

## От вертикали к горизонтали управления

Трудности с подготовкой «честной» пятилетки окончательно убедили отца – министерская централизованная вертикальная структура себя исчерпала. Выход в регионализации экономики. Местные руководители, такие, как и он сам когда-то, лучше распорядятся ресурсами, им легче увязать производителей с потребителями. Самое же главное – в небольшом или не очень большом регионе легче составить план. Реальный, честный план. Госплану останется сложить вместе планы регионов, «сшить» их, заштопать прорехи, и пятилетка готова. Выиграет не только пятилетка, страна получит новый импульс в своем развитии.

Отец понимал, что идеального решения не существует. Перенос центра тяжести экономики на места таит свои опасности, грозит обособлением регионов, но он считал географический регионализм меньшим злом, чем министерский, ведомственный сепаратизм. Отец от него настрадался сам, нагляделся, как мучились другие и какой ущерб от него несло государство. Только один пример: после войны, впечатленные бомбардировками Лондона новым немецким «оружием возмездия», и американцы, и мы занялись баллистическими ракетами. Технология их проектирования и изготовления близка к авиационной. В США за баллистические ракеты взяли авиационные фирмы, выделили под них часть своих проектных подразделений и производств. Научную базу – аэродинамические трубы, барокамеры, центрифуги, прочностные стенды, специальное материаловедение, траекторные и иные расчеты сохранили для самолетов и ракет общими. Наука обходится особенно дорого. Объединение под общей крышей самолетов и ракет дало американцам существенную экономию.

В плановой советской экономике поступили иначе. Министерство авиационной промышленности, где перспективные разработки возглавлял в ранге заместителя министра сталинский любимец, известный авиаконструктор Александр Сергеевич Яковлев, всеми силами отбивалось и сумело отбиться от баллистических ракет. Они и без того перегружены: у них и реактивная авиация, и крылатые ракеты, и зенитные ракеты. Им не до «карандашей». Баллистику, «карандаши», приютили пушкари, Министерство вооружений. Их молодой и энергичный министр Дмитрий Федорович Устинов разглядел в ракетах будущее: сегодня пушка стреляет от силы на сорок километров, а завтра ракета улетит на тысячи. Баллистические ракеты попали к вооруженцам. Однако «наука» в министерстве Устинова хотя и умела рассверлить пушечный ствол, но понятия не имела об аэродинамике и других авиационных премудростях. Скоординировать работу двух отраслей не получилось. Устинов создавал свою науку в своем министерстве: свою аэродинамику, свою прочность, свое материаловедение, все свое, и все заново. Затратили миллиарды государственных рублей, но, по мнению министра Устинова, они пошли на дело, на его, министерское, дело. Теперь он все держал в своем кулаке. Осуждать Устинова не за что, он играл по правилам министерской отраслевой экономики и по этим правилам играл правильно. На авиационного «дядю», у которого свой план, свои проблемы, которому на соседа начхать, Устинов не рассчитывал и рассчитывать не мог. Каждый министр отвечает за свой план.

Так, в Советском Союзе при всей его послевоенной нищете из-за непреодолимости межведомственных барьеров растратили миллиарды и миллиарды рублей. И это в отраслях, находившихся под пристальным вниманием высших руководителей государства. «Периферийные» министры чувствовали себя еще вольготнее.

Или, к примеру, университетская наука. Во всем мире профессора не только учат студентов, но и по заказу фирм ведут исследования. Сотрудничество выгодно обеим сторонам: университеты получают дополнительное финансирование, а заказчики – по сходной цене современные машины и технологии. Одновременно профессора оттачивают свою квалификацию, а студенты не только читают учебники, но и участвуют в реальных исследованиях.

