

Глава 3

Сумеречный год

13 февраля 1984 года на внеочередном Пленуме ЦК КПСС все — как всегда единогласно! — проголосовали за избрание Генеральным секретарем 73-летнего немощного и больного Черненко.

Могло ли быть иначе? В тех условиях — нет.

Нельзя, однако, сказать, что выбор этот оставил кого-то равнодушным: дескать, проголосовали — и с плеч долой. Причастные к высшей власти прекрасно понимали, что соратники Леонида Ильича еще достаточно сильны. Они сплочены глухой неприязнью ко всему новому, непривычному и сейчас своих позиций не сдадут. Им нужен был человек из этого устоявшегося «руководящего ядра». Не Черненко, так другой, но — свой. К тому же все понимали, что никто из сравнительно молодых членов Политбюро не успел набрать силы за 15-месячное андроповское правление. Так что ликования не было. Эти выборы оставили лишь ощущение раздражения от бессилия что-либо изменить.

Впрочем, не прав: брежневская когорта в Политбюро, полагая, осталась довольна выбором. Собственным выбором, ибо именно они — Тихонов, Устинов, Гришин, Кунаев, Щербицкий, Громыко отлично знали, чего хотели.

Каждый из перечисленных, я так думаю, видел себя на этом наивысочайшем посту. Но, сверхопытные, они зримо представляли себе, что случится, если кто-то из них этот пост получит: свои же и съедят. По вечному принципу: чем ты лучше других?.. А вот Черненко для них был «лучше» других — хотя бы тем, что он за всю свою жизнь не занимал реальных руководящих постов, и эти опытные люди могли им достаточно свободно манипулировать. Не мог он быть властным в силу того, что всегда власть видел хотя и изнутри, но все же — со стороны, всегда был

помощником, и этим все сказано. К тому же он медленно и верно угасал. Это была компромиссная фигура, и, на мой взгляд, такое решение было признаком безысходности. Ну, и надо добавить, что их не могли не напугать чересчур резкие андроповские шаги в экономике. Они хотели покоя. Черненко, по их мысли, и нес его с собой.

Константин Устинович всегда был верной тенью Леонида Ильича. Для того чтобы сделать этот вывод, не требовалось состоять в Политбюро. Надо было лишь регулярно смотреть телевизор, где Черненко всегда был рядом с Брежневым. В последние годы так и вовсе его водил. И в буквальном смысле, и в переносном. Жизнь рядом, как известно, началась давно, в 50-х годах еще, когда оба работали в Молдавии. Более удачливый Брежнев никогда не забывал верного и преданного Санчо Пансу. Довел в итоге до Политбюро. Кресло генсека ему обеспечила как раз стойкая репутация «верного и преданного».

Можно было без всяких ЭВМ просчитать, что предстоит реанимация и новое воцарение чуть обновленных брежневских методов правления. Этого, полагаю, и хотели те лица в Политбюро, кто в спешном порядке, на следующий день после смерти Андропова рекомендовал Черненко на высший пост в партии и государстве.

Кто-кто, а я совсем приуныл.

Черненко я худо-бедно знал, но даже это «худо-бедно» подсказывало, что вряд ли он заинтересуется нашими реформами в области экономики и управления ею. Вряд ли поддержит, если вообще не прикроет нашу работу, не говоря уже о его единомышленниках в Политбюро. Им эта подозрительная работа, к тому же благословленная беспокойным Андроповым, была бельмом на глазу.

Настроение у меня было — хоть беги со Старой площади обратно на производство. Не беда, что пост директора Уралмаша занят, — место мне нашлось бы легко. Как говорится, была бы шея...

Но Горбачев, которому я доверил потасниую мысль о побеге, меня категорически не поддержал.

— Ни в коем случае не торопись, — сказал он мне доверительно, будто знал нечто такое, о чем я и не подозревал. — Найдём способы продолжить нашу работу. Кто ею займется, если не ты?

Никогда его не спрашивал ни о чем, но, полагаю, он уже тогда предчувствовал очередные похороны... Тем более что именно Горбачев стал после смерти Андропова вторым

лицом в партии и перескал в знаменитый суловский кабинет.

