

## «Подлесок»

В середине 70-х гг. Горбачев стал входить в круг общения членов Политбюро. Ставрополье было одним из излюбленных мест отдыха партийной элиты. Наиболее важными гостями были «земляки» Горбачева М. Суслов и Ю. Андропов. Горбачев познакомился с Андроповым в 1969 г., а с Сусловым — в 1970 г. Оба партийных «небожителя» интересы номенклатуры в целом ставили выше интересов отдельных чиновников. Их раздражало стремление руководителей пользоваться благами жизни в обход официальных каналов. Но если Суслов, будучи твердым консерватором, стремился держать равновесие разных номенклатурных группировок, то Андропов мечтал вытеснить брежневскую «старую гвардию» с кремлевского Олимпа своими выдвиженцами. Горбачев становился одним из них.

В 1977 г. в беседе с Арбатовым Андропов очень высоко оценивал Горбачева<sup>347</sup>. «Несмотря на различия в характерах да и в возрасте, они потянулись друг к другу. Теперь отпуск Горбачева приурочивали к отпуску Андроповых и проводили его вместе на Кавказских Минеральных Водах – в Железноводске, Кисловодске...»<sup>348</sup> – вспоминает ставропольский партработник В. Казначеев.

«Андропову не просто нравился молодой ставропольский лидер, — в середине 1970-х годов председатель КГБ был просто увлечен Горбачевым и не раз говорил о нем с восхищением тем людям, с которыми у него были добрые и доверительные отношения»<sup>349</sup>, — пишет биограф Андропова Р. Медведев. Генерал КГБ В. Кеворков вспоминает, как Андропов говорил ему: «Подросла целая плеяда молодых коммунистов, понимающих необходимость внести коррективы в нашу жизнь. Уже сформировался где-то в глубинке лидер, способный взять на себя тяжелейшую ношу перестройки самого главного для нас – запущенного сельского хозяйства. Надо в первую очередь накормить народ.

Тогда я впервые услышал слово «перестройка» в том смысле, в котором ему было суждено войти в мировой лексикон...»<sup>350</sup>

Аналогичные мысли Андропов высказывал и Г. Арбатову, уже прямо называя Горбачева. Но здесь важно еще и то, что Андропов произносил слово «перестройка» задолго до начала соответствующих реформ. Позднее именно в его правление будут разработаны основные направления первого этапа Перестройки.

Горбачев оказался на хорошем счету и благодаря сохранявшемуся покровительству секретаря по сельскому хозяйству Ф. Кулакова. Их совместным детищем стал «ипатовский метод». «Суть, сердцевина ипатовского метода, — писал Горбачев, — заключается в организации работы уборочно-транспортных отрядов не просто в отдельных хозяйствах, а в масштабах целого района»<sup>351</sup>. Задача заключалась в том, чтобы организовать уборку урожая как часовой механизм. Ни один комбайн не должен был простаивать, все должно было быть рационализировано настолько, чтобы техники хватило для работы в две смены. Попытка превратить сельское хозяйство в рациональную фабрику подкреплялась традиционными методами организации рекордов — Ипатовский район получил «зеленую улицу» при снабжении его горючим, запчастями и самой техникой.

Результат поразил кремлевскую олигархию — целый район удвоил сбор урожая путем

---

<sup>347</sup> Brown A. The Gorbachev Factor. Oxford, 1996. P.50.

<sup>348</sup> Казначеев В. Последний генсек. М., 1997. С.33.

<sup>349</sup> Медведев Р. Указ. соч. С.349–350.

<sup>350</sup> Кеворков В. Тайный канал. М., 1997. С.208–209.

<sup>351</sup> Горбачев М.С. Указ. соч. С.155.

рационализации и наведения порядка — метода, не затрагивающего общественное устройство. Ставрополье в целом тоже перевыполнило план — край «прикрывался» самим Кулаковым. В результате Кулаков и Горбачев оказались триумфаторами.