В Советском Союзе руководствовались ведомственной логикой: министерства подминали под себя научные исследования, плодили свои научно-исследовательские институты, заманивали к себе лучших ученых, формировали «ведомственную» науку. Свой институт сделает, что ему прикажут, а университет?... У университета – свой министр... Некоторые ведомства, побогаче, заказывали «своим» университетским кафедрам какие-то исследования, но не те, от которых зависел план. Их научные отчеты непрочитанными ложились на полку. Университетской науке платили не за результат, так «подкармливали своих профессоров», учивших для отрасли «своих студентов». В результате страдали все – министерства несли дополнительные и необязательные затраты на науку, переманивали к себе стоящих ученых, университеты, в свою очередь, ученых теряли, оставшиеся на кафедрах профессора учили студентов по книжкам и сами теряли квалификацию. Приходилось зазывать в университеты специалистов-практиков из министерских исследовательских институтов, чтобы они по совместительству, по вечерам рассказывали студентам о последних достижениях в областях, где им предстояло работать. Конечно, если поискать, найдутся примеры успешного сотрудничества университетов с отраслями, но это исключение из правил.

Покушаясь на хорошо сцементированную министерскую твердыню, отец понимал, что сопротивляться ему будут отчаянно, до последнего. Чтобы облегчить прохождение реформы, он схитрил, предложения представил не своими, а, в традициях тех времен, призвал восстановить ленинские заветы, искаженные последующими сталинскими наслоениями. При Ленине в двадцатые годы экономикой России управляли региональные Советы народного хозяйства (совнархозы). Теперь отец предлагал к ним вернуться. 27 января 1957

года, вскоре после фиаско с шестой пятилеткой и перестановок в Госэкономкомиссии, он рассылает предложения «Об улучшении руководства промышленностью и строительством». В ее основу заложен переход от «жесткой вертикали в экономике» к «гибридной горизонтали». Уже на следующий день записку обсуждали на Президиуме ЦК. У только что назначенного вместо Сабурова Председателем Госэкономкомиссии Первухина (с 1939 года возглавлявшего Наркомат и Министерство электростанций и электропромышленности, а затем заместителя и первого заместителя Председателя Совета Министров) реформа централизованной министерской структуры восторгов не вызвала.

– Сомнения есть. Я не уяснил себе, – так высказался он на заседании Президиума ЦК. – Я сторонник крупных министерств. Их преимущества в концентрации, централизации, специализации. При территориальном управлении все плюсы потеряем.

Первухин говорил долго, непривычно эмоционально, и резко заключил:

– Ограничиться обменом мнениями. Иными словами, хода предложениям отца не давать.

– Предложения правильны и с политической, и с деловой точки зрения, – возразил Микоян.

– Речь идет о крупной реформе. Предложения правильны, – поддержал Микояна Булганин. – Не затягивать решение вопроса.

Затем слово взял Молотов. Записка отца ему не нравилась, но, не получая поддержки в Президиуме ЦК в своих, уже многочисленных, стычках с отцом, Молотов, в отличие от Первухина, не захотел атаковать в лоб. Опытный бюрократ, он избрал тактику забалтывания проекта в бесконечных комиссиях и подкомиссиях. На этот раз говорил он размеренно, не заикаясь (Молотов от природы заика). Осторожно подбирая слова, Вячеслав Михайлович высказал «сомнение» в правильности предложения:

– Обсудить надо этот вопрос, и не раз. Рано говорить о ликвидации министерств. Можно уменьшить их роль в пользу местных органов руководства промышленностью, решать по этапам, а не чохом.

Следующим взял слово Брежнев, он считал, что «соображения, изложенные в записке, правильны. На местах выросли кадры. Надо только чуть доработать детали».

– У нас единое государство. Спасение не в раздроблении, – сомневается Ворошилов. – Не следует торопиться. Изучить хорошенько. Поручить высококвалифицированным практикам разработать вопрос. Без проверки ералаша не оберемся.

– Предложения очень серьезные. На собраниях в Москве ставят вопрос, что дальше будет? Согласна, вопрос серьезный, но предложения дадут многое, – плетет словесные кружева Екатерина Фурцева. Она пока не сориентировалась, чью сторону принять.

