

Безминистерская власть, люди и должности

Формально реформа стартовала после того, как 7 мая сессия Верховного Совета приняла закон, ликвидировавший министерства и учреждавший совнархозы: в России – семьдесят, на Украине – одиннадцать, в Казахстане – девять, в Узбекистане – четыре, и по одному в остальных союзных республиках. Совнархозы подчинялись центральному правительству не напрямую, а опосредованно, через республиканские Советы Министров. Одновременно упразднили Госэкономкомиссию как не оправдавшую возлагавшихся на нее надежд. Ее председателя Первухина, он и проработал-то всего пять месяцев, назначили министром среднего (атомного) машиностроения. Это министерское кресло оставалось вакантным с прошлого года, когда умер Авраамий Павлович Завенягин, старый знакомый отца, еще с донбасских времен. До революции они работали по соседству, Авраамий Павлович под землей – шахтером, отец на поверхности – слесарем. В начале двадцатых годов Завенягин стал секретарем Юзовского окружкома, отец оказался одной ступенью пониже. Вместе они проработали недолго. В 1922 году отец ушел учиться на рабфак, в 1923 году Завенягин стал студентом Московской горной академии. У отца сохранились самые теплые воспоминания о своем бывшем начальнике. В тридцатые годы Завенягин строил металлургический комбинат в Магнитогорске, на Урале, потом – Норильский никелевый комбинат, оттуда его выдернуло ведомство Берии и предложило заняться атомными делами.

Завенягин, непререкаемый участник первых атомных испытаний, умер от облучения. В 1950-е годы о радиации задумывались мало, более того, считалось хорошим тоном сразу после взрыва «скатать» в эпицентр, своими глазами взглянуть на разрушенные постройки, искореженную технику, своими руками потрогать еще горячую почву. Вот Завенягин и доездили.

Назначение на министерский пост, пусть и один из самых престижных, Первухин расценил как явное понижение. Сохранивший за собой титул первого заместителя Председателя правительства и членство в Президиуме ЦК, он, еще вчера колеблющийся, пополнил ряды потенциальных оппонентов отца. Сам он предпринимать ничего не собирался, хотя децентрализация управления ему, воспитанному в сталинской школе, явно пришлась не по нутру. Одно дело бурчать, судачить с приятелями, другое – действовать. Действовать он не намеревался, вот если только кто-нибудь другой решится начать...

С ликвидацией Госэкономкомиссии все планы – и перспективные, и текущие, возвращались в лоно Госплана. Но уже иного Госплана, не всемогущего сталинского планового комитета, раздававшего задания и ресурсы министерствам и ведомствам, а нового, как его называли в постановлении, «Научно-планово-экономического органа, координирующего региональное планирование», надзирающего за соблюдением единой экономической политики.

Теперь на совнархозы возлагалась обязанность составлять планы, «базирующиеся на твердом фундаменте знания жизни и реалистической оценке возможностей». Госплану же вменялось сводить воедино предложения регионов, следить за местными руководителями, чтобы тем было не повадно смухлевать или занижать показатели плана.

С Байбаковым отец решил тоже расстаться, за прошедшие полгода дела с пятилеткой не поправились, а только еще более запутались. К тому же Николай Константинович, мягко говоря, скептически отнесся к реформе, а отцу на столь важном посту Председателя Планового комитета требовался единомышленник, а не оппонент. Хотя доверие отца к Байбакову

и ослабло, он не избавлялся от зарекомендовавшего себя хозяйственника-управленца, 3 мая 1957 года перевел его ступенькой ниже, в Председатели Госплана РСФСР.

Председателем Союзного Госплана отец решил поставить человека не старой министерской закваски, все они не видели альтернативы отраслевой вертикали, не понимали необходимости реформы. Его выбор остановился на Иосифе Иосифовиче Кузьмине, заведующем Отделом машиностроения ЦК КПСС. Он с самого начала горячо и искренне поддерживал идею совнархозов, весь год помогал отцу в составлении тезисов и докладов. Кузьмин показался отцу человеком исполнительным, инициативным и думающим. Так Кузьмин стал Председателем Госплана СССР. Заместителями к нему назначили вчерашних министров, самых деятельных, самых знающих: авиационщика Михаила Сергеевича Хруничева, автомобилиста Николая Ивановича Строкина, пищевода Василия Петровича Зотова. Основные отделы нового Госплана возглавили тоже недавние министры: угольщик Александр Федорович Засядько, строитель Ефим Степанович Новосельцев, сельскохозяйственный Григорий Сергеевич Хламов. Всем им сохранили министерский ранг, министерские оклады и другие блага. Остальных оставшихся не у дел министров раскидали по совнархозам.

