรือจุดประสงค์เขียนออกมาเป็นในรูปดัชนีรวม (aggregated index) โดยลดรายละเอียดลงรวมทั้งจำนวน targets ("indices") หรือตัวชี้ของแผนที่ได้ผ่านไปไปยังวิสาหกิจต่าง ๆ : ปริมาตรของสินค้าที่ถูกขาย ขอบเขตหลักของสินค้าที่ต้องถูกผลิต ขนาดของกองทุนค่าจ้าง อัตรากำไรที่ได้ถูกวางแผนไว้ (planned

rate of profit) และระดับของบัญชีทุน (cost accounting หรือ khozraschet) รวมทั้งเงินที่ต้องให้แก่และที่ได้มาจากงบประมาณ ตัวชี้เหล่านี้ซึ่งถูกกำหนดสำหรับวิสาหกิจโดยกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ได้ถูกลดลงบ้าง

3. การขายและความสามารถทำกำไร (กำไรเมื่อเทียบกับทุน) ได้กลายเป็น indicator ที่สำคัญของการปฏิบัติงานของวิสาหกิจแทนที่มูลค่าของผลผลิตรวมทั้งหมด ความสำคัญของกำไรในฐานะเป็นตัวชี้ความสำเร็จได้เพิ่มขึ้นอย่างมาก กำไรที่โรงงานเก็บรักษาไว้มากขึ้น และสัดส่วนของกำไรตามแผน (planned profit ถ้าบรรลุผล) สูงกว่ากำไรที่เป็นจริง (actual profit) เพื่อที่จะส่งเสริมธุรกิจไม่ให้อพยพรักษาเป้าหมายของแผนที่ต่ำเอาไว้ นอกจากนี้การบรรลุผลตามแผนจะต้องขึ้นอยู่กับผลผลิตที่มีจุดหมาย คือการใช้ซึ่งก็หมายความว่า จะต้องไม่มีกองสินค้าจำนวนมากมายที่ไม่ใช้ (useless) ตัวชี้หลักที่สำคัญของผลผลิตได้กลายเป็น “actually marketed production” แทนที่จะเป็น “gross production” ฉะนั้น โรงงานต่าง ๆ ถูกบีบให้ต้องผลิตสินค้าซึ่งมีอุปสงค์สูง ด้วยเหตุนี้การขายและความสามารถทำกำไร (profitability) จึงเป็นตัวชี้ความสำเร็จที่สำคัญของวิสาหกิจ

4. ให้การรับรองและป้องกันทางกฎหมายสำหรับสิทธิของวิสาหกิจ และยอมให้วิสาหกิจมีเงินทุนสำรองมากขึ้น โดยการให้วิสาหกิจต่าง ๆ เก็บกำไรส่วนมากไว้เพื่อใช้จ่ายตามที่วางแผนไว้ หรือเป็นกองทุนพิเศษ ดังนั้นกองทุนขนาดเล็กของโรงงานก่อนหน้านี้ได้ถูกแทนที่โดย Economic Incentive Funds ที่ใหญ่กว่าอย่างมาก 3 กองทุน ซึ่งกองทุนดังกล่าวส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดได้มาจากกำไรที่เก็บรักษาไว้ (retained profit) กองทุนพิเศษนี้คือ

4.1 เพื่อใช้ในการจ่ายโบนัสคือเป็น the “Material Incentives (Rewards) Fund” ระบบใหม่เน้นความสำคัญอย่างมากต่อบทบาทสินน้ำใจทางเศรษฐกิจ

4.2 เพื่อลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตคือเป็น the “Production Development Fund”

4.3 เพื่อการปลูกสร้างบ้านและสิ่งอำนวยความสะดวกในการพักผ่อนหย่อนใจสำหรับลูกจ้างของตนคือเป็น “Fund for Socio-Cultural Measures and Housing Construction”

กองทุนดังกล่าวโดยเฉพาะ Material Rewards Fund เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการจัดการโรงงาน และกลุ่มวิชาชีพ (professional staff) เนื่องจากมันประกอบขึ้นเป็นแหล่งสำคัญสำหรับโบนัสของพวกเขา

5. ลดจำนวนงบประมาณซึ่งรัฐบาลกำหนดให้เพื่อให้วิสาหกิจนำไปใช้ในการลงทุน และนำเอาระบบสินเชื่อระยะยาวมาใช้แทน ฉะนั้นการลงทุนใหม่ของวิสาหกิจและได้ทุนจำนวนมากมาจากกำไรที่เก็บรักษาและสินเชื่อระยะยาว ในจำนวนน้อยกว่าเงินช่วยเหลือจากงบประมาณของรัฐที่ไม่ต้องชดใช้ มาตรการต่าง ๆ นี้ได้ถูกยอมรับนำมาใช้เพื่อส่งเสริมการใช้การลงทุนด้านทุน (capital investment) อย่างมีประสิทธิภาพ อัตราดอกเบี้ยจำนวนน้อยที่เก็บจากเงินทุนคงที่และเงินทุนดำเนินงาน (fixed and working capital stock) ของโรงงานได้ถูกจ่ายให้จากกำไร ปกติเก็บ 6% ของมูลค่าเงินทุน ดังนั้น สัดส่วนที่สูงกว่าของการลงทุนด้านทุน ได้มาจากการกู้ยืมที่แบกภาระดอกเบี้ย ยิ่งกว่าการได้เงินช่วยเหลือจากงบประมาณการลงทุนมากขึ้นสำหรับการริเริ่มของวิสาหกิจ ได้รับอนุญาตโดยได้เงินจากกองทุนพัฒนาการผลิต<sup>19</sup>

6. ยกเลิกการเก็บภาษีจากกำไรซึ่งเก็บโดยไม่คำนึงถึงความสำคัญของการลงทุนเพื่อการผลิต และนำเอาระบบเก็บภาษีจากทุนคงที่ (fixed capital) และทุนดำเนินงานหรือทุนหมุนเวียน (working or circulating capital) มาใช้แทน

7. อำนาจของการจัดการโรงงานเพื่อกำหนดแนวทางที่ซึ่งฝ่ายจัดการใช้จ่าย ในรูปการจัดสรรทั้งหมดเป็นค่าจ้างได้เพิ่มขึ้น ผู้จัดการเองสามารถแบ่งการจัดสรรทั้งหมดในระหว่างชั้นของลูกจ้าง ตัวอย่างเช่น สามารถลดจำนวนบุคคลากรทั้งหมดที่ถูกจ้างเพื่อเพิ่มสัดส่วนของงานที่มีฝีมือสูง

อย่างไรก็ตามภายใต้การปฏิรูปวิสาหกิจนี้ ตัวชี้ทางกายภาพสำคัญยังคงอยู่ รวมทั้งแผนอุปทานในแง่กายภาพ และการแยกรายการของผลผลิตในแง่กายภาพในแผนเศรษฐกิจของชาติ นายโคซึนกินเพียงแต่แสดงความหวังว่าดีกรีของรายละเอียดควรจะลดลงทีละน้อย