– Направление правильное, – поддержал отца Сулов.

– Вопрос не новый, но обобщен, и в этом смысле предложения новые, – Сабуров явно не хотел говорить по существу. Ссориться с Хрущевым после потери Госэкономкомиссии, ему представлялось опасным, но поддержать регионализацию он себя заставить не мог. – Вопросы централизации усилить. Предложения правильны, но не спешить, продумать вопрос.

Вы что-нибудь поняли? Я не понял, за исключением желания похоронить реформу в бюрократических проволочках. Тактика для Сабурова, опытного госплановца, не новая.

Беляев, недавно пришедший в секретари ЦК из Алтайского крайкома, целиком «за».

– Мы даже не представляем, какие экономические выгоды принесет эта перестройка, – солидарен с Беляевым Аверкий Аристов, тоже секретарь ЦК, в недавнем сибиряк, перебравшийся в Москву из Хабаровского крайкома.

– Вопрос в записке поставлен правильно, – поддерживает отца Шверник, но поддерживает не по убежденности, а по привычке держаться линии Первого секретаря. Так его приучила жизнь.

Отец прекрасно понимает замысел Молотова, Сабурова и им сочувствующих. Его задача «договориться в принципе», не увязнув в бюрократическом болоте. Против создания комиссии он не возражает, но предлагает разбавить в ней москвичей ленинградцами, киевлянами, свердловчанами. Они его союзники и его резерв, и, конечно, надо записать в комиссию основных противников: Молотова, Сабурова, Первухина, Байбакова, пусть они послушают людей с мест, поспорят с ними и обязательно поставят свои подписи под рекомендациями.

27 января 1957 года – знаменательный, но всеми забытый день в российской истории. В этот день Хрущев сделал первый шаг в преобразовании централизованной, забюрократизированной экономики в более свободную. 2 февраля утвердили состав комиссии, а уже через пару дней провели первое заседание. Спорили до хрипоты. Члены комиссии – секретари обкомов, как и предполагал отец, поддержали «совнархонизацию» страны. Тем самым они получали в свои руки реальную власть, возможность хозяйствовать в своих областях. Они устали от того, что не имеют прав воздействовать на директоров «своих» предприятий, заставить их сотрудничать друг с другом на благо региона, а в случае оборонных предприятий местные органы порой вообще не знали, что они производят.

– В Ленинграде 1 380 предприятий разобщены, подчинены сотне московских министерств, – жалуется Фрол Романович Козлов, представлявший в комиссии Ленинград.

– В Москве министерства содержат 500 литейных цехов, тогда как по расчетам специалистов достаточно иметь не более трех, но крупных. Узкая ведомственность мешает специализации и кооперированию, – вторит ему Иван Васильевич Капитонов, член комиссии от столицы.

– Из двадцати двух миллиардов рублей республиканской экономики местные власти контролируют едва ли два миллиарда. Не можем использовать плановую экономику. Пять лет пытались составить единый план по труду, в энергетике и в других областях, не смогли, – горячится секретарь ЦК Компартии Узбекистана Нуритдин Мухитдинов.

Я не стану приводить цитаты из выступлений всех представителей с мест, они по сути сводились к одному: «Предложение правильное, его одобряют все парторганизации».

Но министры роптали. Специалисты, хорошие профессионалы, они выросли в «клетке» министерской экономики и не представляли себе жизни иной. Правда, роптали министры втихомолку, открыто несогласия не высказывали, пытались свести реформу к пересадкам внутри привычных государственных структур.

– Начать перестройку, но по отраслевым направлениям (то есть внутри министерств. – С. Х.), – лейтмотив выступления Алексея Николаевича Косыгина, первого заместителя Первухина, наиболее четко сформулировавшего в комиссии министерско-бюрократическую точку зрения.

Однако когда дошло до голосования, московские министры под напором представителей с мест согласились, что перенос центра тяжести управления на места даст «больше эффекта».