Стоит, по-моему, задержаться на этом факте. Не на переезде в кабинет, конечно, а на обретении Горбачевым достаточно властных прав, положенных «второму». По установившейся традиции именно это лицо вело Секретариат, а в отсутствие Генсека руководило заседанием Политбюро. Вот здесь была большая загвоздка. Права он вроде и приобрел, а официальных полномочий на ведение ПБ не получил. Такие полномочия издавна оформлялись соответствующим решением Политбюро. Казалось бы — пустяк, а по сути — мандат на власть. Так было во времена Брежнева, где подобное доверие оказывалось Сулову, а затем Андропову. Во времена Андропова эти полномочия получил Черненко. На этот раз, естественно, был подготовлен проект решения о Горбачеве, вынесенный для обсуждения на Политбюро. Помню, Тихонов начал: мол, почему именно Горбачев, разве нет других достойных? Да и обязательно ли надо поручить ведение заседаний именно одному человеку? Еще раз повторяю, спорить с ними, биться, пытаться сломать — сил у нас еще достаточно не было. Умный Громыко, в общем-то симпатизирующий нашей команде, но и со своей не желавший портить отношения, дипломатично «свернул» вопрос: давайте отложим, подумаем, вернемся позже.

Позже не вернулись. До самой смерти Черненко Горбачев так и не получил столь желаемого им решения Политбюро. Иными словами, он был вторым де-факто, но не де-юре, вроде как нелегально. Старая брежневская гвардия побаивалась его и не доверяла ему.

Не скрою, его это очень мучило. Зная самолюбивый характер Горбачева, его нескрываемую любовь к власти и ее внешним атрибутам, могу легко представить, какие кошки скребли его душу.

Он безраздельно властвовал на проходивших по вторникам заседаниях Секретариата, никто и не посягнул на его право вести их. Каждый же четверг поутру он сидел сироткой в своем кабинете — я частенько присутствовал при этой грустной процедуре — и нервно ждал телефонного звонка больного Черненко: приедет ли тот на ПБ сам или попросит Горбачева заменить его и в этот раз.

Впрочем, откровенное недоверие «старой гвардии» к более молодому конкуренту мешало не только горбачевскому самолюбию, но и общему делу. Если в составе Секретариата наша команда имела явное большинство, то каждое засе-

дание Политбюро, когда предстояло решать действительно принципиальный вопрос, превращалось для нас в труднодоступную высоту. Решить какой-либо неудобный для «стариков» вопрос лобовой атакой было делом бесполезным. Необходимо было иметь из их среды союзников, то есть найти мифологического троянского коня. Таким конем, как ни странно, чаще всего оказывался Черненко.

Плох он был уже. Плохо двигался, плохо говорил, плохо соображал. И как некогда он сам управлял Брежневым, так и им управляли все кому не лень, кому в данный момент требовалась формальная поддержка Генерального. Иногда это случалось и, так сказать, во имя прогресса. Дело в том, что больной Черненко, несмотря на постоянное, подсознательное уже стремление к состоянию покоя, тем не менее хотел выглядеть в глазах общественности хоть в чем-то новатором. Наиболее благоприятным полем для этого была экономика, но он в ней ничего не понимал и охотно верил нам на слово. Да и такие факторы, как отсутствие знаний по многим другим вопросам, нежелание обострять отношения со вторым лицом в партии, а также тяжелый недуг, подталкивали его к сотрудничеству с Горбачевым. Не видел в нас противников, что ли? Если так, то прав был... Вот почему я довольно быстро отбросил свои пораженческие настроения и продолжил работу по развитию экономического эксперимента, по реформированию структуры управления народным хозяйством. Так, как она нами при Андропове и выстраивалась.

Еще несколько слов о нашей в то время тактике.

Ситуация сложилась странная. С приходом Черненко к руководству партией и страной жизнь в высших эшелонах власти возвращалась к покою и благолепию. «Птенцы гнезда Брежнева», конечно, бежали от всяческих перемен, недобрым словом, думаю, поминали покойного Юрия Владимировича. Сами же ничего существенного не предлагали.

Но — вот вам парадокс! Подобное положение не мешало нам продолжать дело, начатое при Андропове. Они словно бы не замечали нашу возню или просто делали вид, что ее и не существует. Проще всего усмотреть в том некий «страусизм», то бишь страстное желание засунуть голову в песок и не видеть опасности. Нет, реальную-то опасность они ловили за версту. Но, на мой взгляд, полагали, что им всегда хватит и времени, и власти остановить ее. Запрет на какое-либо действие мог бы вызвать более отрицательную

реакцию в партии и определенных кругах общества, чем работы по каким-то реформам.

Да и какая, в самом деле, от нас, неугомонных и сравнительно молодых, могла быть опасность? Ну, носились с экспериментом в промышленности. Ну, придумывали что-то теоретическое в экономической науке. Так не на устои же посягали, основ не трогали — и здесь они не ошибались... Но при всем этом любое серьезное решение приходилось прошибать. Если уровень Секретариата для этого решения был достаточен — тогда без больших проблем. А если требовалось решение Политбюро, то приходилось прибегать к весьма своеобразной помощи Черненко.