Молотов резко возражал против замены Первухина Кузьминым. Первухин – член Президиума, а Кузьмин – даже не член ЦК. В подчинение к нему попадают бывшие министры, занимавшие в партийной иерархии более высокое место, кого избрали на последнем съезде в Центральный Комитет, кого в Ревизионную Комиссию. По мнению Молотова, Кузьмин не имел права командовать ими. Отец счел его возражения неделовыми, пусть Кузьмин испытает себя, если справится, то и в ЦК войдет, и Президиум ему не заказан. Отец остался при своем мнении, Молотов – при своем.

По замыслу отца, центр тяжести планирования перемещался в регионы, но, как только это произошло, совнархозы начали «тянуть одеяло на себя». Каждый старался урвать побольше за счет соседа. В новых условиях Госплану отводилась роль центростремительной силы, объединявшей совнархозы в единую экономику единого государства. В таких условиях председателю Госплана требовалось досконально разбираться в региональной и общесоюзной экономике, пресекать экономический сепаратизм и одновременно распознавать и поддерживать, подпитывать из общесоюзной копилки важнейшие производства, освоение технологий будущего, перспективных изобретений. Здесь необходимо техническое чутье и одновременно твердая рука. Запустить же руку в общесоюзную копилку стремились все. Каждый считал свой проект, свой завод, свою стройку наиважнейшей, наинужнейшей, с пеной у рта доказывал свою правоту. Так вели себя министры при старой системе, новые председатели совнархозов ничем не отличались от них. Когда подходила пора делить ресурсы, дело порой едва не доходило до рукоприкладства. Вот как описывает все тот же Байбаков одно из совещаний в Госплане, правда, в еще военные годы. Пример, конечно, из другой эпохи, но бюрократические нравы с тех пор почти не изменились. Его, тогда министра нефтяной промышленности, вместе с угольным министром Василием Васильевичем Вахрушевым вызвали к председателю Планово-бюджетной комиссии Вознесенскому для очередной «накачки»: дефицит топлива в стране грозил обернуться катастрофой и на фронте, и в тылу. Доклад министров не удовлетворил Вознесенского, оба требовали дополнительных ресурсов: труб, стоек для крепления шахтных штреков, просто лопат.

– Нет у нас ничего, и ничего вам мы дать не можем, – отбивался от них Вознесенский, – ищите собственные ресурсы, но увеличьте добычу нефти и угля.

Министры стояли на своем: «Если вы нам ничего не дадите, то ничего и не выйдет».

«Напряжение в кабинете возрастало, – пишет Байбаков, – и вдруг Вахрушев побледнел, вскочил со стула, схватил Вознесенского за лацканы пиджака и начал трясти его, выкрикивая свои доводы. Вознесенский тоже схватил “собеседника” за грудки, доказывая, что нет у него ничего, а уголь нужен позарез.

Нам с заместителем председателя Госплана Пановым с трудом удалось разнять спорщиков».