Даже Байбаков, наиболее твердый сторонник вертикали в управлении экономикой, не решился открыто возразить, выдал из себя:

– Вопросы, поставленные в записке, заслуживают серьезного внимания. Республики должны планировать от начала до конца, а сводный план составлять в Госплане.

В кулуарах он вел себя иначе, аттестовал новации Хрущева непродуманными, грозящими государству неисчислимыми бедами.

Заручившись одобрением комиссии, отец предложил не мешкая утвердить основные направления реформы на Пленуме ЦК, собрать его 10–11 февраля, накануне или по завер-

шении уже объявленной сессии Верховного Совета СССР. Все члены Пленума ЦК – одновременно и депутаты, значит, им не придется приезжать в Москву дважды. После Пленума вынести реформу на всенародное обсуждение, а затем принять необходимые законы. Всенародное обсуждение – еще одно нововведение отца. Тем самым он стремился сделать процесс принятия решения демократичнее. К тому же, кто-то подметит огрехи, кто-то посоветует что-то дельное. Голосование на Президиуме ЦК прошло единогласно, только Молотов прокрипел:

– Предпочитал бы созвать Пленум ЦК позже, но не вношу предложения ввиду того, что большинство высказалось за его созыв.

И нехотя проголосовал «за».

13 февраля 1957 года отец докладывал Пленуму ЦК уже не предложения к плану, как в январе, а практически сверстаный план реформы, убеждал присутствовавших, что «в нынешних условиях необходимо перенести центр тяжести *оперативного* руководства промышленностью и строительством на места, ближе к предприятиям и стройкам... Следует перейти от управления через отраслевые министерства к новым формам управления по территориальному принципу».

14 февраля Пленум ЦК единогласно, включая Молотова, проголосовал за реформу. Хрущеву поручили переписать доклад в виде тезисов «О дальнейшем совершенствовании организации управления промышленностью и строительством», с тем чтобы после одобрения Президиумом ЦК их опубликовать в газетах. Месяц с небольшим отвели на обсуждение, поправки, дополнения. Сессию Верховного Совета СССР для принятия формального Закона решили созвать в начале мая. Так в общих чертах выглядел план отца. Через несколько дней он разослал членам Президиума ЦК тезисы, а 22 марта 1957 года их вынесли на одобрение Президиума ЦК. Вопрос по существу не обсуждали и не могли обсуждать, после вынесения решения Пленумом возражения по существу трактовались бы как борьба против линии партии, фракционность, осужденная съездом еще в 1921 году. «Тезисы отвечают решениям Пленума» – эта фраза на разные лады повторялась от выступления к выступлению. Только Молотов не высказался ни за, ни против.

Не возражая по существу, сторонники сохранения централизованной власти зашли с другой стороны, предложили напрямую подчинить совнархозы Совету Министров СССР. «Реформаторы» с ними не соглашались. Договорились о двойном подчинении, а вот что означает «двойное подчинение», предстояло еще сформулировать.

Судя по скудным записям Малина, на заседании явно просматриваются две группы. Одна – Микоян, Булганин, Маленков, Аристов, Жуков, Брежнев, Шепилов, Гришин – твердо стоит на позиции отца. Другая – Молотов, Ворошилов, Каганович, Сабуров, Первухин, Байбаков – против не высказываются, но выражают сомнения.

– Не ясно насчет снабжения. Кто управляет отраслевым развитием? – не спеша нанизывает вопросы Молотов. – Будут ли отраслевые отделы в совнархозах?

– Мы уславливались представить схему реформы, а не план, – это уже Ворошилов.

– Можно принять за основу, но следует соблюсти баланс в цитатах, – осторожничает Каганович.

– Лимиты на прокатные станы выдавать из центра, – беспокоится Первухин. – Для сохранения специализации иметь в центре Госкомитеты.