Кто-то, может быть, упрекнет меня: мол, стыдно, вы обманывали больного человека. Нет, возражу я, никогда мы его не обманывали! Да, мы прекрасно представляли себе уровень его знаний о тех или иных проблемах, непонимание, даже отстраненность от реальности, от экономической жизни страны. Что же нам оставалось делать? Учить его — дело бесполезное. Обходить — дело безнадежное: без поддержки Генсека Секретарю ЦК не «пробить» ни один принципиальный вопрос.

Наша задача была в том, чтобы убедить Константина Устиновича не только поддержать то или иное предложение по экономическим реформам, но даже и выступить на Политбюро в качестве инициатора: дескать, крайне важно для державы, если эта идея будет исходить именно от вас, от главы партии... Обман? А в чем, собственно?

И сейчас считаю, что наши экономические замыслы, которые в 84-м обрели жизнь с прямой помощью Генерального или минуя ее, были в то время нужными, актуальными, первостепенными. И не вижу вины в том, что мы делали вид, будто все это и впрямь идеи Генсека. Будто он в них пресотлично разбирается. Какая разница, чьи они, эти идеи — Горбачева, Рыжкова или Черненко! Главное не авторство, не слава первооткрывателя, а дело, его результат, общий успех. В этом смысле мы поступали правильно: дело не стояло, а двигалось, несмотря на тогдашнюю атмосферу в стране.

Нужно сказать, что все наши предложения по реформированию экономики были конкретными и реалистическими. Они исходили из жизни, а не только из теоретических обоснований, проверялись производством и практикой. О результатах знали и члены Политбюро, и сам Генеральный, да и общество в целом.

Вместе с тем вокруг Черненко крутились люди, главным образом из числа помощников, которые безжалостно втягивали беспомощного Генсека в свои далеко не бескорыстные игры, стремились любой ценой упрочить положение, которое они приобрели при нем. Одно из направлений такой их работы состояло в том, чтобы успеть сотворить из Константина Устиновича видного теоретика-марксиста. Они подсовывали ему свои собственные, отнюдь не бесспорные мысли, которые очень быстро благополучно канули в Лету.

Впрочем, при Черненко еще сохранялись традиции последних десятилетий, когда высшие руководители, как правило, лишь озвучивали текст, бывший очередным коллективным трудом. К сожалению, сложилась многолетняя практика, при которой перед страной и миром выступала скорее «должность», нежели лидер со своими собственными мыслями, анализом и мнением.

Ничего не изменилось и при «демократах». Мех у лисы поменялся, а характер остался тот же. Да и с чего ему поменяться? Те же люди. Те же методы. И я представляю, какая идет закулисная борьба при подготовке публичных выступлений и бесчисленных указов сегодняшнего лидера. Все старо как мир...

Я назвал эту главу «Сумеречный год». Согласно толковым словарям, «сумеречный» — значит серый, тусклый, мрачный, безрадостный. Таким этот год с небольшим и был, не побоюсь сказать, для большинства граждан. Страна, начавшая избавляться от апатии последнего периода брежневской эпохи, снова замерла в ожидании каких-то неизбежных перемен. И я до сих пор удивляюсь, как открыто, без прямого политического столкновения в этом времени уживались рядом два начала. Еще цеплялось из-за всех сил за свое существование старое, консервативное, но и новое, реформистское, которому и от роду-то было всего год-два, пробивало себе дорогу.

Мне в дальнейшем пришлось быть в эпицентре жесточайших политических баталий и столкновений. Я имею возможность делать сравнения. И сейчас, когда пишу эти строки, невольно переносюсь в то время и задаю вопрос, не заключалась ли житейская мудрость этого уже угасающего человека в балансировании между двумя началами во имя зарождения нового, или это было просто маневрированием во избежание столкновений и проявление инстинкта самосохранения?

Щемящее до боли в сердце воспоминание. Последней

своей зимой он собрал Политбюро. Даже не в привычном кремлевском зале, а рядом, в собственном кабинете. Сказал нам глухо, будто прощения у всех просил:

— Мне очень тяжело стало вести заседания, совсем я расхворался, даже хожу еле-еле. Придется вам пока без меня...

Впрочем, замену себе он опять не назвал.