До того, чтобы в прямом смысле брать друг друга за грудки, дело в Госплане, естественно, доходило редко, а вот принимать решения жесткие, быстрые и бесповоротные Председателю Госплана требовалось ежедневно и ежечасно. Кузьмин к подобным баталиям не привык, он никогда не занимал командных должностей. С 1936 года он на партийной и спокойной хозяйственной работе: сначала – парторг ЦК на Московском прожекторном заводе, затем семь лет в Комиссии партийного контроля, потом еще пять лет в Бюро Совета Министров СССР по заготовкам и сельскому хозяйству и, наконец, заведующий отделом ЦК, надзирающим за работой группы машиностроительных министерств. Кузьмин всю свою сознательную жизнь проверял, помогал (или мешал) советами, но не решал, не отвечал лично за проведение принятых решений в жизнь. А тут на него свалили Госплан, где требовалось не только досконально разбираться в стратегии и тактике экономического развития страны, но и наподобие командующего войсками в разгар битвы, решать, и решать без права на ошибку. Только его битва длилась не день и не два, а непрерывно – все 365 дней в году. Кузьмин поначалу растерялся, затем попытался покомандовать. Но попавшими под его начало прошедшими огонь и воду министрами так просто не покомандуешь. Для этого требовалось завоевать авторитет, показать, на что ты сам способен. Показывать Кузьмину оказалось нечего, и авторитет никак не завоевывался. В Госплане Кузьмин приживался плохо. Министры роптали, жаловались отцу. Кузьмин тоже кляузничал на министров, на то, что они его не слушаются. Отец некоторое время выжидал в надежде, что Кузьмин пооботрется, но в конце концов понял: с Кузьминым он ошибся. За свою жизнь он встречал немало таких умных, даже талантливых, исполнительных помощников, совершенно терявшихся, если они сами становились руководителями.

В связи с этим мне вспомнилась назидательная история, приключившаяся когда-то с отцом и его помощником, милым профессором-философом Павлом Никитичем Гапочкой. Я Павла Никитича помню с детства, с января 1938 года. Тогда в увозившем нас из родной Москвы в какой-то Киев поезде он весь день рассказывал мне сказки, страшные, заставлявшие обмирать от ужаса, и веселые, смешные, от которых все страхи испарялись без следа. Кроме сказок Павел Никитич увлекался фотографированием. Благодаря ему у нас хранится фронтовая фотолетопись отца. Гапочка прошел с отцом всю войну. За долгие годы работа помощника ему поднадоела, и в 1948-м он попросился в самостоятельное плавание – на должность секретаря в одном из украинских обкомов.

Помощником Гапочка был хорошим, ни одного дурного слова о нем я от отца не слышал, вот только порой он подтрунивал над профессорством Гапочки. Но это свидетельствовало о высшей степени его благорасположения. С людьми, ему чем-то неприятными, отец себе никаких шуток не позволял, держался официально-вежливо и при первой же возможности от них избавлялся. Отцу расставаться с Гапочкой не хотелось, но силой он никогда никого не удерживал. Отец только спросил Павла Никитича, хорошо ли он подумал, представляет ли себе, что его ожидает в обкоме.

– Конечно, Никита Сергеевич, я на этих секретарей за годы работы с вами насмотрелся. Не сомневайтесь, справлюсь! – с энтузиазмом отвечал Гапочка.

– Ну что ж, справитесь так справитесь, – с сомнением покачал головой отец, но разубеждать помощника не стал.

Гапочку назначили вторым секретарем во второстепенный обком, хотя он, видимо, рассчитывал на роль первого.

– Поработайте вторым, осмотритесь, если получится, то и бог в помощь, – напутствовал отец.

Гапочка стал вторым. Отец ему не мешал, в дела не вмешивался, в область не ездил, наблюдал со стороны. Через некоторое время Гапочка попросился к отцу на прием.

– Не пойму, Никита Сергеевич, – жаловался Павел Никитич, – почему-то не ходят ко мне люди. Если зову на совещание, придут, сидят, уйдут и не возвращаются. У первого же очередь в приемной. Чем я хуже его? Лучше, я думаю. Сколько раз вы его при мне песочили, требовали, чтобы шел учиться. Он все такой же неуч, а люди идут к нему, а не ко мне, хотя я уже почти доктор наук.

Гапочка сидел перед отцом растерянный, обиженный и недоумевающий. Он надеялся, что отец подскажет, как следует ему поступать, и все у него назавтра выправится. Отец же понимал, что ничего у Павла Никитича не выправится, советы тут бесполезны.

– Понимаете, Павел Никитич, – начал он по возможности мягко, – вы хорошо мне помогали, умно советовали, но решать не научились. От вас этого и не требовалось. Решал я, и за решения отвечал я. Вы и теперь, наверное, своим посетителям все больше советуете?

Отец замолчал и вопросительно посмотрел на Гапочку. Гапочка неопределенно pokrутил головой.