### ผลสำเร็จครั้งแรกของการปฏิรูป

การปฏิรูปวิสาหกิจนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างช้า ๆ ตั้งแต่เดือนมกราคม 1966 โดยที่การนำระบบใหม่นี้มาใช้กับวิสาหกิจได้ดำเนินไป โดยอาศัยการเตรียมการอย่างรอบคอบภายใต้การนำของกระทรวงและคณะกรรมการร่วมพิเศษ ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นภายใต้อำนาจของ USSR Gosplan

ในระยะแรกเริ่มวิสาหกิจที่ได้เตรียมการอย่างดีที่สุดจำนวนหนึ่งในสาขาต่าง ๆ ของการผลิตได้ถูกเปลี่ยนไปใช้ระบบใหม่ คณะกรรมการร่วมภายใต้อำนาจของ Gosplan ได้วางแผนที่เป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนวิสาหกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ ไปใช้ระบบใหม่ และภายใต้หลักเกณฑ์นี้งานเตรียมการจำนวนมากถูกดำเนินไปในหลายวิสาหกิจ งานนี้ได้เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ศักยภาพการผลิตอย่างระมัดระวัง ในทางปฏิบัติแผนใหม่และสูงกว่า ได้กำหนดทั้งในเรื่องปริมาณการขาย กำไรและความสามารถที่จะทำกำไรของวิสาหกิจ

สิ่งสำคัญที่ต้องกระทำอันดับแรกสำหรับการเปลี่ยนวิสาหกิจเป็นระบบใหม่ ก็คือ ความสัมพันธ์ทางการเงินกับงบประมาณสำหรับแต่ละกระทรวงจะต้องไม่ถูกทำลาย ทรัพยากรที่เพิ่มขึ้นทั้งหมดที่วิสาหกิจต้องการสำหรับการสะสมทุนของกองทุนสินค้าใจ จำต้องได้มาจากกำไรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้ทุนสำรองบนหลักเกณฑ์ของการริเริ่มของวิสาหกิจเอง การจัดสรรกำไรที่เพิ่มขึ้นประมาณ 60 - 90% ให้แก่การสะสมทุนของกองทุนสินค้าใจทางเศรษฐกิจของวิสาหกิจ เป็นอำนาจที่ได้รับและเป็นปัจจัยสำคัญ ในฐานะเป็นเครื่องกระตุ้นให้มีการใช้ให้เป็นประโยชน์และอย่างเปิดเผยเพื่อการเพิ่ม profitability ผ่านปริมาตรการขายที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งผ่านต้นทุนการผลิตที่ต่ำลงของวิสาหกิจ

เมื่อถึงต้นปี 1967 วิสาหกิจจำนวน 704 วิสาหกิจ ซึ่งจ้างคนงานกว่า 2 ล้านคนได้เปลี่ยนไปเป็นระบบใหม่ ในจำนวนนี้ 43 วิสาหกิจได้ดำเนินการภายใต้ระบบใหม่ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 1966, 200 วิสาหกิจตั้งแต่ 1 เมษายน, และจำนวนที่เหลือตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 1966 ด้วยการริเริ่มของวิสาหกิจเองวิสาหกิจได้เพิ่มแผนการขายในขั้นแรกได้กำหนดไว้กว่า 300 ล้านรูเบิล และแผนกำไร 130 ล้านรูเบิล ในความเกี่ยวพันอันนี้ผลตอบแทนตามแผนที่ให้แก่งบประมาณเพิ่มขึ้น 34 ล้านรูเบิลเช่นกัน ในขณะที่เดียวกันได้มีการเพิ่มขึ้นอย่างมากในจำนวนของรายได้สุทธิซึ่งตกเป็นของวิสาหกิจเอง เพราะฉะนั้นกองทุนสินค้าใจด้านวัตถุได้เพิ่มขึ้นเกือบ 80% เมื่อเทียบกับปี 1965 กองทุนสำหรับอำนวยความสะดวกด้านวัฒนธรรมและการก่อสร้างบ้านได้เพิ่มขึ้นเกือบ 60% และกองทุนพัฒนาการผลิตเพิ่มขึ้นเกือบ 210% จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่ของวิสาหกิจที่ดำเนินการภายใต้ระบบใหม่ เป้าหมายของแผนทั้งหมดประสบความสำเร็จตามแผนและมากกว่าแผน การปฏิรูปในครั้งนี้ได้เน้นโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเบาและสินค้าอุปโภคบริโภคความสำเร็จที่ปรากฏคือประสิทธิภาพในการผลิตของแรงงานและกำไรโดยเฉลี่ยสูงขึ้น จากปี 1967 การปฏิรูปได้ถูกขยายไปทุกสาขาของอุตสาหกรรม เมื่อถึงฤดูใบไม้ร่วงปี 1967 วิสาหกิจจำนวน 5,500 วิสาหกิจซึ่งทำการผลิตประมาณ  $\frac{1}{3}$  ของผลผลิตอุตสาหกรรมทั้งหมด และในขณะเดียวกันนับได้ประมาณ 45% ของกำไรทั้งหมดได้ดำเนินการภายใต้ระบบใหม่<sup>20</sup>

ในปี 1966 วิสาหกิจที่กำลังดำเนินการภายใต้ระบบใหม่ ได้ทำการขายผลผลิตมีมูลค่า 600 ล้านรูเบิลซึ่งมากกว่าแผน และได้ผลกำไรที่แท้จริง 250 ล้านรูเบิลมากกว่าแผนในครั้งแรกของปี 1967 ตัวชี้เหล่านี้ได้ถูกปรับปรุงขึ้นและเป็นจำนวน 1,200 และ 300 ล้านรูเบิลตามลำดับ จากความจริงที่ว่าการขาย  $\frac{1}{3}$  ของผลผลิตได้ผลประมาณ 45% ของกำไร แสดงให้เห็นว่าวิสาหกิจซึ่งได้เปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่ทำผลกำไรได้มากกว่าวิสาหกิจอื่น ๆ<sup>21</sup>

ถึงวันที่ 1 ธันวาคม 1967 การปฏิรูปได้ทำการรวมวิสาหกิจอุตสาหกรรมประมาณ 7,000 เข้าไว้อย่างเรียบร้อย ซึ่งทำการผลิต 40% ของผลผลิตและมีผลกำไรมากกว่าครึ่งหนึ่งของกำไรทั้งหมด ส่วนมากแล้ววิสาหกิจเหล่านี้รับผิดชอบตัวชี้ที่สูงสำหรับอุตสาหกรรม ระหว่างปี 1966-1967 วิสาหกิจเหล่านี้ขายผลผลิตได้เพิ่มขึ้นประมาณ 11% ในปี 1966 และประมาณ 12% ในปี 1967 กำไรเพิ่มขึ้นประมาณ 23.5% และ 25% ตามลำดับ<sup>22</sup>