Почему я так много места уделяю всем этим событиям и обстоятельствам? Потому, что и в такое сумеречное время продолжались работы по подготовке теоретических основ реформирования экономики. Подчеркну еще раз, что именно он, Центральный Комитет партии, руководил всем, и, например, Совет Министров, возглавляемый в те годы наследником А. Н. Косыгина — Н. А. Тихоновым, занимался только текущими хозяйственными вопросами. В теоретические и прогностические проблемы не лез. В практических делах пользовался проверенными планово-административными методами. Других в Совмине не знали. Кадры там были подобраны именно для таких методов работы. В основном это были практики, обладавшие огромным производственным опытом. И нельзя за такую «приземленность» винить аппарат Правительства, его людей: они работали в системе, в которой Совмин занимал отведенное ему, строго определенное и, скажем прямо, отнюдь не ведущее место.

В Экономическом же отделе ЦК и вокруг него собрались, как я уже упоминал, люди, мыслящие новаторски, нестандартно для тех времен. Перестройка, еще не получившая своего звонкого имени, началась и развивалась именно в недрах Старой площади. И, говоря о том, что партия еще продолжала руководить всей жизнью страны, я хочу отметить: отнюдь не везде она делала это плохо и консервативно.

Эксперимент в народном хозяйстве, успешно запущенный нами с 1 января 1984 года, развивался, и развивался в общем по изначальному замыслу, без сбоев. Мы постоянно анализировали его ход, собирали в одну кучку плюсы, в другую — минусы. Кучка с плюсами явно перевешивала.

На предприятиях, вовлеченных в эксперимент, заметно ускорились темпы роста производства. Явно укрепилась дисциплина, обязательства по поставкам выполнялись. В отличие от прошлых лет, снижалась себестоимость продукции, росли производительность труда и, как следствие, заработная плата...

Можно перечислять и дальше, но приторможу. Здесь мне куда интереснее говорить о том, что мешало делу, о

минусах. Среди них оказались такие, что могли похоронить саму идею перестройки экономики. Но мы довольно скоро сообразили, что, отпустив на хотя бы относительную свободу предприятия, ничего кардинально не сделаем, если не изменим структуру всего экономического механизма. При этом был учтен печальный опыт реформы 65 года. У Косыгина и его сторонников руки до всего тогда не дошли, точнее — их просто укоротили. Они вынуждены были вписывать новое в старое.

Время шло, надо было «освятить» ход эксперимента решением Политбюро, чтобы спокойно двигаться дальше. В августе 84 года «освящение» произошло без каких-то особых сопротивлений. Ход эксперимента, как водится, одобрили и предложили в 85 году подключить к нему объединения и предприятия еще двадцати одного министерства. С чем и разошлись, довольные друг другом.

Впрочем, кто довольный, а кто и нет. Меня весьма беспокоило то, что вся каша варилась только в ЦК, в его Экономическом отделе. Совет Министров же и его подразделения по традиции, о которой я упоминал, выступали в роли сторонних и вроде бы не слишком заинтересованных наблюдателей. По неофициальным каналам — у кого их нет: друзья, знакомые, бывшие сослуживцы — до меня доходили сведения, что в правительственных сферах появились ропщущие: мол, не слишком ли суетятся товарищи из ЦК, не пора ли их поставить на место?.. Отчетливо запахло конфронтацией.

В Совмине работали зубры, куда лучше меня знающие правила ведения закулисных интриг. А любые интриги — это всегда удар по делу, которое в результате может просто погибнуть. Допустить такого я не мог. Вот почему на ПБ быстро ушли наши предложения о создании Комиссии Политбюро по совершенствованию управления народным хозяйством, во главе которой встал Председатель Совета Министров СССР Николай Александрович Тихонов. Роль этой Комиссии была во многом чисто формальная, главным образом — объединительная.

Мы в Отделе, уже не слишком думая об интригах, препонах или подводных течениях, просто продолжали трудиться рука об руку с производственниками, с министрами и, главное, с учеными-экономистами, с которыми за год удалось сработаться.

Грустная штука — жизнь! Когда действительно прогрессивные, во многом революционные идеи ученых вышли по

нашему, партийному призыву из глубокого научного подполья, мы были вместе. Нам не мешали даже естественные разногласия, которые тогда казались мелкими и необязательными рядом с общей большой целью. Шли годы, не такие уж и долгие, и разводили нас по разные стороны баррикад, а точнее — бывшие единомышленники стали строить свои «персональные» или групповые баррикады. Защищая их, забывали о добром и интересном совместном прошлом. Уже не было единой цели, тем более что нередко она незаметно, но активно размывалась вышедшими на первый план конъюнктурными интересами. Разногласия прошли и по личным отношениям. Многие из друзей и соратников превратились в недругов.

