

**Методологический анализ менеджмента
разработки и реализации гайдаровских реформ.
Часть 1: взаимосвязь внутреннего и внешнего
менеджмента**

**Methodological analysis of the management
of the development and implementation of Gaidar's
reforms. Part 1: relationship between internal and
external management**

УДК 330.8

Получено: 14.08.2023

Одобрено: 02.09.2023

Опубликовано: 25.10.2023

Тебекин А.В.

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова,
e-mail: Tebekin@gmail.com

Tebekin A.V.

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanities of Moscow State University. M.V. Lomonosov,
e-mail: Tebekin@gmail.com

Аннотация

Актуальность представленного исследования определяется тем, что с учетом происходящих в мире геополитэкономических изменений в недалеком будущем России вновь предстоит оказаться перед рубиконом выбора характера реформ. В этой связи представляет интерес обратиться к менеджерскому опыту наиболее резонансных реформ в новейшей истории страны – гайдаровских. Целью представленных исследований является комплексный анализ внутреннего и внешнего менеджмента разработки и реализации гайдаровских реформ с позиций оценки вероятных сценариев осуществления реформ трансформации национальной экономики в ближайшие годы. Научная новизна полученных результатов заключается в выявлении сильных и слабых сторон менеджмента (в части взаимосвязи внутреннего и внешнего менеджмента) при разработке и реализации гайдаровских реформ как информационной базы для оценки подходов к менеджменту при осуществлении трансформации национальной экономики в современных условиях. С использованием классификации типов менеджмента по признаку уровня хозяйственной самостоятельности управляемой системы впервые продемонстрировано, что уникальность менеджмента гайдаровских реформ заключалась в том, что против эффективного развития управляемой системы работал не только внешний менеджмент (что объяснимо с точки зрения преследуемых его инициаторами целей ослабления сильного конкурента на мировом рынке), но и внутренний менеджмент во главе с лидером реформ Е. Гайдаром. Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности их использования (включая

выявление ошибок и проблем формирования и реализации гайдаровских реформ) при формировании и реализации системы управления процессами трансформации национальной экономики в современных условиях.

Ключевые слова: методологический анализ, менеджмент, разработка, реализация, гайдаровские реформы, взаимосвязь внутреннего и внешнего менеджмента.

Abstract

The relevance of the presented research is determined by the fact that, taking into account the geopolitical and economic changes taking place in the world, in the near future Russia will again face the Rubicon of choosing the nature of reforms. In this regard, it is of interest to turn to the managerial experience of the most resonant reforms in the modern history of the country – Gaidar's. The purpose of the presented research is a comprehensive analysis of internal and external management of the development and implementation of Gaidar's reforms from the standpoint of assessing likely scenarios for implementing reforms to transform the national economy in the coming years. The scientific novelty of the results obtained lies in identifying the strengths and weaknesses of management (in terms of the relationship between internal and external management) in the development and implementation of Gaidar's reforms as an information base for assessing approaches to management in the transformation of the national economy in modern conditions. Using the classification of management types based on the level of economic independence of the managed system, it was demonstrated for the first time that the uniqueness of the management of Gaidar's reforms was that not only external management worked against the effective development of the managed system (which is understandable from the point of view of the goals pursued by its initiators of weakening a strong competitor in the global market), but also internal management led by reform leader E. Gaidar. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using them (including identifying errors and problems in the formation and implementation of Gaidar's reforms) in the formation and implementation of a system for managing the processes of transformation of the national economy in modern conditions.

Keywords: methodological analysis, management, development, implementation, Gaidar reforms, relationship between internal and external management.

Введение

Перманентные антироссийские санкции Запада [41] в сочетании с общей сложностью геополитэкономической обстановкой в мире [38] ставят нашу страну перед необходимостью осуществления трансформации экономики [39].

Учитывая, что этот процесс находится еще, по сути, в начальной фазе реализации, а трансформация национальной экономики должна быть достаточно радикальной, целесообразно обратиться к историческому опыту реализации масштабных преобразований в отечественной экономике.

В этой связи имеет смысл обратиться к опыту управления процессами реализации гайдаровских реформ как наиболее масштабных реформ в новейшей истории страны [32].

Указанные аспекты предопределили актуальность и тему исследования.

Цель исследований

Целью представленных исследований является комплексный анализ внутреннего и внешнего менеджмента разработки и реализации гайдаровских реформ с позиций оценки вероятных сценариев осуществления реформ трансформации национальной экономики в ближайшие годы.

Методическая база исследований

Методическую базу исследований менеджмента разработки и реализации гайдаровских реформ составили работы таких авторов, как Авен П., Кох А. [35], Безбородов А., Елисеева Н., Шестаков В. [7], Борисов М. [8], Гайдар Е.Т. [9], Ганга А.

[11], Герасимов Г.И. [12,13], Глазьев С.Ю., Кара-Мурза С.Г., Батчиков С.А. [14], Делягин М. [15], Домбровский М. [16], Иванов Е. [18], Илларионов А. [19], Карпов М. [21], Колтовский В. [22], Лопатников Л.И. [25], Медведева Ю. [27], Минаев Б. [28], Мороз О. [29], Некипелов А.Д. [31], Нечаев А. [5,32], Новичков М. [33], Приймак А., Васильев Н., Мошкин М. [37], Ситников А. [40], Смулянский Е. [17], Стародубровская И.В., Мау В.А. [42], Травин Д.Я. [51,52], Уринсон Я. [54], Федорин В. [55], Хлебников П. [57], Чеботарев А. [58], Явлинский Г.А. [59], Ясин Е.Г. [60] и др.