นอกจากนี้วิสาหกิจต่าง ๆ ที่เป็นของกระทรวง Ministry of Instrument-Building, Means of Automation and Control System แห่งสหภาพโซเวียตได้ทำหน้าที่ด้วยดีโดยเฉพาะ เนื่องจากวิสาหกิจทั้งหมดและหน่วยบริหารสำคัญ (main administration หรือ associations) จำนวนหนึ่งที่เป็นของกระทรวงนี้ได้ถูกเปลี่ยนอย่างสมบูรณ์ไปเป็นระบบใหม่ในปี 1967 ภายใต้แผนที่ถูกนำมาใช้โดยกระทรวงนี้ในปี 1967 เป็นผลให้ปริมาณการขายได้เพิ่มขึ้น 3.9% สูงกว่าแผนที่ได้กำหนดในขั้นแรกในขณะที่กำไรเพิ่มขึ้น 4.8% กองทุนสินน้ำใจทางเศรษฐกิจได้เพิ่มขึ้นเป็น 72.5 ล้านดอลลาร์ ซึ่งถ้ายังคงอยู่ภายใต้ระบบเก่าการบรรลุผลตามแผนขั้นแรกจะได้เพียง 23.8 ล้านดอลลาร์หรือเพียง 33% ของการจัดการของวิสาหกิจนั้น ๆ ภายใต้ระบบที่ปฏิรูปใหม่

การเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยรายปีในการผลิตสำหรับปี 1966 - 1968 นับได้ 16.5% สำหรับวิสาหกิจที่เป็นของกระทรวงดังกล่าว การเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยรายปีของผลกำไร เพิ่มจาก 19.3% เป็น 29% การเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยรายปีในประสิทธิภาพของแรงงานเป็น 10% จำนวนโรงงานขนาดเล็กได้ลดลง 1/3 ในขณะที่จำนวนโรงงานขนาดใหญ่เพิ่มขึ้น 50% ในปี 1968 การเปลี่ยนหน่วยบริหารที่สำคัญทั้งหมดไปเป็น cost-accounting สำเร็จสมบูรณ์ ในปีนี้อัตราความก้าวหน้าของการผลิตสูงถึง 18% และของประสิทธิภาพการผลิตของแรงงานสูงถึง 11% สิ้นปี 1969 การปฏิรูปได้รวมวิสาหกิจต่าง ๆ ที่เป็นของกระทรวงสหภาพและกระทรวงสหภาพสาธารณรัฐ 8 กระทรวงเข้าไว้อย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับวิสาหกิจและหน่วยบริหารสำคัญจำนวนมากของกระทรวงอื่น ๆ

เมื่อถึงวันที่ 1 มกราคม 1969 ปรากฏว่าการบริหารงานรถไฟ สายการบินเรือทะเล การบินพลเรือน สายการบินตามแม่น้ำ และ automotive common carriers ทั้งหมดได้เปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่ของการวางแผนและสินน้ำใจทางเศรษฐกิจ และได้เริ่มทดลองใจในกิจการค้า การก่อสร้าง และการคมนาคมขนส่ง เมื่อถึงเดือนเมษายน 1969 ก็ปรากฏว่านารัฐ 3,743 แห่งก็ได้ใช้ระบบใหม่นี้ โดยสรุปในช่วง 3 เดือนแรกของปี 1969 วิสาหกิจจำนวนกว่า 5000 ได้เปลี่ยนมาใช้ระบบใหม่นั้นในเดือนเมษายน 1969 วิสาหกิจกว่า 32,000 วิสาหกิจซึ่งทำการผลิตมากกว่า 77% ของผลผลิตอุตสาหกรรมทั้งหมดก็ได้ดำเนินการภายใต้สภาพการณ์ใหม่<sup>23</sup> และเมื่อถึงปี 1970 ระบบใหม่

นี้ก็ถูกประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจกว่า 36,000 วิสาหกิจ ซึ่งนับได้เป็น 83% ของการผลิตด้านอุตสาหกรรม และกว่า 91% ของผลกำไรทั้งหมด<sup>24</sup>

กล่าวโดยสรุปการที่ผู้นำชุดใหม่ของสหภาพโซเวียตคือนายเบเรสนอฟและนายโคซีกิน ได้เปลี่ยนแปลงนโยบายเศรษฐกิจมายอมรับวิธีการของลิเบอร์มานยอมให้มีกำไรและโบนัสตลอดทั้งยังได้ให้มีการผลิตโดยอาศัยความต้องการของผู้บริโภคเป็นพื้นฐาน ที่เป็นเช่นนี้ก็อาจจะเป็นเพราะว่าเศรษฐกิจของโซเวียตเท่าที่ดำเนินการมายังไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรและผู้นำร่วมเห็นว่า วิธีที่จะแก้ไขได้ผลดีก็ต้องอาศัยกำไรและโบนัสเป็นเครื่องมือด้วย ส่วนในด้านการผลิตที่สนองความต้องการของผู้บริโภคนั้นอาจเป็นเพราะรัฐบาลต้องการให้ประชาชนมีความพอใจในสินค้าที่ผลิตขึ้นมาบ้างก็ได้ เพราะชาวโซเวียตถูกบังคับให้ซื้อสินค้าโดยไม่มีความพอใจมาเป็นเวลานานแล้วซึ่งจากการปฏิรูปจะเห็นได้ว่าระบบเศรษฐกิจประสบความสำเร็จมากพอสมควร อย่างไรก็ตาม ข้อที่น่าสังเกตคือ การปฏิรูปนี้ได้ถูกพัฒนาน้อยที่สุดในสาธารณรัฐที่มีการพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมน้อย อันได้แก่ อาเซอร์ไบจาน คีร์กีซสถาน ตุรกีเมเนีย และอาร์เมเนีย

### ผลระยะยาวของการปฏิรูปปี 1965

นับแต่การปฏิรูปปี 1965 ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ไม่ต้องสงสัยที่ว่าผลที่สำคัญที่สุดก็คือการเพิ่มความสำคัญของกำไร และของการคาดคะเนทางเศรษฐกิจโดยทั่วไปในพฤติกรรมของระดับการบริหารทางเศรษฐกิจของโซเวียตทั้งหมด รวมทั้งการจัดการโรงงาน ในแผนทางการเงิน กำไรเพิ่มความสำคัญขึ้นเมื่อเทียบกับการลงทุนด้านทุน ดันทุนการผลิตและภาษีการเปลี่ยนมือ ระหว่างปี 1965 - 1975 สัดส่วนของกำไรที่วิสาหกิจเก็บรักษาไว้ได้เพิ่มขึ้นจาก 30% เป็น 44% ในระบบเศรษฐกิจโดยส่วนรวม และจาก 29% เป็น 43% ในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในสาขาอุตสาหกรรม กองทุนสินน้ำใจต่าง ๆ ได้เพิ่มขึ้นอย่างมาก