К слову, я никогда никаких баррикад не строил, двери моего кабинета в ЦК всегда были открыты для тех, кто хотел в них войти. Кто хотел, тот и входил...

После многих и бурных встреч, совещаний, горячих дискуссий Экономический отдел подготовил предложения по совершенствованию управления народным хозяйством страны. По сути, они являли собой достаточно серьезно разработанную концепцию. Она, одобренная Политбюро, предвосхитила — по-своему, конечно, с учетом времени и политической ситуации — все грядущие экономические реформы. Эта концепция была направлена на подсказываемое жизнью существенное перераспределение прав и функций между различными звеньями и уровнями хозяйственного управления, что обеспечивало бы динамичное и стабильное движение к намеченной цели. Борьба же программ «новаторов» и «консерваторов» в конце 80-х и в начале 90-х годов сыграла роковую роль в расколе общества, его экономики, всей страны — нашего общего, не очень обустроенного, но родного дома.

В упомянутой же концепции ставились вполне актуальные и по нынешним временам вопросы. Главный из них — соотношение функций республик и Центра. Мы уже тогда ясно понимали, что он взвалил на себя все, что можно и нельзя, нужно и не нужно. Перегруженный Центр, естественно, не справлялся с управлением всем хозяйством, с оперативным решением бесчисленных проблем, непрерывно возникающих в процессе производства и взаимодействия предприятий и организаций на гигантской территории страны.

Намного возросшие масштабы народного хозяйства, резкое усложнение его структуры, стремление регионов к экономической самостоятельности, реально начавшееся посте-

пленное увеличение прав предприятий требовали изменения отношений Центра и регионов, министерств и предприятий. Безвозвратно ушло в прошлое то время, когда из единого Центра можно было обеспечивать разливку стали на Урале, производство автомобилей на Волге, строительство детских садов в Приднестровье, выпуск спичек в Коми... Да, то, что хорошо функционировало в определенных исторических условиях, когда объективно нужна была жесткая централизация, сегодня вступило в противоречие с самой жизнью.

Когда-то я прочитал труды Т. Джефферсона, автора проекта Декларации независимости США, третьего Президента страны. Приводимые ниже слова, сказанные им 200 лет назад, ярко отображают споры о распределении полномочий Центра и регионов: «Правительство становится хорошим не в результате консолидации или концентрации власти, а в результате ее распределения... Если бы указания о том, как сеять и когда жать, поступали к нам из Вашингтона, то мы вскоре остались бы без хлеба. Именно благодаря последовательному разделению ответственности, нисходящей от общей к частной, можно наилучшим образом обеспечить руководство выполнением массы людских дел для всеобщего блага и процветания».

Мы предлагали оставить за Центром только управление базовыми отраслями экономики, составляющими ее каркас. Но ни в коем случае не ломать его, не растаскивать по частям. Рухнет каркас — значит рассыплется экономика. Она и держится-то на базовых своих отраслях.

Но все то, что непосредственно связано с жизнью и бытом людей, по нашему мнению, следовало передать в ведение республик. Скажем, легкая промышленность... Ну, в самом деле, почему Москва должна определять, сколько колготок или рубашек положено выпускать на какой-нибудь фабрике в Днепропетровске?... Или сельское хозяйство... Неужто ничему не научили нас тотальные посадки кукурузы? Может, на месте лучше знают, когда и что сеять, поливать, жать?

То же самое можно сказать о строительстве, о местной промышленности, о многом еще. Центр всегда напоминал мне перегруженный самосвал, который буксует в дорожной грязи. Разгрузить бы его, но, как говорится, тяжело нести, да жалко бросить. Мы предлагали разгрузить — чего ж буксовать, бензин жечь, ехать ведь надо.

Перед нами, кто ломал головы и копы над концепцией, остро стоял вопрос о России. Конечно, мы тогда и не помышляли вторгнуться в область большой политики, но

экономическое бесправие Российской Федерации нас очень беспокоило.

Не было в России своего Центрального Комитета партии — это бы еще можно пережить. Но вот призрачные функции и еще более призрачное влияние Совета Министров РСФСР на жизнь республики требовали, на наш взгляд, быстрого и кардинального вмешательства. Как мог российский Совмин всерьез вырабатывать экономическую политику в применении к какому-либо краю или области, если там царили крайкомы и обкомы, подчиненные непосредственно ЦК КПСС? Они в то время определяли на местах все, были прямыми и жесткими рычагами всемогущего Центра. О роли республиканских же министерств и говорить не приходится. Ну, вот чем занимался МИД РСФСР, например? Ответ ясен: ничем. Оно усиленно дублировало приказы старшего, союзного «брата». А Министерство коммунального хозяйства? Оно вообще влачило сиротское существование, поскольку у него и «брата» в союзном Правительстве не было.