Методическую базу также составили ранее проведенные авторские исследования, посвященные предпосылкам реализации гайдаровских реформ [43], а также процессам реализации гайдаровских реформ по ключевым направлениям (рис. 1) [44], включая анализ блоков реформ:

- «преодоление угрозы голода и тотального дефицита товаров» [44];
- «нормализации финансов и подавление инфляции» [45];
- «структурная перестройка экономики» [46];
- «создание основ рыночного хозяйства» [47];
- «создание и развитие российских государственных институтов и международные дела» [48-50].

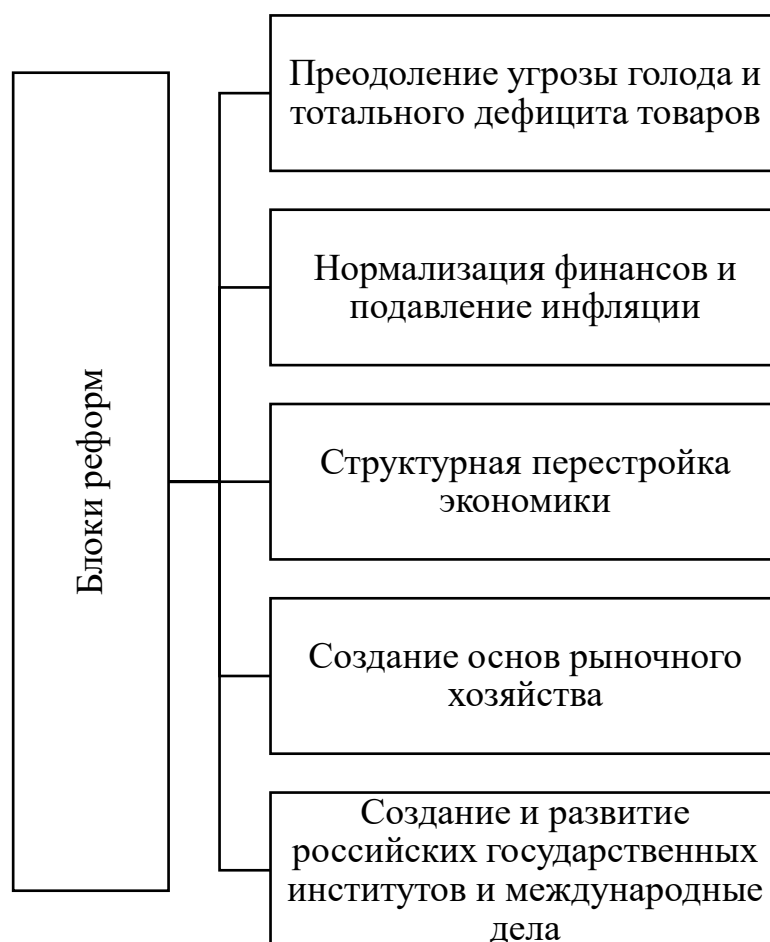


Рис. 1. Ключевые направления реализации гайдаровских реформ [44]

Основные результаты исследований

С точки зрения классического менеджмента вариант его реализации во многом определяется степенью хозяйственной самостоятельности управляемой системы.

Если управляемая система обладает высокой хозяйственной самостоятельностью, то в ней, как правило, выделяется внутренний менеджмент 1 и внешний менеджмент 1 (рис. 2), когда часть усилий менеджеров направлена на управление внутренних процессов, а часть усилий – на взаимодействие с внешней средой. Такие усилия

менеджеров, протекающие изнутри организации, достаточно подробно расписаны по ролям, например, Г. Минцбергом [3].



Рис. 2. Классификация типов менеджмента по признаку уровня хозяйственной самостоятельности управляемой системы

Если говорить об истории развития экономики на уровне государства, то, например, во времена развитого СССР (до 1985 г.) именно стиль управления (хоть он и не назывался менеджментом), соответствующий высокой хозяйственной самостоятельности (см. рис. 2), который пронизывал всю практику развития национального хозяйства (включая разработку и реализацию пятилетних планов I-XI, т.е. за исключением проваленного М. Горбачевым плана XII пятилетки (1986-1990 гг.) и никому уже не интересного плана XIII пятилетки (1991-1995 гг.), который по известным причинам, по сути, оказался мертворожденным).

К моменту же проведения гайдаровских реформ экономика государства усилиями внешних интересантов и поддерживающих (активно или пассивно) эти усилия управленцы внутри страны (включая руководителей М. Горбачева и Б. Ельцина) были

созданы все условия для того, чтобы многократно ослабленная национальная экономика как управляемая система охарактеризовалась низкой хозяйственной самостоятельностью (см. рис. 2).

Необходимо отметить, что уникальность менеджмента гайдаровских реформ заключалась в том, что против эффективного развития управляемой системы работал не только внешний менеджмент (что объяснимо с точки зрения преследуемых его инициаторами целей ослабления сильного конкурента на мировом рынке), но и внутренний менеджмент во главе с лидером реформ Е. Гайдаром, представителей которого по меткому выражению его деда А. Гайдара (написанному правда гораздо раньше и по другому поводу), каждого из которых обрадованные буржуины как мальчишей-плохишей «записали поскорее ... в своё буржуинство и дали им целую бочку варенья да целую корзину печенья» [6].