– В Госплане сосредоточить и текущее планирование, – подает свой голос приглашенный на заседание Байбаков.

Договариваются для обсуждения проекта тезисов созвать 26 марта в 10 часов утра заседание Совета Министров СССР.

Казалось бы, ничего особенного, рутинный деловой разговор, одни предложения заслуживают внимания, другие – не очень, а иные и вовсе никчемные. Точно таким обещало

стать и заседание правительства, состоящего из тех же людей, которые присутствовали на Президиуме ЦК. Обещало, но не стало.

Возмутителем спокойствия снова стал Молотов. Он долго крепился, но наконец не выдержал. Вячеслав Михайлович никак не мог принять регионализацию, смириться с перемещением рычагов управления экономикой на места. Лишение центра всей полноты власти, для него, человека, выросшего в диктатуре единовластия, отождествлялось с гибелью той системы, которую он строил вместе со Сталиным, которой служил. Молотов понимал, что его вряд ли поддержат на заседании правительства, но и заставить себя промолчать не мог. Он считал, что смалодушничал на заседании Президиума ЦК 22 марта, и теперь решил излить душу в записке-предупреждении об опасности для России, таящейся в «децентрализации», другими словами в демократизации. Его уже не останавливало, что, подав такую записку, он сам становится «фракционером», ставит себя на одну доску с бухаринско-зиновьевскими оппозиционерами, осужденными и проклятыми за «борьбу против партии», в том числе им самим.

24 марта 1957 года фельдъегерь доставил отцу от Молотова записку с предписанием вручить лично. Отец удивился, ведь у них с Молотовым кабинеты в Кремле расположены по соседству, но ничего не сказал, молча расписался на квитанции.

Распечатав пакет, отец принялся за чтение. Ему сразу бросилась в глаза фраза: «Представленный проект явно недоработан... *однобоко* отражает решение февральского Пленума ЦК...» Другими словами, это не Молотов, а он, отец, пошел против Пленума, и Молотов посчитал себя обязанным его поправить, указать на неправомерность его пока еще не фракционности, но несомненной ошибочности предлагаемых шагов.

Если отбросить обвинение в «доведении децентрализации до недопустимой крайности», без указания, где эта «крайность» располагается, письмо сводилось к поправкам, не противоречащим существу реформы: «Учредить Экономический совет, подобный Совету Труда и Оборона»,<sup>39</sup> «уточнить отношения назначаемого из Москвы руководства совнархоза и местного Облисполкома», «не ясна организация снабжения предприятий, входящих в совнархоз».

Ничего нового, о том же некоторые из присутствовавших говорили на заседании Президиума ЦК, вопросы действительно существуют и требуют прояснения. Сами возражения Молотова отца не удивили, но он не ожидал, что Вячеслав Михайлович, промолчав при обсуждении существа реформы, заявит о своем несогласии, когда все уже решено, даже Пленум ЦК проголосовал «за» и осталось только доработать практические детали. Письмо Молотова можно было бы приобщить ко всем уже полученным и еще только ожидаемым замечаниям и предложениям, с тем чтобы, по возможности и целесообразности, учесть их в окончательном тексте будущего закона.

Можно было бы, если б не первая фраза «об однобокой трактовке решений Пленума». Отец не сомневался, письмо – пробный шар, если его не отбить, Молотов перейдет в наступление по всему фронту, обвинит его в искажении решений Пленума, других мыслимых и немыслимых грехах. Дело тут не только и не столько в совнархозах, сколько в том, куда двигаться стране, вперед к постепенной демократизации или назад, к непререкаемой диктатуре центра. Другими словами – все дело во власти.

26 марта отец написал резкий ответ Молотову, отослал его не только адресату, но и всем членам Президиума ЦК. Основная мысль – Молотов ревизует уже *принятое* Президиумом и Пленумом ЦК решение, ставит себя в оппозицию руководящим органам власти.