Можно было бы воспользоваться тогдашним стереотипом мышления и предложить создать российский ЦК партии, замкнув на него обкомы и крайкомы, как это было на Украине, например, или в Казахстане. Там областные лидеры республиканские ЦК миновать не могли — попробовали бы только. Заодно и роль республиканских министерств у них заметно выше была. Но было очевидно, что в применении к России этот путь проблеме достаточно кардинально не решит.

Во-первых, в 60-х годах уже существовало Бюро ЦК по РСФСР, ничего толкового не сделало, да сделать и не могло, и бесславно скончалось. Во-вторых, большинство из нас не очень понимало, почему партийные комитеты вообще должны руководить конкретной хозяйственной деятельностью. Другое дело, что в их задачу рано или поздно будет, надеялись мы, входить выработка экономической политики, в том числе и в регионах. Поэтому мы предложили иной путь: образовать на территории РСФСР крупные экономические районы (например, Урал, Западная Сибирь, Восточная Сибирь, Дальний Восток), которые объединили бы по несколько областей и краев. Основной целью этого предложения было усилить кооперацию в хозяйствовании, избавиться от раздробленности в нем, от непродуктивного дублирования как производства, так и управления им.

Прошли годы, и вот я читаю о создании Уральского

экономического региона. Не без горечи думаю: вроде бы осуществляется наша идея, да только не по доброй воле и здравому смыслу, а от отчаяния — чтобы оградить хозяйство Урала от катастрофического распада хотя бы внутренних связей... А затем прошел большой шум от попытки создания Уральской республики. Не знаю, чего здесь было больше — или стремления к экономической интеграции внутри региона, или попытки выравнивания экономических условий с бывшими автономными республиками, или тонкого давления российского Центра на их nepозволительную самостоятельность. Идеи о создании подобных образований появляются периодически то на Дальнем Востоке, то в Восточной и Западной Сибири...

Выходит, время подтвердило правильность наших предложений. Но если тогда проблему можно было решить организованно и сравнительно спокойно, хотя и преодолевая известное сопротивление, то сейчас это проходит спонтанно и болезненно.

Однако наша свежая по тем временам идея была категорически отвергнута, в первую очередь самим Н. А. Тихоновым, а он, напомним, возглавлял Комиссию Политбюро по совершенствованию управления народным хозяйством. Обидно, но понятно: нарушать привычное было для него, к тому времени уже почти 80-летнего, делом трудным, да и не хотел он выступать против мнения сильных и влиятельных оппонентов.

А то, что серьезные противники у этих предложений имелись, для нас не являлось секретом. В первую очередь ими были руководители обкомов и крайкомов и их покровители в ЦК. Создание экономических территориальных образований резко ограничило бы их возможности прямых отношений с партийным центром, с ЦК. Ведь на местах сидели люди, для которых хозяйственная база области или края была надежной опорой власти. Отбери у них такой рычаг — с чем они останутся? И эти люди прекрасно понимали, что их руководящая роль по существу только на экономике и держится: где-то на лесе, где-то на угле или нефти, где-то на стали или прокате, где-то на пшенице и ржи... Да они никогда не станут добровольно объединяться в какие-то районы! В общем, субъективизм и элементарные личные интересы в очередной раз взяли верх над объективной необходимостью и здравым смыслом.

Я часто думаю: а прими мы тогда эту концепцию создания мощных экономических территориальных структур

с большими правами, возможно, и не было бы причин для объявления через шесть лет поспешной и непродуманной суверенизации России. Не было бы этого толчка для расчленения СССР, не была бы заложена мина замедленного действия и в собственном российском доме. И мину эту нынешние власти страны уже четыре года пытаются всячески обезвредить. Но ее часовой механизм, к сожалению, действует, и не дай Бог, чтобы его стрелки дошли до красной черты.

Что ж, тему создания таких районов мы спрятали тогда в подтекст: мол, требуется дополнительно проработать вопросы управления народным хозяйством в РСФСР. Сделали бюрократически традиционно, чтобы только «застолбить» тему, не убить ее навсегда. И записка с предложениями, подписанная Тихоновым и членами Комиссии, ушла на Политбюро. Там без особых обсуждений (тогда заседания больше двух часов не продолжались, поскольку Черненко и это время с трудом выдерживал) одобрили, как я уже писал, нашу работу и рекомендовали положить ее в основу дальнейших шагов. Это была победа.