У А. Гайдара там еще и продолжение очень образное есть: «Сидит Мальчиш-Плохиш, жрёт и радуется» [6].

Как неоднократно отмечалось в различных источниках [2, 10, 26, 34, 36] и др. А. Гайдар с невероятной точностью в образе Мальчиша-Плохиша описал своего внука Егора и его сподвижников.

При этом еще до реформ 1992 г. Е. Гайдар, будучи, разумеется коммунистом (с 1980 по 1991 г.), и работая редактором журнала «Коммунист» и заведующим отделом экономики газеты «Правда» не только, таким образом, был «институционально связан с двумя самыми важными идеологическими органами КПСС», но по многочисленным свидетельствам [23, 24, 30, 56] и влиял на состав рассматриваемых проблем и характер их обсуждения, «способствуя публикации статей, входящих в противоречие с официальной позицией» [53], одновременно отсекая цензурой, то, что не укладывалось в русло идей либерализма в экономике.

Вот что говорил об экономических реформах 1990-х в части приватизации один из ближайших сподвижников Е. Гайдара А. Чубайс, назначенный в ноябре 1991 года председателем Государственного комитета РСФСР по управлению государственным имуществом, а в июне 1992 г. Заместителем председателя Правительства Российской Федерации, курирующим вопросы экономической и финансовой политики государства: «Приватизация в России до 97 г. (1997-го года – прим. автора) вообще не была экономическим процессом» [4].

То есть один из представителей внутреннего топ-менеджмента управляемой системы с низкой хозяйственной самостоятельностью (см. рис. 2) фактически признает, что реализуемые экономические реформы не являлись экономическим процессом (!!!).

Другими словами, представитель внутреннего топ-менеджмента управляемой системы утверждает (причем с чувством гордости), что действия менеджмента, который он представляет не соответствовали заявленным целям экономического реформирования системы.

Комментируя процесс приватизации в России 1990-х, А. Чубайс подчеркивает рассогласование в целеполагании внутреннего и внешнего менеджмента: «Она (приватизация – прим. автора) решала совершенно другого масштаба задачи, что мало кто понимал тогда, а уж тем более на Западе» [4].

Фактически этот тезис А. Чубайса отражает одну из составляющих агентских конфликтов внутреннего и внешнего менеджмента.

С точки зрения уровня понимания особенностей и детализированных процессов, происходящих в управляемой системе, внутренний менеджмент, безусловно, не должен уступать в уровне компетенции внешнему менеджменту.

Но в данном случае речь идет о принципиальном различии если не к пониманию, то к сути реформ. Вот, что сказал по этому поводу А. Чубайс: «Что такое приватизация для нормального западного профессора, для какого-нибудь Джеффри Сакса (американский экономист, руководивший в 1991-1994 годах группой экономических

советников президента РФ Б. Ельцина. Один из идеологов политики «шоковой терапии», реализованной не только в России, но и в Боливии, Польше и т.д. – прим. автора)? Для него, в соответствии с западными учебниками, это классический экономический процесс, в ходе которого оптимизируются затраты на то, чтобы в максимальной степени эффективно разместить активы, переданные государством в частные руки» [4].

И здесь возникает вопрос: а что в этой позиции Дж. Сакса?

В этой связи обратимся к пониманию приватизации, высказанному А. Чубайсом: «Она (приватизация – прим. автора) решала главную задачу — остановить коммунизм. ... каждый проданный завод — это гвоздь в крышку гроба коммунизма» [4].

И эти слова произносит человек, который был членом КПСС с 1978 по 1990-й год (!!!).

А каково же отношение к экономической части процесса экономических же гайдаровских реформ в части приватизации у А. Чубайса?

Вот как он поясняет свою позицию: «Дорого ли, дешево, бесплатно, с приплатой (продать госсобственность частникам – прим. автора) — двадцатый вопрос, двадцатый» [4]. «А для Сакса это дешево, можно было дороже, нужно было процедуры изменить» [4] - подчеркивает А. Чубайс. А далее он заключает: «Приватизация в России до 1997 года вообще не была экономическим процессом» [4].

Таким образом, А. Чубайс фактически признает, заявленные экономические реформы вообще не были экономическим процессом, а решали другие совсем другие задачи. При этом не будем здесь вдаваться в подробности кем, когда и с какими формулировками эти задачи были поставлены.

При этом А. Чубайс в известной степени лукавит. Поскольку, не забывая о главных поставленных ему (и всему внутреннему топ-менеджменту) целях и задачах, он и его соратники избрали такие технологии их решения (как один из ключевых элементов системы менеджмента - рис. 3), связанные с разграблением госсобственности в интересах обогащения отдельных лиц, получивших фактически даром огромные активы, создаваемые десятилетиями населением страны, что были поражены даже кураторы так называемых экономических реформ.



Рис. 3. Ключевые элементы системы менеджмента

Вот, что писал по этому поводу Джеффри Сакс: «Главное, что подвело нас (имеется ввиду группа американских советников как представителей внешнего менеджмента – рис.2 – прим. автора), это колоссальный разрыв между риторикой реформаторов (то есть представителей внутреннего топ-менеджмента – рис. 2 – прим. автора), и их реальными действиями...» [4].