– Вот видите, вы им советуете, а они от вас ожидают решения, – продолжал отец, – ответственного решения. Ваш совет к делу не приспособишь. Они уходят от вас в такой же неопределенности, с какой пришли. Вы, наверное, умнее и уж точно образованнее первого, но он решает. Ошибается, но решает и за свои ошибки отвечает. Люди приходят в обком за решением, а не советом, вы – высшая властная инстанция в области.

Гапочка сидел молча. Отцу его стало жалко, но помочь он ему не мог.

– Знаете что, Павел Никитич, – голос отца зазвучал обещающе, – бросайте вы обком. Командовать вы не научились и не научитесь, не тот у вас характер. Поезжайте в Москву, займитесь наукой.

Через какое-то время Гапочка подал заявление «по собственному желанию». В Москве он защитил докторскую диссертацию, успешно работал в академическом институте. Все у него сложилось хорошо. А не послушайся он отца, останься в обкоме, наверняка пришлось бы уходить ему против своей воли и неизвестно куда.

С Кузьминым отец промучился до марта 1959 года. Кузьмин же не меньше намучился с Госпланом, его подчиненные и председатели совнархозов еще более натерпелись от него, пострадали от его нерешительности. Когда отец предложил Кузьмину возглавить Государственный научно-экономический совет СМ СССР, заняться изучением проблем, ожидающих нашу страну в будущем, пусть и не столь отдаленном, все вздохнули с облегчением. Не знаю, рассказал ли отец Кузьмину на прощание историю о Гапочке, но новое назначение последний принял с благодарностью. Правда, и тут у него не сложилось. Через год Кузьмин с удовольствием отправится послом в Швейцарию.

Место председателя Госплана отец предложил Косыгину, опытному и талантливому управленцу, однако с подозрением относившемуся к любым проявлениям свободы в управлении экономикой, с молодости воспитанного в духе жесткой сталинской вертикали власти. Совнархозы не вызывали у Косыгина симпатий, но как человек дисциплинированный он их терпел. С приходом Косыгина дела в Госплане наладились.

За соблюдением совнархозами государственной политики и общегосударственных интересов, кроме Госплана, надзирали Военно-промышленная комиссия СМ СССР (ВПК) и Государственный научно-технический комитет (ГНТК). Этим двум органам вменялось в обязанность поддерживать технический уровень в промышленности. Совместные действия Госплана, ВПК и ГНТК сверху и совнархозов снизу балансировали интересы регионов и государства в целом.

Оба комитета возникли не на пустом месте. Образованный в апреле 1955 года межотраслевой орган, занимавшийся оборонными отраслями, тогда назывался Спецкомитетом Сов-

мина СССР. Он координировал работу «своих» министров, курировал новые разработки и исследования, увязывал кооперацию. Не дай бог какому-либо министру заартачиться. Немедленно следовал вызов на «ковер» к Председателю комиссии Василию Михайловичу Рябинову. В годы войны он был заместителем наркома вооружений, а затем одним из руководителей атомного проекта.

В 1955 году я с Рябиковым не встречался, но слышал, что у него с отцом установились хорошие, деловые отношения. Много позже, когда я работал у Челомея, а Рябиков стал первым заместителем председателя Госплана, где он вел всю оборонку, мне довелось присутствовать на обширных совещаниях в кабинете у Рябикова на Моховой и более узких – у нас, в Реутово. Запомнилось улыбочливое, располагающее, какое-то «ненаркомовское» лицо, мягкость, с которой он вел совещания, не мягкотелость, а именно мягкость, интеллигентность. Возможно, эта интеллигентность его и подвела. 14 декабря 1957 года Спецкомитет преобразовали в Военно-промышленную комиссию, но ее председателем назначили не Рябикова, а «пушкаря» Дмитрия Федоровича Устинова, наркома вооружений во времена войны. Тогда Рябиков работал у него в заместителях и теперь снова оказался у Устинова в замах.