Почему я так это оцениваю? Да потому, что мы столкнулись с невозможностью расширять экономический эксперимент без реформирования всей управленческой машины. Особенно ее несовершенство стало мешать, когда мы заговорили об ускорении научно-технического прогресса. В книге еще много раз прозвучит это слово — «ускорение». Поэтому я хотел бы довести до сведения читателя, откуда оно взялось и когда вошло в обиход.

Термин «ускорение» родился в дни, когда мы в ЦК и тихоновской Комиссии знакомились с предложениями Госплана СССР о перспективах развития экономики в двенадцатой пятилетке и до 2000 года. Тогда этот термин был применен только к социальной сфере. Хозяйство страны находилось в таком состоянии, что ускорение по всем направлениям его попросту убило бы.

Все это понимали, никто с этим не спорил, и здравомыслящие люди прекрасно сознавали, что ускорять все и вся и создавать соответствующие приоритеты — дело абсолютно нереальное. И странными кажутся мне все последующие обвинения в адрес Правительства в том, что оно выдвинуло якобы идею тотального ускорения. Иногда удивляешься логике критиков. Вчера они обвиняли Рыжкова в том, что он сдерживает Горбачева в его великих свершениях, а сегодня ему приписывают то, от чего он спасал страну,

стремился удержать коней, чтобы «не понесло». Передергивание фактов — любимое занятие иных «писателей».

А речь-то шла всего лишь о коррективах к госплановским предложениям по социальной сфере, особенно по ее материальной базе. Определяя жизнь страны на такой длительный период, нельзя было согласиться с тем, чтобы решение социальных вопросов снова уходило за далекий горизонт. Ведь мы чувствовали, что народ устал выполнять государственные задачи за счет своего благополучия. И мы понимали необходимость ускорить темпы строительства жилья, детских садов, магазинов и т. п. Вот сюда-то, в социальную сферу, на нужды людей мы и собирались перебросить дополнительные ресурсы, ускорить ее развитие.

Нет, господа! Критика не по адресу. Обратите ее тому, кто своей спешкой и метаниями, громкими и трескучими фразами подталкивал страну к всеобщему и нереальному ускорению ее развития. После избрания Генсеком Горбачев стал активно ездить по стране, раздавать обещания, причем, учитывая состояние экономики, — несбыточные. От Правительства требовалось, чтобы оно эти обещания исполняло. И побыстрее. Вот это сакраментальное «побыстрее» и рождало неразбериху в отечественном хозяйстве. Экономика держится на предсказуемости, на холодном и точном расчете. Она не терпит залихватских рывков и дерганий по любому поводу и в любую сторону.

Трудно в реальной жизни отделить политику от экономики. У нас всегда первая бежала впереди второй. Но одно дело, когда вырабатывается концепция развития экономики под определенные стратегические цели, и другое — когда концепция калейдоскопически меняется во имя сиюминутных, зачастую просто популистских целей. Идея широко-масштабного ускорения без создания необходимых экономических условий для этого является прямым следствием непоследовательности и поспешности, присущих характеру Горбачева.

Второе направление, где, на наш взгляд, было необходимо ускорение, — это темпы научно-технического прогресса.

Ни для кого не являлось секретом, что мы, располагая огромной производственной мощью, высокообразованным населением, занимая передовые позиции в военно-промышленном комплексе, космосе и ряде других направлений, вместе с тем проигрывали в научно-техническом отношении во многих сферах. Глубокие, фундаментальные теоретиче-

ские разработки академической и отраслевой науки не находили широкого применения в экономике. Возникла парадоксальная ситуация: страна, располагающая огромным, просто гигантским научным потенциалом, не могла его реализовать. За нашими разработками и их авторами охотились иностранные фирмы, а мы у них же покупали технику и изделия, впитавшие в себя достижения отечественной науки.

Было совершенно ясно, что в основе невостребованности разработок наших ученых и специалистов лежит несовершенство экономического механизма. Он просто не воспринимал всякие новшества, отталкивал их.

Создание органически нацеленного на научно-технический прогресс (НТП — прошу позволить мне использовать эту аббревиатуру для краткости) экономического механизма и было ключом к решению этой задачи. Конечно, точнее было бы говорить не об ускорении научно-технического прогресса, а о создании условий для его нормального развития. Если бы такая организационно-экономическая и правовая работа велась своевременно и систематически, прогресс ускорялся бы сам. Но уж такое время было — не могли обходиться без громких слов.

А что касается НТП, то для него существовал даже термин «внедрение», связанный в моем представлении с неким насильным всучиванием чего-то ненужного. Впрочем, раз уж мы живем в стране безнадежно кривых зеркал, то это вполне логично.