То есть реформаторский внутренний топ-менеджмент обманывал своей риторикой не только население своей страны, но и своих кураторов из структуры внешнего менеджмента (рис. 2). Собственно, в этом проявились агентские конфликты, известные из экономической теории, которые в данном случае были между внутренним и внешним менеджментом. Правда, эти конфликты не носили антагонистический характер, поскольку конечный результат гайдаровских реформ устроил как внутренний, так и внешний менеджмент.

Возвращаясь к изумлению представителей внешнего менеджмента, технологиям достижения поставленных целей, используемым представителями внешнего менеджмента, приведем еще одну цитату Дж. Сакса: «... российское руководство превзошло самые фантастические представления марксистов о капитализме: они сочли, что дело государства — служить узкому кругу капиталистов, перекачивая в их карманы как можно больше денег и поскорее» [4].

Вот здесь можно сказать о том, что Дж. Сакс, который не относился к уровню топового внешнего менеджмента, скорее всего, действительно заблуждался, ставя знак тождества между интересами подшефного на тот период руководства нашей страны как внутреннего менеджмента и интересами (делом) российского государства.

Но с выводом, который делает Джеффри Сакс относительно деятельности внутреннего менеджмента нельзя не согласиться: «Это (имеется ввиду осуществление гайдаровских экономических реформ – прим. автора) не шоковая терапия. Это злостная, предумышленная, хорошо продуманная акция, имеющая своей целью широкомасштабное перераспределение богатств в интересах узкого круга людей» [4].

Собственно, это мнение Дж. Сакса как представителя внешнего менеджмента подтверждает и сам А. Чубайс как один из лидеров внутреннего топ-менеджмента. Продолжая мысль о том, что «каждый проданный завод (в период приватизации) — это гвоздь в крышку гроба коммунизма» [4], А. Чубайс говорит следующее: «Точно также как 1 сентября 92 года первым выданным ваучером мы выхватили буквально из рук у красных решение об остановке приватизации в России, точно также каждым следующим шагом мы двигались ровно в том же самом направлении» [4].

Характерно, что в этом тезисе А. Чубайса «мы выхватили ... из рук у красных» [4], звучит его стремление подчеркнуть свою принадлежность к политическому движению другого цвета, а также явное пренебрежительное отношение к «красным».

И это при том, что А. Чубайс, как и Е. Гайдар был членом КПСС. Причем аж с 1978 по 1990 г.

Это еще один штрих к портрету представителей внутреннего топ-менеджмента экономических реформ 1990-х, демонстрирующих их готовность в интересах конъюнктурных соображений перекраситься в любой цвет.

Поэтому очевидно, что, когда А. Чубайс обещал в 1992 г. всему населению страны, что один ваучер (рис. 4) будет равен стоимости двух автомобилей «Волга» [20], то он абсолютно не собирался выполнять это обещание.



Рис. 4. Приватизационный ваучер (ваучер Чубайса) образца 1992 г.

Вот как вспоминал о чубайсовской приватизации 1992-1994 гг. бывший Председатель комитета госимущества (1994-1995 гг.) В. Полеванов: «...ваучер - это полный обман. Причем тройной» [1] (рис. 5).