---

<sup>39</sup> Совет Труда и Оборона (СТО) – образованный в 1920 году орган по руководству хозяйственным строительством. Упразднен в 1937 году.

Остальное неважно, суть не в конкретных разногласиях, часть из них отец принимает, часть опровергает, часть отвергает сейчас, но примет в будущем. К примеру, 26 марта отец считает учреждение предлагавшихся Молотовым государственных комитетов излишним, а через несколько месяцев сочтет их полезными. Такая притирка естественна при любых серьезных преобразованиях, что-то жизнь отторгнет, что-то примет.

На заседании Совета Министров возражения Молотова не выносили, он адресовал их не министрам, а Президиуму ЦК. И отец апеллировал не к правительству, а к высшему властному органу страны – Президиуму ЦК.

Совет Министров обговорил детали будущей реформы и одобрил «представленные тов. Хрущевым тезисы». А вот на следующий день, 27 марта, на Президиуме ЦК реформу обсуждали дважды. Сначала внесли последние поправки и по предложению Микояна постановили «Утвердить тезисы доклада тов. Хрущева. Опубликовать в субботу, 30 марта, сего года».

Потом, поговорив о Венгрии, перешли к семнадцатому вопросу повестки дня: «Записке тов. Молотова... и ответу тов. Хрущева». Все присутствовавшие, люди в политике искушенные, не хуже отца понимали: суть разногласий не в тактике проведения реформы, речь идет о принципах будущего устройства государства, о политике, о власти и... о явно обозначившемся в Президиуме ЦК противостоянии.

Еще до начала обсуждения никто не сомневался, что Молотов проиграл, на стороне Хрущева не только численный перевес, но и воспитанная Сталиным привычка держаться позиции «первого», сообща громить его оппонентов. Понимал это и Молотов, попытался свести свои возражения к деталям: «Записка точно формулирует мои предложения. Докладчик, то есть Хрущев, сначала склонялся к Госкомитетам, а теперь не допускает». И главное: «Неправильно мне приписывать несогласие с решением Пленума. Если возникнет вопрос, я готов отозвать записку. Я не против перестройки, но первый проект сохранял однобокость».

Другими словами, Молотов сложил оружие и теперь не знает, как выйти из положения.

– Записка в нехорошем тоне, но не думаю, что Молотов хотел кого-то подкузьмить, – пытается разрядить обстановку Ворошилов и в заключение произносит главное: – Документ нужно изъять.

– Товарищ Молотов, написав записку, поступил неправильно, – осторожничают Маленков. – Будет ущерб, если создается впечатление, что в партии разногласия. Неправильно это.

– Записка по своей резкости и обобщению звучит сомнительно, – это ошибка, но я не считаю ее платформой, – уточняет Каганович, – ибо «платформа» – это принципиальное политическое противостояние, а не технические разногласия. Согласен с сомнениями товарища Маленкова и предложением тов. Ворошилова не прикладывать документы к протоколу.

Большинство присутствовавших на заседании считает иначе: поведение Молотова не случайно и его следует осудить.

– Враги больше всего хотели поколебать единство руководства. В записке тов. Молотова консерватизм и желчность, – слова Шепилова звучат жестко, он явно не сочувствует Молотову.

– Молотов вроде бы не согласен, а голосовал «за». Записка послана с целью, составлена с расчетом на политические разногласия, для драки, – возмущается Микоян.

– Товарищ Молотов излагает цель записки как внесение поправок, но цель иная... – начинает свое выступление Жуков и заканчивает его требованием не только к Молотову: – Есть товарищи, которые должны пересмотреть свое поведение.

– Выступление Молотова не партийное, – считает Шверник.

– С какой целью записка написана? – риторически вопрошает Кириченко. – Не согласен с товарищами Кагановичем и Ворошиловым.

– Дать оценку документу, – считает Беляев.

– Не замалчивать записку перед членами ЦК, – высказывает мнение Брежнев.  
– Записка неправильная, – солидаризируется с большинством Первухин, – товарищ Молотов не согласен с реорганизацией по существу.