Почему отец отдал предпочтение Устинову? Скорее всего, из-за ракет. Межконтинентальные ракеты оставались единственной возможностью ответного удара по территории США, если американский президент вдруг решит атаковать нашу страну. Я уже писал, что именно Устинов первым оценил значение баллистических ракет. И не просто оценил, но и перепрофилировал без особого шума свое «пушечное» министерство в ракетное. Отец ценил его за инициативность и ответственность.

Устинов слыл жестким, но справедливым и безусловно знающим руководителем. Согласования постановлений правительства о новых разработках, требовавшие увязок сотен загруженных донельзя организаций, в ВПК происходили не в пример другим отраслям оперативнее и успешнее. За свою жизнь мне пришлось не раз участвовать в подобных спектаклях.

Все начиналось с «обкатки» нового, уже в принципе одобренного на самом верху предложения – на уровне конструкторских бюро и заводов, будущих соисполнителей работ или поставщиков оборудования, к примеру, Королева, Челомея или Янгеля. На первых порах главные конструкторы договаривались или не договаривались между собой, затем утрясали или не утрясали оставшиеся разногласия на уровне главков, далее в дело вступали министры – председатели соответствующих госкомитетов и руководители совнархозов. Если и там не удавалось прийти к согласию, Устинов приглашал всех к себе, в Кремль, где сразу за Спасской башней размещалась его комиссия. Приходили вооруженные увесистыми папками разногласий, обоснований невыполнимости новых заданий и длинными перечнями «сенса-солумы», так на министерском жаргоне именовали заявки на дополнительное финансирование, всевозможные блага и, в случае успеха – на внеочередные награждения. Устинов знал, сам недавно сидел в министерском кресле, что их запросы с запасом, а реальные условия выполнения Постановления давно скрупулезно высчитаны и в госкомитетах, и в совнархозах. Сейчас же они кочевряжатся в надежде выторговать себе побольше благ. Если, конечно, наряды на станки, приборы, строительство новых цехов и нового жилья для работающих в них, можно считать благами.

Когда многочасовой торг, больше напоминавший восточный базар, чем собрание государственных мужей, достигал своей кульминации и грозил перерасти в скандал, Устинов вставал со словами: «Вы тут еще пообсуждайте, а я вернусь, когда договоритесь». Покидая свой огромный Кремлевский кабинет с окнами, выходящими на кирпичную стену, разделяющую Кремль и Красную площадь, он демонстративно запирает дверь снаружи. Это означало, что Дмитрий Федорович все понял, разумные претензии готов удовлетворить, капризам же потакать тут не будут, и уступать он больше не намерен. Обычно прием срабатывал

– через пару часов министры расписывались на документе, а оставленный наблюдать за порядком заместитель председателя, звонил «дяде Диме», так его прозвали подчиненные (что, наверное, важнее всех официальных титулов), сообщал о завершении торга, и участники совещания разъезжались по своим комитетам, возвращались в свои совнархозы.

Выпестованная Устиновым система работала успешно. Его авторитет в глазах отца рос из года в год. Стремительный карьерный взлет Устинова начался перед самой войной, а пик его карьеры пришелся на время отца, связан с отцом, с реформами, с совнархозами. Отец считал Устинова своим надежным соратником и единомышленником, шаг за шагом продвигал его вверх по иерархической лестнице. Вот только Устинов себя соратником отца не считал. 9 июня 1941 года Сталин его, тридцатитрехлетнего директора Ленинградского завода «Большевик» произвел во всесоюзные наркомы вооружения, поставил на место арестованного накануне Бориса Львовича Ванникова. Устинов тогда присягнул Сталину и не изменит своей присяге ни при Хрущеве, ни при Брежневле. Он навсегда останется проводником жесткой, даже жестокой централизованной управленческой вертикали, твердокаменным сталинистом, ненавидящим Хрущева и за XX съезд, и за децентрализацию-демократизацию. Все эти совнархозы он считал блажью, до поры до времени дисциплинированно подчинялся, но не более. Так нередко случается в жизни.