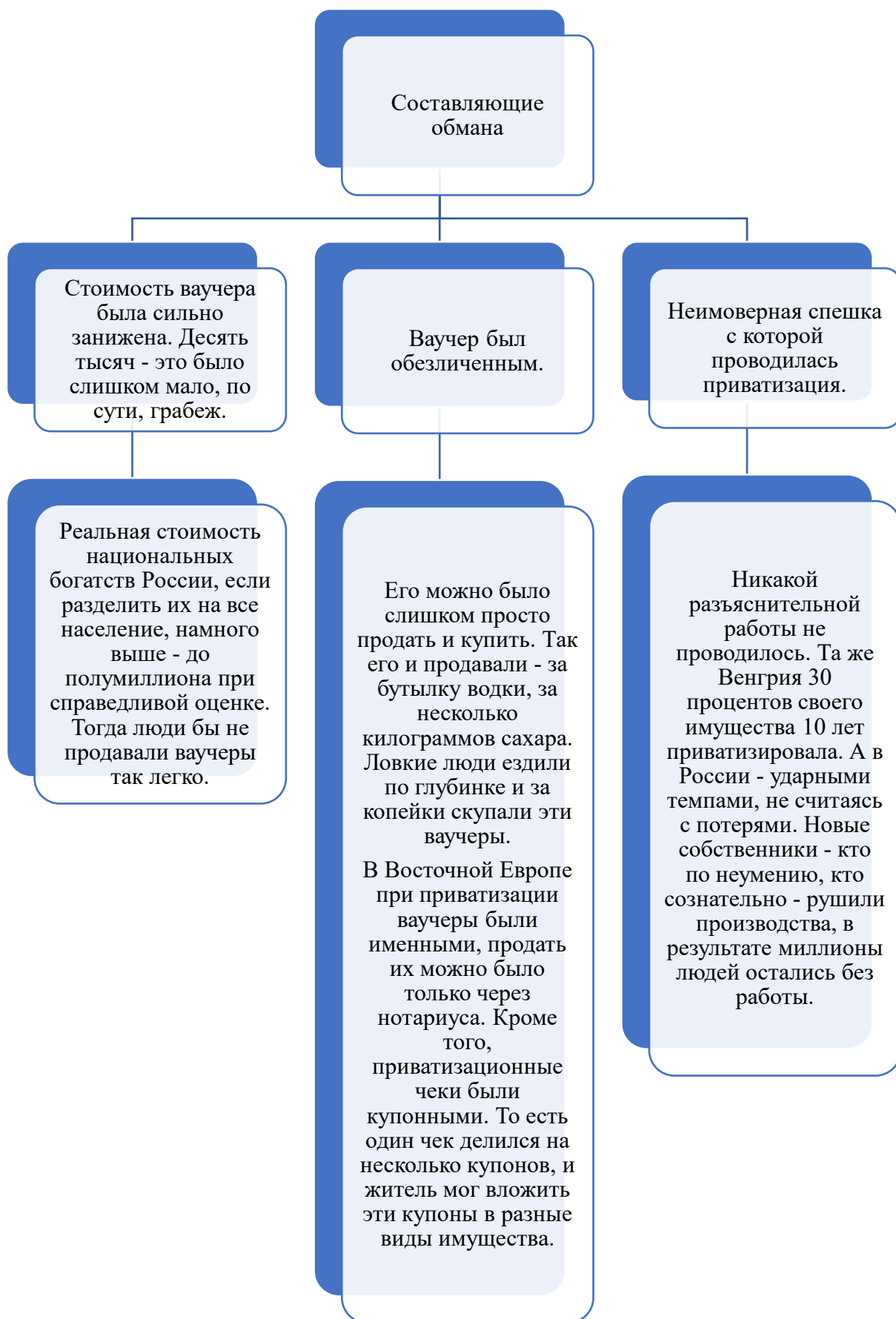


Рис. 5. Три главных составляющих обмана чубайсовской приватизации, выделенные бывшим Председателем комитета госимущества В. Полевановым [1]

Следует отметить, что когда А. Чубайс говорил о том, что «Точно также как ... первым выданным ваучером мы выхватили буквально из рук у красных решение об остановке приватизации в России, точно также каждым следующим шагом мы двигались ровно в том же самом направлении» [4], он, по сути, обозначил намерение своих дальнейших действий как представителя внутреннего топ-менеджмента под внешним управлением (рис. 2) по «выхватыванию» собственности из рук государства.

Однако это уже тема отдельного исследования.

Обсуждение результатов и выводы

Проведенный методологический анализ менеджмента разработки и реализации гайдаровских реформ в части определения взаимосвязи внутреннего и внешнего менеджмента позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, рассмотрение с точки зрения классического менеджмента вариантов его реализации по признаку степени хозяйственной самостоятельности управляемой системы показано, что если управляемая система обладает высокой хозяйственной самостоятельностью, то в ней, как правило, выделяется внутренний менеджмент и внешний менеджмент, когда часть усилий менеджеров направлена на управление внутренних процессов, а часть усилий – на взаимодействие с внешней средой.

Показано, что во времена развитого СССР (до 1985 г.) именно стиль управления (хоть он и не назывался менеджментом), соответствующий высокой хозяйственной самостоятельности пронизывал всю практику развития национального хозяйства (включая разработку и реализацию пятилетних планов I-XI).

В то же время продемонстрировано, что к моменту проведения гайдаровских реформ экономика государства усилиями внешних заинтересованных и поддерживающих (активно или пассивно) эти усилия управленцы внутри страны были созданы все условия для того, чтобы многократно ослабленная национальная экономика как управляемая система охарактеризовалась низкой хозяйственной самостоятельностью.

Во-вторых, установлено, что уникальность менеджмента гайдаровских реформ заключалась в том, что против эффективного развития управляемой системы работал не только внешний менеджмент (что объяснимо с точки зрения преследуемых его инициаторами целей ослабления сильного конкурента на мировом рынке), но и внутренний менеджмент во главе с лидером реформ Е. Гайдаром.

Отмечается, что еще до реформ 1992 г. Е. Гайдар, будучи коммунистом и работая редактором журнала «Коммунист» и заведующим отделом экономики газеты «Правда» не только таким образом был «институционально связан с двумя самыми важными идеологическими органами КПСС», но и влиял по многочисленным свидетельствам на состав рассматриваемых проблем и характер их обсуждения, «способствуя публикации статей, входящих в противоречие с официальной позицией», одновременно отсекая цензурой, то, что не укладывалось в русло идей либерализма в экономике.

В-третьих, показано, что оценка экономических реформ 1990-х в части приватизации (как ключевого пункта передела госсобственности) ближайшим сподвижником Е. Гайдара А. Чубайсом, утверждавшим, что «приватизация в России до 1997 г. вообще не была экономическим процессом» фактически демонстрирует, что указанные экономические реформы не являлись экономическим процессом (т.е. не соответствовали заявленным целям экономического реформирования управляемой системы) осуществлялись представителями внутреннего топ-менеджмента управляемой системы с низкой хозяйственной самостоятельностью под диктовку внешнего менеджмента.