Один пример. Разработанный Уралмашем в бытность мою директором метод непрерывной разливки стали давал 10-процентную экономию металла. В масштабах металлургии страны — огромная цифра! В 1984 году, о котором здесь идет речь, в СССР разливалось по этому методу 13 процентов стали, а в Японии, куда наш завод в начале семидесятых годов продал лицензию, — 79. Надо ли комментировать?

Совсем небольшое личное отступление. Мы с женой, Людмилой Сергеевной, закончили Уральский политехнический институт, четверть века работали на Уралмаше. Оба мы — инженеры-механики. Работая на таком гиганте, прекрасно понимали, что без развития отечественного машиностроения научно-технический прогресс в стране невозможен. Вернусь к упомянутым установкам непрерывной разливки стали. Такое оборудование было спроектировано и изготовлено на заводе, затем прошло «боевое крещение» на

Новолипецком металлургическом комбинате, где директором тогда был Серафим Васильевич Колпаков — впоследствии министр черной металлургии СССР. Действительно боевое, так как было много руководящих специалистов в Москве, которые больше верили иностранным фирмам, чем нам. И только мудрость А. Н. Косыгина позволила создать прогрессивное направление в отечественной металлургии. За эту работу я вместе с группой специалистов получил вторую Государственную премию СССР. Они присуждались действительно за дело, за результат, а не к очередному юбилею. И эти награды для меня — самые дорогие.

Общими рекомендациями типа «ускорить НТП» мы, естественно, не ограничились. В июле 84-го в Политбюро была представлена записка за подписью Черненко о необходимости ускорения НТП и конкретных мерах по совершенствованию управления им во всех звеньях экономики. Мы с Горбачевым считали, что инициатива в столь важном вопросе должна исходить даже не от Секретариата ЦК, а именно от Генерального. Несмотря на столь высокую подпись, записка рассматривалась в ПБ только в октябре. Сдвинуть воз с действительно мертвой точки оказалось труднее, чем мы думали.

В октябре наконец-то состоялось решение Политбюро о проведении Пленума ЦК по этому вопросу. Более того, была определена дата — 23 апреля 1985 года. Был назван докладчик — Горбачев. Предполагалось, что Черненко произнесет вступительное слово.

Забегая вперед, скажу, что Пленум состоялся именно в назначенный день, и докладчик был тот же, только Черненко уже покоился у Кремлевской стены рядом с Брежневым. Да и повестка Пленума ничуть не походила на заранее определенную...

Но продолжу по порядку: уже в ноябре была образована рабочая группа по подготовке Пленума, возглавить ее поручили мне. Предполагали, что к концу декабря мы разработаем принципиальные подходы к решению проблемы, представим их на Политбюро, а в январе начнем готовить доклад. Мы успели к декабрю. Провели вместе с Горбачевым совещание с отделами ЦК, с промышленниками, специалистами Академии наук и министерств. Поспорили, пошумели, разошлись — дорабатывать.

А в январе подготовили документ в Политбюро, который хотя и называли обобщенно — «О некоторых узловых вопросах ускорения научно-технического прогресса», — однако сам документ был весьма конкретен.

Но долгожданное заседание Политбюро так и не состоялось ни в январе, ни в феврале, ни в марте. Я дергал Горбачева, он отмахивался: подожди, не время. Даже при всей традиционной цеховской таинственности было ясно, что Черненко очень и очень болен. И Горбачев не хотел, чтоб его упрекнули в игнорировании Генсека. Все-таки это он, Черненко, с нашей подачи стал инициатором работы по ускорению НТП, и проводить без него Политбюро было бы некорректным. Оставалось ждать, что он поправится — это официальная версия. Неофициальная же...

Горбачев нервничал. Горбачев маневрировал. Уже шла, по-видимому, закулисная работа по подготовке замены Черненко, на глазах угасавшего. Его ближайшее окружение лихорадочно и цинично добивалось более раннего, чем предполагалось, проведения Съезда партии, чтобы успеть проскочить в ее руководящие органы, а по возможности и на государственные должности, закрепиться там при жизни своего шефа. Уже московский лидер, ныне покойный, В. В. Гришин провел беспрецедентную по бестактности акцию в связи с выборами Черненко в депутаты Верховного Совета РСФСР. Полагаю, многие помнят растиражированную газетами и телевидением просто убийственную сцену вручения Константину Устиновичу депутатского удостоверения. Генсек еле стоял перед камерой и вряд ли понимал что-либо из происходящего.

Горбачев ждал...