The Material Rewards Fund มีความสำคัญยิ่ง โบนัสที่ให้แก่คนงานวิศวกรรมและเทคนิค (รวมทั้งผู้จัดการ) ในสาขาอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่ถูกจ่ายจากกองทุน นับเป็น 31.1% ของรายรับโดยเฉลี่ยของพวกเขาในปี 1970 และกองทุนนี้ได้เพิ่มขึ้นเร็วกว่ากองทุนสินน้ำใจทั้งหมดระหว่างปี 1970 - 1975 (52% เมื่อเทียบกับ 31%) ในขณะที่ขนาดของโบนัสของพวกเขาไม่ใช่พื้นฐานเพียงอย่างเดียว ซึ่งผู้จัดการและวิศวกรใช้ตัดสินใจ แต่มันก็เป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่ง และหลักการต่าง ๆ ในการกำหนดขนาดของกองทุน และการจัดสรรกองทุนก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจัดการอย่างแข็งขัน ในทางปฏิบัติขนาดของโบนัส ได้ถูกกำหนดโดยสูตรที่

ซับซ้อน เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละอุตสาหกรรม แต่โดยปกติแล้วจะมีกำไรเป็นตัวถ่วงน้ำหนักที่สำคัญที่สุด และการผลิตเพื่อขาย (marketed production) สำคัญเป็นอันดับสอง

การปฏิรูปปี 1965 ก่อให้เกิดการแก้ไขที่สำคัญในขบวนการวางแผนแบบเก่า ซึ่งแผนการผลิตในแง่กายภาพมีอิทธิพลสำคัญซึ่งได้ถูกแก้ไขโดย cost requirements (ขั้นตอนแรกที่มีต่อการแก้ไขนี้ ได้ถูกดำเนินการต้นปี 1959 เมื่อการลดต้นทุนส่วนหนึ่งได้แทนที่ผลผลิต ในฐานะเป็นหลักเกณฑ์สำหรับการจัดสรรโบนัสให้แก่ผู้จัดการและวิศวกร) การแก้ไขที่กระทำในเวลาต่อมาต่อตัวชี้ต่าง ๆ ได้ถูกนำมาใช้ในปี 1979 ได้มีการเน้นยิ่งขึ้นต่อประสิทธิภาพของแรงงาน และต่อคุณภาพของผลผลิตในการประเมินการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

แต่การปฏิรูปก็ประสบความสำเร็จล้มเหลวในวัตถุประสงค์สำคัญข้อหนึ่งคือ การล้มเหลวในการที่จะหลีกเลี่ยงจากการวางแผนของฝ่ายบริหาร (administrative planning) และในการที่จะดึงพลังทางเศรษฐกิจให้ตกอยู่กับโรงงานในขนาดที่สำคัญบ้าง แน่แน่นอนเหตุผลสำคัญของความล้มเหลวนี้คือ ระดับของกำไรที่โรงงานได้รับทั้ง ๆ ที่ได้มีการปฏิรูปราคาแล้ว ยังคงเป็นตัวชี้ความพอใจที่ไม่แน่นอนที่สุด ไม่ของผู้วางแผนก็ผู้บริหารที่เรารู้สึกว่าราคาสินค้าผู้ผลิตไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปตามอุปสงค์และอุปทาน และการจัดการที่ยุ่งเหยิงในการกำหนดราคาผลผลิตใหม่ก็ไม่ได้ให้สิ่งจูงใจอย่างพอเพียงแก่โรงงานต่อความเสี่ยงที่จะสูญเสียผลผลิตและกำไรเป็นการชั่วคราว ซึ่งปกติได้รับความเสียหายโดยนวัตกรรมใหม่ ๆ (innovation) ความไม่มั่นคงของสินน้ำใจต่อนวัตกรรมใหม่ ๆ ถูกชี้ให้เห็นโดยขนาดที่เล็กและความก้าวหน้าที่ช้าของโบนัส เนื่องจากการสร้างและการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ด้วยเหตุนี้แผนประเภทใหม่ ๆ ได้ถูกนำมาใช้ในระดับชาติ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับคุณภาพของผลผลิต และสำหรับผลผลิตและขบวนการใหม่ ๆ) และได้ถูกส่งไปยังโรงงานต่าง ๆ และตัวชี้โดยเฉพาะ (ad hoc indicator) ต่าง ๆ ได้ถูกนำมาใช้เพื่อจุดประสงค์พิเศษ โดยเฉพาะ การจัดสรรอุปทานทางกายภาพยังคงครอบคลุม 97% ของอุปทานทั้งหมด เนื่องจากตลาดของผู้ขายยังคงปรากฏอยู่ต่อไป ดังนั้นการเปลี่ยนตัวชี้จาก “การผลิตรวมทั้งหมด” ไปเป็น “การผลิตเพื่อขาย” จึงไม่มีความแตกต่างมาก เพียงส่วนน้อยมากของการลงทุนด้านทุน ที่ถูกกำหนดโดยโรงงานต่าง ๆ เอง กองทุนพัฒนาการผลิตรับผิดชอบเพียงประมาณ 1/7 ของการลงทุนด้านทุนในปี 1975

โดยสรุป การวางแผนของโซเวียตหลังการปฏิรูป 1965 ได้ยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น เช่นเดียวกับได้เกี่ยวพันกับประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น แต่มันก็ยังคงเป็นการวางแผนการบริหาร (administrative planning)

## การปฏิรูปปี 1973

1973 : The association (ob''edineniya). ความพยายามขั้นต่อไปเพื่อปรับปรุงกลไกทางเศรษฐกิจ และเพื่อเพิ่มอิทธิพลของสินน้ำใจทางเศรษฐกิจ ก็คือการที่ associations เข้าแทนที่หน่วยบริหารที่มีอยู่ในทุกระดับของสายงานอุตสาหกรรมที่ต่ำกว่ากระทรวง การปฏิรูปปี 1973 นี้เป็นการซ้อนทับกับการปฏิรูปปี 1965 และได้ถูกตั้งใจที่จะให้เข้ากันได้กับการปฏิรูปปี 1965 ดังกล่าว

การปฏิรูปปี 1973 ได้ถูกพิสูจน์กับกระทรวง 2-3 กระทรวง และกลุ่มโรงงานจำนวนมากก่อนปี 1973 ทั้งนี้เนื่องจากขนาดของความซับซ้อนทางการบริหาร ได้ถูกยอมรับมาเป็นเวลานานแล้ว และในฐานะเป็นการขยายตัวของการปฏิรูป มาตรการต่าง ๆ ได้ถูกนำมาใช้เพื่อบรรเทาความซับซ้อนดังกล่าว ที่ง่ายที่สุดคือ การควบคุมทางเศรษฐกิจ ที่มีต่อวิสาหกิจหรือหน่วยผลิต (ผ่านส่วนต่าง ๆ ของแผน) ได้ถูกสนับสนุนโดยอาศัยกระทรวงที่เหมาะสม (ณ ระดับสหภาพรวมหรือระดับสาธารณรัฐ) โดยผ่านแผนกของกระทรวงที่เหมาะสมคือ glavki ตลอดทศวรรษ 1960 การรวมวิสาหกิจต่าง ๆ (amalgamation) ที่ทำการผลิตสินค้าที่คล้ายกันเข้าเป็น "firms" (firmy) ได้ถูกส่งเสริม ถึงปี 1969 ได้มี firms ดังกล่าวถึง 500 แห่ง<sup>25</sup>