В-четвертых, продемонстрировано, что при условии достижения главной цели, поставленной внешним менеджментом внутреннему реформаторскому – дальнейшее ослабление нашего государства как участника мирового рынка, внешний менеджмент в гораздо меньшей степени интересовал технологии, которые использовал внутренний топ-менеджмент страны для достижения этой цели, а также дополнительные задачи,

которые при этом реализовывались. Представляется, что именно этим определяется та степень свободы, которую предоставил внешний менеджмент внутреннему. Этот тезис подтверждает комментарий процесса приватизации в России 1990-х А. Чубайса, подчеркивающего рассогласование в частных задачах внутреннего и внешнего менеджмента: «Приватизация решала совершенно другого масштаба задачи, что мало кто понимал тогда, а уж тем более на Западе».

В то же время отмечается, что заявления представителей внутреннего топ-менеджмента, подобные заявлению А. Чубайса о приватизации, отражают неизбежные агентские конфликты внутреннего и внешнего менеджмента. Тем более, что с точки зрения уровня понимания особенностей и детализированных процессов, происходящих в управляемой системе, внутренний менеджмент, безусловно, не должен уступать в уровне компетенции внешнему менеджменту.

В-пятых, в работе показано, что представители внутреннего топ-менеджмента, решая поставленные им извне главные цели и задачи избрали такие технологии их решения, связанные с разграблением госсобственности в интересах обогащения отдельных лиц, получивших фактически даром огромные активы, создаваемые десятилетиями населением страны, что были поражены даже кураторы так называемых экономических реформ из внешнего менеджмента.

При этом реформаторский внутренний топ-менеджмент обманывал своей риторикой не только население своей страны, но и своих кураторов из структуры внешнего менеджмента, в чем также проявились агентские конфликты между представителями внутреннего и внешнего менеджмента. Но эти конфликты не носили антагонистический характер, поскольку конечный результат гайдаровских реформ устроил как внутренний, так и внешний менеджмент.

В-шестых, следует согласиться с мнением представителя внешнего менеджмента Джеффри Сакс о том, что гайдаровские экономические реформы были не шоковой терапией, а «злостной, предумышленной, хорошо продуманной акцией, имеющей своей целью широкомасштабное перераспределение богатств в интересах узкого круга людей».

То, насколько были шокированы представители внешнего менеджмента, являющиеся разработчиками теории шоковой терапии, ее реализацией в России, свидетельствует:

- о многоступенчатом доступе информации во внешнем менеджменте;
- о невероятной алчности представителей внутреннего менеджмента;
- о том, что выполнение задачи «сильно ослабить экономику страны», поставленной внешним менеджментом, перевыполненное до уровня «очень сильно ослабить экономику страны», вполне устроило заказчиков внешнего менеджмента, которых в данном случае мало беспокоила алчность представителей внутреннего менеджмента.

В-седьмых, о невероятной алчности представителей внутреннего менеджмента наглядно свидетельствует ваучерная приватизация, начатая в 1992 г., включавшая в себя множественный обман населения (аналогов которому не было во всем мире) посредством:

- многократным занижением их стоимости, т.е. де факто грабежом национальных богатств,
- обезличенностью ваучеров, обеспечивавшей широкие возможности для манипуляции ими мошенниками, чем последние не преминули воспользоваться;
- невероятной спешкой, с которой проводилась приватизация, чтобы население не успело разобраться в схеме его обворовывания кучкой негодяев;
- и т.д.

В-восьмых, рассматривая тезис А. Чубайса о том, что «точно также как ... первым выданным ваучером мы выхватили буквально из рук у красных решение об остановке

приватизации в России, точно также каждым следующим шагом мы двигались ровно в том же самом направлении», в котором, по сути, обозначены намерения дальнейших действий внутреннего топ-менеджмента под внешним управлением представляет интерес следующих этапов исследований рассмотреть с теоретико-методологических позиций менеджмент реализации этого тренда развития, запущенного в действие в период гайдаровских реформ.

Литература

1. «Приватизация была тройным обманом»: как ваучеры стали крахом надежд новой России. <https://www.kp.ru/daily/27451/4655210/> (дата обращения 01.10.2023)
2. 7.2.2. Егор Гайдар: Мальчиш Кибальчиш или Мальчиш Плохиш? <https://history.wikireading.ru/303247> (дата обращения 01.10.2023)
3. Mintzberg H. The nature of managerial work. New York: Harper and Row; 1973. - 288 p.
4. А. Чубайс: Приватизация вообще не была экономическим процессом. Она решала главную задачу — остановить коммунизм. <https://topwar.ru/19976-a.chubays-privatizaciya-voobsche-ne-byla-ekonomicheskim-processom.-ona-reshala-glavnuyu-zadachu-ostanovit-kommunizm.html>(дата обращения 01.10.2023)
5. Андрей Нечаев. Реформы Гайдара: Мифы и реальность. <http://gaidarfund.ru/articles/1138/>(дата обращения 01.10.2023)
6. Аркадий Гайдар. Сказка о Мальчише-Кибальчише. Рассказы. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2023. - 100 с.
7. Безбородов А., Елисеева Н., Шестаков В. Перестройка и крах СССР. 1985—1993. СПб. Норма, 2010. – 216с.
8. Борисов М. «Несостоятельность коммунистического эксперимента»: как Гайдар создал рыночную экономику. https://love80s.ru/history/91/11/15/market_economy_beginning/history/ (дата обращения 01.10.2023)
9. Гайдар Е.Т. Власть и собственность. — СПб.: Норма, 2009. – 331 с.
10. Гайдар и Мальчиши-плохиши. <https://lgz.ru/article/gaydar-i-malchishi-plokhishi/> (дата обращения 01.10.2023)
11. Ганга А. "Уничтожить до основания": что шоковая терапия Гайдара сделала с Россией. https://tsargrad.tv/special_projects/unichtozhit-do-osnovanija-a-zatem-cto-shokovaja-terapija-gajdara-sdelala-s-rossiej_360687 (дата обращения 01.10.2023)
12. Герасимов Г. Гайдар и его реформы. https://expert.ru/2009/12/17/reformy_gaidara/ (дата обращения 01.10.2023)
13. Герасимов Г. И. История современной России: поиск и обретение свободы (1985—2008). — М. Европа, 2008. – 408 с.
14. Глазьев С. Ю., Кара-Мурза С. Г., Батчиков С. А. Белая книга. Экономические реформы в России 1991—2001 гг. — М. Эксмо, 2003. – 366 с.