Теперь несколько слов о Научно-техническом комитете, его истории и его председателях. Начну с 25 мая 1955 года, тогда для координации общегосударственных отраслей промышленности образовали Государственный комитет по новой технике. Его председателем и одновременно, для придания дополнительного веса, заместителем председателя Госэкономкомиссии и заместителем Председателя Совета Министров СССР назначили Вячеслава Андреевича Малышева, во время войны он был наркомом танковой промышленности, а после войны стал одним из организаторов атомного проекта, министром среднего (атомного) машиностроения. Казалось бы, ему и карты в руки, но в отличие от Устинова, дело у Малышева не заладилось. То ли отраслей под его началом оказалось много больше, чем у оборонцев? То ли внимания им уделяли несравненно меньше? То ли «устиновского» таланта у Малышева не обнаружилось. Скорее всего, во всем виновата болезнь. Занимаясь атомными делами, он, как и Завенягин, сильно облучился и теперь постоянно испытывал недомогание. 20 февраля 1957 года, в самый разгар реформы, Малышев скончался. После его смерти Госкомитет по новой технике переименовали в Государственный научно-технический комитет (не знаю, кто тут руку приложил), но новое название звучало солиднее и, я бы сказал, более властно. Да не в названии дело. Председателем комитета назначили Юрия Евгеньевича Максарева, до войны директора танкового завода в Харькове, одного из создателей легендарного Т-34, а после того весьма успешно поработавшего на самых высоких должностях в министерствах тяжелого и транспортного машиностроения, судостроения, в Бюро Совета Министров по машиностроению.

Отец поддержал назначение Максарева, он помнил его еще по Харькову, а его аттестация за последующие годы вселяла надежды, что теперь Научно-технический комитет оправдает ожидания. К сожалению, не оправдал. Оказалось, что Максарев, человек интеллигентный, мягкий и без особых амбиций, не любил ни во что вмешиваться, конфликтовать с министрами, предпочитал соглашаться с любыми их доводами. В общем, полная противоположность Устинову. При Максареве ГНТК деградировал, постепенно из координирующего органа превращался в подобие центра научно-технической информации и тем самым дискредитировал как замысел отца, так и самого себя. Вскоре Максарев, оставаясь председателем комитета, лишился не только титула заместителя Председателя Правительства, но и ранга министра. Такое падение с «неба» обернулось бы трагедией для Устинова, но Максарева оно, казалось, даже устраивало, жить стало спокойнее и спрос с него меньше.

Отец какое-то время терпел Максарева, и то лишь по старой памяти, все надеялся, что он выправится. Наконец терпение его лопнуло, в декабре 1959 года Максарева перевели из председателей комитета в заместители. На его место посадили Константина Дмитриевича Петухова, тоже, как и Малышев с Максаревым, танкостроителя. При Петухове мало что изменилось. Научно-техническому комитету с танкистами явно не везло. Весной 1961 года Петухова уволили, а ГНТК вновь переименовали, теперь в Государственный комитет по координации научно-исследовательских разработок. Его председателем стал Михаил Васильевич Хруничев, бывший министр авиационной промышленности, по своему складу человек не менее энергичный и хваткий, чем Устинов. Отец очень рассчитывал, что Хруничев наконец сдвинет воз с места, добьется того, чего добился Устинов в оборонке. Хруничеву в виде аванса даже восстановили утраченный его предшественниками ранг заместителя Председателя Совета Министров СССР.

Возможно, так бы и произошло, но судьба распорядилась иначе. 8 апреля 1961 года Хруничева назначили на должность, а в июне, практически не приступив к работе, он умер. Не знаю от чего, но с 1953 по 1955 год ему тоже довелось поработать в средмаше, поездить на испытания, получить свою долю облучения. Именем Хруничева назвали авиационный завод № 23 в Филях, теперь всемирно известный ракетно-космический научный центр.

Комитет по координации снова остался без руководителя. 10 июня 1961 года, по рекомендации Устинова, его новым председателем стал ракетчик Николай Константинович Руднев. Руднев много лет проработал у Устинова заместителем министра, хорошим заместителем, а после ухода Устинова стал министром, затем председателем Комитета по оборонной технике. Однако быть заместителем у Устинова совсем не означает, что человек станет самим «Устиновым». Более того, чаще случается обратное, энергичный министр подавляет своих заместителей, лишает их инициативы, обрекает на вечное «заместительство». Руднев новым «Устиновым» не стал. Комитет и при нем продолжал плестись в хвосте независимо от него происходивших событий.