จากปี 1973 การรวมวิสาหกิจเหล่านี้ ซึ่งขณะนี้ได้ชื่อใหม่ว่า productive associations ได้กลายเป็นหน่วยควบคุมแผนที่มีประสิทธิภาพ (effective unit of plan control) ในระดับต่ำสุด ด้วยเหตุนี้จึงเป็นการลดจำนวนวิสาหกิจจากจำนวนนับพัน ๆ ลงได้ ในเวลาเดียวกันแผนกการผลิตของกระทรวงที่ยังคงอยู่ (glavki) ได้กำลังถูกแทนที่โดย industrial associations จำนวนมาก ซึ่งจะไม่ได้รับเงินจากงบประมาณ แต่ได้จากกำไรของโรงงานต่าง ๆ ที่ประกอบกันขึ้น (constituent factories) ของตน สมาคมจะได้รับอำนาจบางประการซึ่งปัจจุบันอยู่ในมือของกระทรวงต่าง ๆ และได้ตั้งใจให้โรงงานพึ่งพาอาศัยผลกำไรของโรงงานเอง เพื่อเพิ่มผลประโยชน์ของตนในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับวิสาหกิจ โรงงานต่าง ๆ กำลังถูกรวมกลุ่มเข้าเป็น production associations ซึ่งก็ได้ตั้งใจที่จะให้อำนาจมากขึ้นแก่สมาคมเหล่านี้ สำหรับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับด้านวิทยาศาสตร์นั้น สิ่งนี้อำนาจด้านการวิจัยและการพัฒนา ได้ถูกรวมเข้ากับโรงงานต่าง ๆ เป็น science production associations

อย่างไรก็ตามขบวนการปฏิรูปและการแก้ไขการบริหารงานให้ง่ายเข้านี้ ก็ยังไม่สมบูรณ์ในระหว่างช่วงแผนห้าปีฉบับที่ 10 (1976 - 1980) การจัดการใหม่ของการผลิตเข้ากับหน่วยที่สมควรยิ่งขึ้น ในตัวของมันเองอาจปรับปรุงประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี แต่เป็นการปลอดภัย



ที่จะคาดคะเนว่าการปฏิรูปปี 1973 ก็เช่นเดียวกับการปฏิรูปปี 1965 คือจะไม่เป็นการเปลี่ยนแปลง  
ขั้นพื้นฐานของกลไกทางเศรษฐกิจ เนื่องจากไม่ได้เกี่ยวพันกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในตัวชี้ของ  
การวางแผน (planning indicators) หรือในด้านราคา<sup>26</sup>

### แผนเศรษฐกิจห้าปีฉบับที่ 8 (1966 - 1970)

ในเดือนกุมภาพันธ์ 1966 ที่ประชุมคณะกรรมการกลางของพรรคคอมมิวนิสต์ได้รับ  
รายงานของนายกรัฐมนตรีโคซีกินเกี่ยวกับโครงการห้าปีฉบับที่ 8 (1966 - 1970) ซึ่งตามแผน  
ฉบับนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ<sup>27</sup>

1. เพื่อเพิ่มรายได้ประชาชาติขึ้นถึง 38 - 41%
2. เพื่อเริ่มรายได้ที่แท้จริงต่อหัวของประชากรขึ้นถึง 30%
3. เพื่อที่จะยกระดับการครองชีพของชาวชนบทและชาวเมืองให้ใกล้เคียงกันคือ  
ทำให้ช่องว่างของมาตรฐานการครองชีพระหว่างประชากรในชนบทและในเมืองแคบเข้า
4. ปรับปรุงระดับวัฒนธรรม (cultural level) ของประชากรให้สูงขึ้น
5. เพื่อให้ทรัพยากรแรงงานของทุกภาคของประเทศให้เป็นประโยชน์อย่างสมเหตุ  
สมเหตุ และทำให้ประชากรชนบทมีงานทำตลอดทั้งปี
6. ก่อให้เกิดการพัฒนาในทุกด้านในทุกสาธารณรัฐของโซเวียต และรวมผลประโยชน์  
ของชาติและของสาธารณรัฐให้กลมกลืนกัน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้จึงจำเป็นที่จะต้อง<sup>28</sup>

1. เพิ่มการผลิตทางด้านอุตสาหกรรมหนักถึง 50% โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่  
เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อที่จะให้แน่ใจว่าในอนาคตจะต้อง  
มี re-equipment ของการเกษตรและการสร้างอุตสาหกรรมเบา การก่อสร้างและการขนส่ง
2. เพิ่มการผลิตด้านการเกษตรมากพอใช้ (ไม่มีตัวเลขปรากฏ) ปรับปรุงเทคโนโลยี  
ในการเกษตร และปรับปรุงสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งจูงใจ (incentive) สำหรับคนงานของฟาร์ม และ  
มุ่งเน้นหนักในด้านการเพิ่มผลผลิตธัญญาหารต่อพื้นที่และการผลิตด้านการปศุสัตว์
3. เพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต
  - 3.1 ทำให้ผลผลิตทันสมัยและปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต
  - 3.2 รีบเร่งให้ช่วงเวลาของโครงการเกี่ยวกับทุนจำนวนมากบรรลุผลสำเร็จ
  - 3.3 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของแรงงาน เพิ่มการใช้กระแสไฟฟ้าในอุตสาหกรรม  
กรรม 50% และในการเกษตร 200%

### 3.4 นำทรัพยากรธรรมชาติใหม่มาใช้

4. เร่งให้เกิดความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และนำมาใช้เพื่อการค้นหาทางปรับปรุงวิธีการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้มีการเสนอให้มีการพัฒนาในด้านคณิตศาสตร์ นิวเคลียร์ฟิสิกส์ การวิจัยนอกอวกาศ เคมี ชีววิทยา (ในแง่ที่เกี่ยวกับการทำฟาร์ม)

5. ทำแผนให้สมบูรณ์และให้แน่ใจว่าจะเกิดความพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนส่วนกลางกับความคิดริเริ่มของปัจเจกชนและความเป็นอิสระในด้านอุตสาหกรรม

5.1 การวางแผนส่วนกลางต้องให้เหมาะกับสาขาต่าง ๆ ของเศรษฐกิจ ปรับปรุงที่ตั้งของการผลิตและการพัฒนาที่ซับซ้อนของภูมิภาค กำหนดมาตรฐานในการลงทุนด้านทุน (capital investment) ราคา กำไร การเงินและสินเชื่อ

5.2 จัดองค์การการผลิตให้ดีขึ้นกว่าปกติทันทีในโรงงาน ฟาร์ม และหน่วยผลิตอื่น ๆ ปรับปรุงการบัญชี (accounting)