15. Делягин М. Реформы Гайдара нанесли России вред, сопоставимый с нашествием Гитлера. <https://izborsk-club.ru/6292> (дата обращения 01.10.2023)
16. Домбровски М. Все могло быть иначе: Егор Гайдар и история российских реформ. <https://www.forbes.ru/obshchestvo/391231-vse-moglo-byt-inache-egor-gaydar-i-istoriya-rossiyskih-reform> (дата обращения 01.10.2023)
17. Ефим Смулянский: Реформы Гайдара. Окончание. <https://club.berkovich-zametki.com/?p=53772> (дата обращения 01.10.2023)
18. Иванов Е. 30 лет гайдаровских реформ: страна проиграла реформаторам. <https://www.nakanune.ru/articles/118179/> (дата обращения 01.10.2023)
19. Илларионов А. Память, оставленная Гайдаром. <https://nabiraem.ru/press/wonder/38955/> (дата обращения 01.10.2023)
20. История недели: Бутылка водки по цене двух «Волг» // «Финанс», № 22 (208) 11 июня — 17 июня 2007.
21. Карпов М. Егор сделал свое дело. Как правительство Ельцина-Гайдара проводило экономические реформы в 1992 году. <https://lenta.ru/articles/2016/08/23/gaidar/> (дата обращения 01.10.2023)
22. Колтовский В. Гайдаровские реформы - причины и необходимость. <https://proza.ru/2020/04/10/1180> (дата обращения 01.10.2023)
23. Коржавин Н. Наум Коржавин — Егору Гайдару: «Дело в характере ответственности за объект эксперимента». Общество. // Новая газета, № 42 (17 июня 2004).
24. Коржавин Н. Обескураживающие годы. Общество. // Новая газета, № 34 (20 мая 2004).
25. Лопатников Л.И. Перевал. К 15-летию рыночных реформ в России. — М.-СПБ.: Норма, 2006. — 388 с.
26. Мальчиш-плохиш - Егор Гайдар. <https://www.inpearls.ru/1312042> (дата обращения 01.10.2023)
27. Медведева Ю. Эксперты о гайдаровских реформах: «Спонтанные действия на основе иллюзий». <https://rodinananeve.ru/eksperty-o-gajdarovskih-reformah-spontannye-dejstviya-na-osnove-illyuzij/> (дата обращения 01.10.2023)
28. Минаев Б. Гайдар глазами русской истории. <http://www.vestnik-evropy.ru/issues/gaydar-glazami-russkoj-istorii.html> (дата обращения 01.10.2023)
29. Мороз О. Бегом от голода: 29 лет назад начались гайдаровские реформы. <https://newizv.ru/article/general/02-01-2021/begom-ot-goloda-29-let-nazad-nachalis-gaydarovskie-reformy> (дата обращения 01.10.2023)
30. Настенко А. Экономические интересы и экономические отношения Архивная копия от 29 января 2020 на Wayback Machine // Обозреватель — Observer, 1995.
31. Некипелов А.Д. Рецензия на книгу «Путь в XXI век». Вестник российской академии наук. 2000 г., том 70. № 1, с. 87-89.
32. Нечаев А.А. Россия на переломе. Откровенные записки первого министра экономики: без купюр и цензуры / Андрей Нечаев. - Москва: Олимп: Астрель, 2010. - 575 с.
33. Новичков М. Экономические реформы Гайдара Егора Тимуровича Обсудить Редактировать статью -7 - Читайте подробнее на FB.ru: <https://fb.ru/article/248327/ekonomicheskie-reformyi-gaydara-egora-timurovicha> (дата обращения 01.10.2023)
34. О Мальчише-Кибальчише и внуке его Плохише. <https://www.nakanune.ru/articles/14406/> (дата обращения 01.10.2023)
35. Петр Авен, Альфред Кох. Революция Гайдара: История реформ 90-х из первых рук. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 472 с.