Суслов, Фурцева, Козлов, Аристов, Пospelов высказываются в таком же духе.

– Молотов не верит в это дело, – подводит итог отец. – Он не связан с жизнью, по целине – не согласен, во внешней политике – не согласен, с запиской – не согласен. На Пленуме не выступал, а сейчас предлагает создать новую комиссию, оттягивает решение. Не всегда Молотов проявлял медлительность: коллективизацию он подгонял, когда в 1937 году генералов репрессировали, он поторапливал.

27 марта, можно считать, произошел открытый разрыв Молотова с отцом. Отношения в Президиуме ЦК все более обострялись, нарыв не мог не прорваться. Вот только когда? Не раньше, чем он созреет, когда оппоненты отца почувствуют силу и рискнут объединиться на общей «платформе», если воспользоваться словами Кагановича.

Отец же проявлял неоправданную беспечность, казалось, и не задумывался о нависшей над ним опасности, всецело занялся подготовкой реформы, деталями ее реализации.

Началось всенародное обсуждение. Газеты пестрели статьями, одобрявшими децентрализацию экономики, предлагавшими те или иные практические усовершенствования. Противники совнархозов открыто не высказывались. В результате обсуждения выработали компромисс: из имевшихся пятидесяти двух министерств (двадцать три общесоюзных и двадцать девять союзно-республиканского подчинения) оставить горстку, в основном непромышленных. Сохранялись министерства обороны и иностранных дел. Не тронули системообразующие министерства: путей сообщения, транспортного строительства, морского флота, внешней торговли, электростанций (без электропромышленности) и химической промышленности. Они оставались в распоряжении центра. Министерство среднего машиностроения (атомное) реформировать просто не решились, да и секреты у них не совнархозовского уровня. Министерства внутренних дел, финансов, культуры, связи, сельского хозяйства, высшего образования, геологии и охраны недр, здравоохранения, торговли и хлебобпродуктов реформа по существу не затрагивала, но изменяла их статус – из общесоюзных эти ведомства перевели в союзно-республиканские, подчеркнув тем самым возросшую роль республик в решении вопросов, еще вчера относившихся к исключительной юрисдикции Москвы. Остальные же министерства упразднили, их предприятия переходили под власть регионов. Правда, реализовывалась реформа в два этапа. На первом – оборонные отрасли, авиацию, судостроение и вооружение решили не трогать. Отец хотел сначала посмотреть, как пойдут дела на передаваемых совнархозам гражданских предприятиях. Убедившись, что все идет гладко и планы в совнархозах не только выполняются, но и перевыполняются, в декабре 1957 года решили судьбу и этих министерств. Одновременно «с целью сохранения единой технической политики», на базе бывших оборонных министерств создали компактные государственные комитеты, передав в их ведение особо важные, общегосударственного уровня, проектные и научные организации. О тандеме совнархозы – госкомитеты, регионы – центр, разделении и одновременно балансе властей, местных и московских, много спорили с самого зарождения реформы. Молотов тоже упоминал госкомитеты в своей печально знаменитой записке. Отец колебался, сначала включил комитеты в исходный проект предложений, потом вычеркнул, посчитав, что таким образом противники преобразований попытаются де-факто сохранить министерскую структуру. Теперь, когда совнархозы состоялись, а министерства распались, угроза реставрации старой системы больше не существовала, он санкционировал создание госкомитетов. Такой симбиоз: производство в регионах, а техническая политика, наука, новые разработки в центре – разумно увязывал воедино региональные и общегосударственные интересы. К тому же, министры, не все, но самые влиятельные, назначались председателями комитетов, а значит, оставались в Москве, как и их замести-

С. Н. Хрущев. «Никита Хрущев. Реформатор»

---

тели, начальники главков и так далее. Тем самым снималась их лично-шкурная, весьма существенная, составляющая сопротивления реформе.