### การเกษตรในช่วงแผนห้าปี 1966 - 1970

ในเดือนมีนาคม 1965 ได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงใหม่หลายประการในสาขาการเกษตร โดยเน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มปริมาณการผลิตทั้งในด้านสินค้าอุปโภคบริโภคและวัตถุดิบทางด้านอุตสาหกรรม รัฐบาลพยายามเอาใจชาวนาโดยการลดภาษีและเพิ่มราคาผลผลิตพร้อมกันนั้นได้เสนอให้เพิ่มการลงทุนของรัฐในด้านการเกษตร 2 เท่า คือ กำหนดการลงทุนไว้ถึง 71 พันล้านรูเบิล (มากกว่าระยะ 5 ปีที่ผ่านมา 1 เท่าตัว) เพื่อเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกด้านเทคนิคต่าง ๆ แก่ฟาร์ม คือจัดหาเครื่องจักรกลและพัฒนาระบบการชลประทาน เป็นต้น นอกจากนี้เพื่อให้สิ่งกระตุ้น (material incentives) หรือผลตอบแทนที่ดีขึ้นกว่าเดิมแก่คนงาน แผนสำหรับการเกษตรได้กำหนดไว้ดังนี้<sup>29</sup>

1. ในระหว่าง 5 ปีของแผนคือ 1966 - 1970 กำหนดให้ผลผลิตด้านการเกษตรโดยเฉลี่ยต่อปีควรสูงขึ้นอีก 25% โดยเทียบกับผลผลิตในช่วง 5 ปี (1961 - 1965) ที่ผ่านมา และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นหนักในด้านธัญญาหารและปศุสัตว์

2. ผลผลิตของธัญญาหารในช่วง 5 ปีนี้ควรจะสูงกว่าช่วง 5 ปีก่อนโดยเฉลี่ย 30% และควรจะได้สร้างแหล่งผลิตธัญญาหารที่อุดมสมบูรณ์นอกเขตดินดำ ข้าว (Rice) ควรจะมีการปลูกมากขึ้นในหมู่บ้าน Syr-Dar'ya และ Amu Dar'ya (ในเอเชียกลาง) ในคอเคซัสภาคเหนือและอุเครนภาคใต้ การเก็บเกี่ยวที่แน่นอนควรจะเกิดขึ้นในเขตใหม่นี้ นอกจากนี้ก็ให้ความสำคัญต่อการผลิตพวกฝ้าย หัวบีตที่ใช้ทำน้ำตาล น้ำมันพืช แพลก มันฝรั่ง ผัก ชา ผลไม้ องุ่น เป้าหมายของธัญญา-

หารสำหรับปี 1970 สำหรับสาธารณรัฐที่สำคัญ ๆ คือ สหพันธรัฐเซีย 110 - 112 ล้านตัน อุเครน 37 - 38 ล้านตัน คาซัคสถาน 21 - 22 ล้านตัน

3. ผลผลิตต่อพื้นที่ที่สูงขึ้นเป็นสิ่งที่ต้องการ โดยให้มีการปรับปรุงการปลูกพืชหมุนเวียน รู้จักใช้ปุ๋ยมากยิ่งขึ้นต่อต้านการกัดเซาะดิน และทำการปลูกทิวไม้ (tree belts) เพื่อป้องกันที่นา (field)

4. เมื่อถึงปี 1970 ควรที่จะได้ส่งมอบปุ๋ยจำนวน 55 ล้านตันให้แก่ฟาร์มแต่ละปี คุณภาพของปุ๋ยควรได้รับการปรับปรุง ฟาร์มควรใช้ปุ๋ยตามหลักวิทยาศาสตร์ การสูญเสียในระหว่างการขนส่งและการเก็บรักษาต้องลดลง และจะต้องเน้นถึงความสำคัญของยากำจัดศัตรูพืชอีกด้วย

5. โครงการบำรุงที่ดิน (Land improvement programme)

5.1 การระบายน้ำในเขตอากาศชื้น (ส่วนของโซเวียตเขตยุโรปที่มีใช้เขตดินดำเช่นเดียวกับในตะวันออกไกลเช่นกัน) พื้นที่ทั้งหมดคือระบายน้ำ 6 - 6.5 ล้านเฮคตาร์ บำรุงที่ดิน 9 ล้านเฮคตาร์ ใส่นุ่นขาว 28 ล้านเฮคตาร์

5.2 การชลประทานในเขตแห้งแล้ง พื้นที่ทั้งหมดคือ 2.5 ล้านเฮคตาร์ในเอเชียกลาง ทรานส์คอเคเชีย คอเคซัสภาคเหนือ ทรานส์-โวลก้า อุเครนภาคใต้ คาซัคสถาน มอลดาเวีย เพิ่มการเพาะปลูกข้าว

5.3 สร้าง a system of specialist centres เพื่อให้การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรือบำรุงสำเร็จลุล่วงไป และช่วยให้คำแนะนำด้านเทคนิคเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการผลิตของฟาร์ม

6. เพิ่มการผลิตเนื้อ นม ไข่ และขนสัตว์ ปรับปรุงการผลิตหญ้าแห้งสำหรับปศุสัตว์ ปรับปรุงคุณภาพของปศุสัตว์

7. สิ่งกระตุ้น (incentives) ในการผลิตที่เพิ่มขึ้นจะถูกได้มาโดยการจ่ายราคาสำหรับรายการที่ผลิตจากฟาร์มให้สูงกว่าเป้าหมายของธุรกิจ (firm) ที่กำหนดโดยแผน ซึ่งอันนี้ไม่เพียงแต่มีผลต่อธัญญาหารเท่านั้น แต่มีผลต่อพืชผลอุตสาหกรรมและอื่น ๆ ด้วย

8. ฟาร์มและองค์การซึ่งแปลงรูปผลผลิตของฟาร์ม จะต้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด สินค้าที่เน่าเสียได้ง่ายควรจะไปถึงพ่อค้าได้โดยตรงซึ่งจะเป็นผู้จัดการขายสินค้าต่อไป

9. ควรจะเพิ่มทุนแก่การเกษตรมากยิ่งขึ้น งานก่อสร้างควรเพิ่มมากขึ้นในเขตชนบท และควรมีรถแทรกเตอร์ เครื่องจักรเก็บเกี่ยว และรถบรรทุกที่จะหาได้มากยิ่งขึ้น

10. การปรับปรุงอื่น ๆ รวมถึงการก่อสร้างหรือการจัดองค์การใหม่ของสถานีเครื่องจักรกลและรถแทรกเตอร์ การขยายกำลังไฟฟ้า และเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน 40 - 45%

การวางแผนการเกษตรของรัฐควรจะไปด้วยกันกับความคิดริเริ่มของท้องถิ่น สินเชื่อควรมีพร้อมมูลมากยิ่งขึ้น ฟาร์มควรมีความชำนาญงานมากยิ่งขึ้น ขบวนการเปลี่ยนแปลงรูปและโรงงานของท้องถิ่นซึ่งเป็นของฟาร์มเองควรเพิ่มขึ้น ผู้เชี่ยวชาญควรมีจำนวนมากยิ่งขึ้นและเชี่ยวชาญในด้านชีววิทยาและวิทยาศาสตร์ประยุกต์อื่น ๆ ความสุขสบายในเขตชนบทควรจะได้รับการปรับปรุงแก้ไข