36. Подвиг Мальчиша-Плохиша (О Егоре Гайдаре). <https://newsland.com/post/4044866-podvig-malchisha-plokhisha-o-egore-gaidare> (дата обращения 01.10.2023)
37. Приймак А., Васильев Н., Мошкин М. Как Гайдар придумал для России «шоковую терапию». <https://vz.ru/economy/2022/1/2/1134806.html> (дата обращения 01.10.2023)
38. Путин признал наличие геополитических противоречий в мире. https://lenta.ru/news/2023/07/04/putin_priznal/ (дата обращения 01.10.2023)
39. Силуанов заявил о неизбежности трансформации экономики. <https://ria.ru/20230615/ekonomika-1878227635.html> (дата обращения 01.10.2023)
40. Ситников А. «Реформы» Гайдара: шок и пшик. <https://svpressa.ru/economy/article/164228/> (дата обращения 01.10.2023)
41. Словакия назвала «красную черту» в 12-м пакете санкций ЕС против России. <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/65590bc89a7947131e2bf95d> (дата обращения 01.10.2023)
42. Стародубровская И. В., Мау В. А. Великие революции от Кромвеля до Путина. — 2-е изд. — М.: Вагриус, 2004. — 510 с.
43. Тебекин А.В. Теоретико-методологический анализ экономических реформ Е. Гайдара (часть 1: предпосылки реализации). // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 3 (59). С. 237-249.
44. Тебекин А.В. Теоретико-методологический анализ экономических реформ Е. Гайдара (часть 2: анализ содержания блока реформ «Преодоление угрозы голода и тотального дефицита товаров») // Еромен. Global. 2022. № 29. С. 39-56.
45. Тебекин А.В. Теоретико-методологический анализ экономических реформ Е. Гайдара (часть 3: анализ содержания блока реформ «нормализации финансов и подавление инфляции»). // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 4 (60). С. 229-247.
46. Тебекин А.В. Теоретико-методологический анализ экономических реформ Е. Гайдара (часть 4: анализ блока реформ "структурная перестройка экономики"). // Журнал экономических исследований. 2022. Т. 8. № 4. С. 3-16.
47. Тебекин А.В., Тихонова И.В. Теоретико-методологический анализ экономических реформ Е. Гайдара (часть 5: анализ блока реформ «создание основ рыночного хозяйства»). // Журнал исследований по управлению. 2022. Т. 8. № 5. С. 23-40.
48. Тебекин А.В. Теоретико-методологический анализ экономических реформ Е. Гайдара (часть 6.1: анализ блока реформ "создание и развитие российских государственных институтов и международные дела"). // Журнал экономических исследований. 2022. Т. 8. № 6. С. 3-16.
49. Тебекин А.В. Теоретико-методологический анализ экономических реформ Е. Гайдара (часть 6.2: анализ блока реформ «создание и развитие российских государственных институтов и международные дела»). // Журнал экономических исследований. 2023. Т. 9. № 3. С. 3-19.
50. Тебекин А.В. Теоретико-методологический анализ экономических реформ Е. Гайдара (часть 6.3: оценка результатов проведения административной реформы). // Журнал экономических исследований. 2023. Т. 9. № 4. С. 3-23.
51. Травин Д. Гайдаровская реформа: четверть века спустя. <https://magazines.gorky.media/zvezda/2016/10/gajdarovskaya-reforma-chetvert-veka-spustya.html> (дата обращения 01.10.2023)
52. Травин Д. Я. Очерки новейшей истории России. Книга первая: 1985—1999 (недоступная ссылка). СПб. Норма, 2010. — 368 с.

53. Туманов В. Ч. 2, Гл. 3 // Всё потерять — и вновь начать с мечты. — М.: Типография «Новости», 2011. — 414 с.
54. Уринсон Я. Снова дует ветер перемен. Экономические реформы в России — 20 лет спустя. <https://www.vestnik-evropy.ru/upload/iblock/dd1/dd10bc2996a617f942a2807ff3b56bdf.pdf> (дата обращения 01.10.2023)
55. Федорин В. Честный человек берет власть, только когда все плохо. <https://www.forbes.ru/interview/35045-chestnyi-chelovek-beret-vlast-tolko-kogda-vse-ploho> (дата обращения 01.10.2023)
56. Хинштейн А.Е. Ельцин. Кремль. История болезни. — М.: ОлмаМедиаГрупп, 2006. — ISBN 978-5-373-00357-5, ISBN 5-7654-4915-8. [web.archive.org/web/20070702020307/http://lib.aldebaran.ru/author/hinshtein_aleksandr/hinshtein_aleksandr_elcin_kreml_istoriya_bolezni/ (дата обращения 01.10.2023)
57. Хлебников П. Гайдаровские реформы. // Крёстный отец Кремля Борис Березовский, или история разграбления России. <https://biography.wikireading.ru/63639> (дата обращения 01.10.2023)
58. Чеботарев А. «Гайдарономика»: что это было? Оценки реформ правительства Гайдара. https://aif.ru/society/history/gaydaronomika_chno_eto_bylo_ocenki_reform_pravitelstva_gaydara (дата обращения 01.10.2023)
59. Явлинский Г. Явлинский рассказал о своих разногласиях с Гайдаром в начале 90-х. <http://kolokolrussia.ru/novosti/yavlinskiy-rasskazal-o-svoih-raznoglasiyah-s-gaydarom-v-nachale-90h> (дата обращения 01.10.2023)
60. Ясин Е. Г. Российская экономика: истоки и панорама рыночных реформ. Курс лекций. — М.: ГУ ВШЭ, 2002. — 437 с.