### อุตสาหกรรมในช่วงแผนห้าปี 1966 - 1970

ในด้านอุตสาหกรรมได้มีการปรับปรุงขั้นพื้นฐานหลายประการ ได้แก่การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต ระดับเทคนิค โครงสร้าง คุณภาพและอื่น ๆ จุดประสงค์ทางด้านอุตสาหกรรมของแผนห้าปีนี้คือ<sup>30</sup>

1. กำหนดเพิ่มปริมาณการผลิตด้านอุตสาหกรรม 47 - 50% โดยสินค้าเพื่อการผลิต (กลุ่ม A) เพิ่มขึ้นถึง 49 - 52% และสินค้าเพื่อการบริโภค (กลุ่ม B) เพิ่มขึ้นถึง 43 - 46%

2. ในด้านอุตสาหกรรมหนักจะต้องทำให้โครงสร้างของการผลิตทางอุตสาหกรรมสมบูรณ์ ปรับปรุงสาขาที่สำคัญ ๆ ของอุตสาหกรรมหนัก และส่งมอบเครื่องมือ เครื่องจักร ปู่ยและยาฆ่าแมลงให้แก่สาขาเกษตรมากขึ้น เร่งการพัฒนาอุตสาหกรรมเบาและอุตสาหกรรมอาหาร

3. เพิ่มผลิตภาพให้มากยิ่งขึ้นโดยการใช้ innovations จากต่างประเทศ

4. พัฒนาทางด้านฟิสิกส์ เคมี ฟิสิกส์เกี่ยวกับไฟฟ้า เครื่องไฟฟ้า และสาขาอื่น ๆ

5. เพิ่มการใช้ประโยชน์และผลิตภาพของเครื่องมือ

6. เพิ่มความชำนาญงานและความร่วมมือโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิศวกรรม

7. ใช้วัตถุดิบและเชื้อเพลิงในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ลดหรือตัดการใช้เชื้อเพลิงในโรงงาน ถลุงแร่ หลีกเลียงการสิ้นเปลืองเหล็กกล้าใน rolling mills และโดยทั่ว ๆ ไปจะต้องใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. เพิ่มผลิตภาพของแรงงานถึง 33 - 35%

### อุตสาหกรรมหลักที่สำคัญ ๆ

1. อุตสาหกรรมไฟฟ้า

ตามแผนจะต้องทำการผลิต new capacity 64 - 66 ล้านกิโลวัตต์ โรงไฟฟ้าที่ใช้เชื้อเพลิงซึ่งมีกำลังผลิต 2.4 ล้านกิโลวัตต์ และ 300 MW units ควรจะถูกตั้งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการส่งกระแสไฟฟ้าจำนวนมากจากภูมิภาคตะวันออกไปยังไซบีเรียเขตยุโรป

## 2. อุตสาหกรรมน้ำมันและแก๊ส

แหล่งใหม่ในไซบีเรียตะวันตกและคาซัคสถานภาคตะวันตกควรที่จะได้รับการพัฒนา และการเพิ่มขึ้นอย่างมากมายควรจะบรรลุผลสำเร็จในแหล่งเก่า ผลผลิตภาพในการเก็บแก๊สไว้ใต้ดิน ควรจะเพิ่มขึ้นและควรจะสร้างท่อส่งแก๊สใหม่ยาว 25,000 กิโลเมตร ผลผลิตภาพในการกลั่นน้ำมัน จำเป็นต้องเพิ่มขึ้นและควรปรับปรุง ควรส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ขุดหาแหล่งน้ำมันและแก๊สใน ไซเวียตเขตยุโรป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในท้องที่ที่น้ำมันและก๊าซต้องการใช้มากที่สุด

## 3. อุตสาหกรรมถ่านหิน

เมื่อถึงปี 1970 28% ของถ่านหินควรจะถูกลดลงโดยวิธีลอกผิวหิน ผลผลิตถ่านหิน ควรจะเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องใช้กำลังแรงงานเพิ่มขึ้น และควรจะทำการผลิตถ่านหินได้ 165 ล้านตัน การผลิตถ่านหินที่กะเทาะออกได้เป็นแผ่น ๆ และมีน้ำมันปนอยู่ (oil shale) ควรผลิตได้ถึง 28 ล้านตัน และถ่านหินชนิดร่วน (peat) 92 ล้านตัน

## 4. อุตสาหกรรมถลุงแร่

คุณภาพและชนิดต่าง ๆ ของผลผลิตต้องถูกปรับปรุง สิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ ๆ ในการถลุงแร่ต้องดีขึ้นรวมไปถึงขบวนการขั้นต่อไปในโรงงานด้วย ในการถลุงแร่ที่มีใช้หลัก เช่นผลผลิตของอลูมิเนียมกำหนดให้เพิ่มขึ้น 2 เท่า

ผลผลิตของอุตสาหกรรมเคมี เปโตรเคมี ควรจะเป็น 2 เท่า ปุ๋ย ยางสังเคราะห์ควร เพิ่มขึ้นและคุณภาพของยางรถยนต์ต้องปรับปรุง อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า น้ำมันและ ไม้ควรจะจัดหาวัตถุดิบให้กับอุตสาหกรรมเคมีมากยิ่งขึ้น จากตารางข้างล่างแสดงให้เห็นถึงการ ผลิตปี 1965 และเป้าหมายการผลิตปี 1970 สำหรับอุตสาหกรรมบางอย่าง

ตาราง แสดงเป้าหมายของสาขาอุตสาหกรรมบางสาขาในช่วงแผนห้าปี 1966 - 1970

	1965	1970
กระแสไฟฟ้า (พันล้านกิโลวัตต์-ชม.)	507	840-850
น้ำมัน (ล้านตัน)	243	345-355
แก๊ส (พันล้าน ลบ.ม.)	129	225-240
ถ่านหิน (ล้านตัน)	578	665-675
เหล็กหลอม (ล้านตัน)	66	94-97
เหล็กกล้า (ล้านตัน)	91	124-129
เหล็กรีด (ล้านตัน)	71	95-99

	1965	1970
ท่อเหล็กกล้า (ล้านตัน)	9	14-15
ปุ๋ยแร่ (ล้านตัน)	31.3	62-65
พลาสติกและอื่น ๆ (พันตัน)	821	2100-2300
ใยเคมี (พันตัน)	407	780-830
ยานพาหนะ (พันหน่วย)	616	1360-1510
หนัก	380	600-650
เบา	201	700-800
รถแทรกเตอร์ (พันหน่วย)	355	600-625
เครื่องจักรการเกษตร (ล้านรูเบิล)	1446	2500
ไม้ขอน (ล้าน ลบ.ม.)	337	350-365
เซลลูโลส (ล้านตัน)	3.2	8.4-9
กระดาษ (ล้านตัน)	3.23	5-5.3
ซีเมนต์ (ล้านตัน)	72.4	100-105
ผ้า (พันล้าน ตร.ม.)	7.5	9.5-9.8
รองเท้าหนัง (ล้านคู่)	486	610-630
เนื้อ (รัฐซื้อ ล้านตัน)	4.8	5.9-6.2
ปลาและอื่น ๆ (ล้านตัน)	5.8	8.5-9
น้ำตาลดิบ (ล้านตัน)	8.9	9.8-10
เครื่องรับวิทยุ (ล้านเครื่อง)	5.2	7.5-8
เครื่องรับโทรทัศน์ (ล้านเครื่อง)	3.7	7.5-7.7
ตู้เย็นใช้ในบ้าน (ล้านหน่วย)	1.7	5.3-5.6

แหล่งที่มา : ปร้าฟดำ, 20 ก.พ. 1966

เมื่อถึงปี 1970 ซึ่งเป็นปีที่แผนห้าปีฉบับที่ 8 สิ้นสุดลง ผลที่ได้รับปรากฏว่าโซเวียตไม่สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ตามแผน

ผลสรุปความสำเร็จทางเศรษฐกิจ ปรากฏว่าผลผลิตทางอุตสาหกรรมมีปริมาณเพิ่มขึ้น 7% คนงานมีรายได้เฉลี่ยประมาณ 105.5 เหรียญสหรัฐเพิ่มขึ้นประมาณ 5.5 เหรียญสหรัฐ สินค้าอุปโภคบริโภคเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.5 แต่บางแหล่ง กล่าวว่าผลสำเร็จเมื่อปี 1970 นั้นปรากฏว่าผลผลิตทางอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นน้อยมากเพียงร้อยละ 3.5 เท่านั้นเอง ซึ่งตามสภาพการปกติที่ปราศจากสงคราม โซเวียตน่าจะผลิตเพิ่มขึ้นได้มากกว่านี้

ส่วนทางด้านเกษตร ตามสถิติของทางการไซเวียตปรากฏว่า ผลผลิตทางด้านอาหารแต่ละปีมีจำนวนเท่ากับหรือสูงกว่าเป้าหมายของแผนเศรษฐกิจห้าปี (มีการปรับปรุงในเดือนเมษายน 1966) และผลผลิตการเกษตรเฉลี่ยแต่ละปีสูงกว่าระยะเวลาระหว่างปี 1961 - 1965 ประมาณร้อยละ 21 แต่อย่างไรก็ตามผลผลิตการเกษตรในปี 1969 ล้มเหลวได้ผลิตผลน้อยกว่าปี 1968 ถึง 3% เฉพาะการเก็บเกี่ยวธัญญาหารลดลงไปประมาณ 10% การขาดแคลนผลผลิตทางการเกษตรเป็นเหตุให้ไซเวียตต้องซื้อข้าวสาลีจากแคนาดาเป็นจำนวนเงินถึง 140 ล้านดอลลาร์ ทั้งนี้มาจากสภาพดินฟ้าอากาศที่ไม่ดีประกอบกับการวางแผนที่ผิดพลาดของฝ่ายบริหาร

หลังจากแผนห้าปีฉบับที่ 8 สิ้นสุดลงไซเวียตก็ได้ประกาศดำเนินแผนห้าปีฉบับที่ 9 ในหนังสือพิมพ์ปริ๊พด้าวันที่ 11 เมษายน 1971 ซึ่งแผนนี้อยู่ในช่วงปี 1971 - 1975 โดยได้กำหนดให้ดำเนินการปฏิรูปทางเศรษฐกิจตามแนวทางที่ปูไว้ในปี 1965 ต่อไป กำหนดให้รายได้ของประเทศเพิ่มขึ้น 37 - 40% อุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น 42 - 46% เป็นต้น แผนห้าปีฉบับที่ 9 นี้สิ้นสุดลงในปี 1975 และสรุปได้ว่าผลสำเร็จของแผนห้าปีฉบับที่ 9 ได้เพิ่มขึ้นหนึ่งเท่าตัวในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา กล่าวได้ว่าในช่วงแผนห้าปีฉบับที่ 9 เป็นช่วงที่ได้รับผลสำเร็จมากที่สุดในประวัติศาสตร์ไซเวียต นั่นก็คือความกินดีอยู่ดีของประชาชนเพิ่มขึ้น การผลิตทางสังคมได้พัฒนาไปในอัตราสูง มีความก้าวหน้าในทางวิทยาศาสตร์และเทคนิค สิ่งที่ทำให้เห็นถึงผลสำเร็จของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศก็คือ รายได้ประชาชาติเพิ่มพูนขึ้นในช่วงแผนนี้ รายได้ประชาชาติสูงกว่าแผนฉบับที่ 8 ถึง 34% จากรายได้ทั้งหมดนี้ใช้ไปสำหรับการบริโภค 75% ถ้ารวมกับการบริโภคทางสังคมเข้าไปด้วยก็ประมาณ 80% เมื่อดูถึงมาตรฐานการครองชีพปรากฏว่าเพิ่มขึ้นตามที่มุ่งหมายคือ ค่าจ้างเงินสตรารายเดือนโดยเฉลี่ยของกรรมกรอุตสาหกรรมและพนักงานเพิ่มขึ้น 20% เป็น 146 รูเบิล ซึ่งเมื่อรวมกับเงินช่วยเหลือจากกองทุนบริโภคสังคมก็ตกราว ๆ 198 รูเบิล ส่วนภาวะการครองชีพของคนงานในชนบทก็สูงขึ้นมากในระยะ 5 ปี เงินค่าแรงของชาวนารวมเพิ่มขึ้น 25% นอกนั้นอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุดและเงินเดือนของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมและสำนักงานในสาขาการผลิตทั่วประเทศ และช่องคนงานบางประเภทที่มีได้ทำงานเพื่อการผลิตก็เพิ่มขึ้น เงินบำนาญสำหรับกรรมกร พนักงาน ชาวนารวมและทหารผู้สูงอายุหรือทุพพลภาพก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน

ในด้านการส่งเสริมคุณภาพการบริโภค ปรากฏว่าการค้าปลีกเพิ่มขึ้น 36% ในขณะที่ราคาขายปลีกอาหารและสินค้าอุตสาหกรรม ซึ่งดำเนินการค้าโดยรัฐยังคงเท่าเดิม การจำหน่ายเนื้อ สินค้าที่ผลิตจากเนื้อ ไช้ และผลผลิตอื่น ๆ เพิ่มขึ้นอย่างมาก ในขณะเดียวกันในด้านผลผลิตอุตสาหกรรมหนักก็ได้ผลเกินเป้าหมาย ในปี 1975 เพิ่มสูงกว่าปี 1971 ถึง 45% เป็นต้น ในปี 1976 ไซเวียตก็ได้ประกาศใช้แผนห้าปีฉบับที่ 10 ซึ่งจะสิ้นสุดในปี 1980 และเป็นที่ยอมรับว่าแผนฉบับนี้ จะช่วยให้เศรษฐกิจของไซเวียตก้าวล้ำหน้าไปยิ่งกว่าแผนห้าปีที่ผ่านมา ๆ มา