В феврале 1978 г. торжественно отмечается 60-летие Ф.Кулакова, он награждается звездой Героя социалистического труда. Казалось бы, может предстоять выдвижение Кулакова в первый ряд советского руководства. Но это не могло понравиться всем членам политбюро. 3–4 июля проходит пленум по сельскому хозяйству. Однако Кулаков был отстранен от руководства подготовкой материалов пленума — главой комиссии был назначен его противник Косыгин<sup>352</sup>. Брежнев зорко следит за тем, чтобы никто в его окружении не приобрел излишнего влияния. Вскоре позиции Косыгина тоже ослабнут. Но положение Кулакова оказалось еще хуже: постановление пленума раскритиковало результаты сельскохозяйственной политики, отметив недостаточную урожайность, высокие потери при переработке и транспортировке продукции, недостатки в освоении капитальных средств и др. Критическая часть постановления составила треть его текста, значительно превысив комплиментарную<sup>353</sup>.

17 июля 1978 г. Ф. Кулаков скончался после внезапно обострившейся болезни. С. Медунов позднее как-то сказал, что его убили<sup>354</sup>, но никаких доказательств этого никто не привел. Жена Кулакова категорически утверждает, что ее муж умер от паралича сердца<sup>355</sup>. Если не ориентироваться на домыслы, то максимальная вина недругов Кулакова заключается в том, что они огорчили человека со слабым здоровьем, и тот не выдержал нервного потрясения.

Место секретаря по сельскому хозяйству, оставшееся после Кулакова, было вакантным до ноября. Р. Медведев считает, что на этот пост кроме Горбачева «не было другой кандидатуры»<sup>356</sup>. Это неточно. В качестве резервной кандидатуры рассматривался первый секретарь полтавского обкома партии и др.<sup>357</sup> Андропову пришлось проталкивать своего протеже.

Лишившись Кулакова, руководители партии вовсе не желали отказываться от надежд, связанных с сельскохозяйственными успехами 1975–1977 гг. Ипатовский метод был связан с именем Горбачева. К тому же он продолжал генерировать административные идеи.

Еще в мае 1978 г., по итогам ипатовского успеха, Горбачев направил в ЦК записку, в которой изложил свою аграрную программу. В случае, если бы Кулаков пошел в это время «на повышение», его инициативный выдвиженец мог снова занять освободившееся кресло шефа. Надо было «проявлять себя». Записка целиком продиктована интересами номенклатурных «помещиков». Горбачев рисует душераздирающую картину эксплуатации («неэквивалентного обмена») сельского хозяйства промышленностью и предлагает: «надо рассмотреть вопрос о возможности перераспределения прибылей в рамках самого

---

<sup>352</sup> Там же. С.20.

<sup>353</sup> КПСС в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК. Т.13. М., 1987. С.265–268.

<sup>354</sup> Млечин Л. Указ. соч. С.6. Забавно влияние конъюнктуры на публицистику. Л. Млечин включил биографию Кулакова в книгу с названием «Знаменитые самоубийства», отлично понимая, что никакого самоубийства тот не совершал.

<sup>355</sup> Л.И. Брежнев. Материалы к биографии. С.272.

<sup>356</sup> Медведев Р. Указ. Соч. С.353.

<sup>357</sup> Болдин В.И. Указ. соч. С.229–230; Воротников В.И. А было это так... Из дневника члена Политбюро ЦК КПСС. М., 1995. С.41.

агропромышленного комплекса»<sup>358</sup>.

Эта идея выражала сокровенную мечту «помещиков» об «экспроприации экспроприаторов», об установлении своего контроля над сельскохозяйственной промышленностью и заполнении финансовых прорех за счет смежников.

Горбачев привлекал членов Политбюро не только инициативностью, но и молодостью. Старейшие властители решили ввести в Политбюро «юнца» (всего 47 лет), который еще долго не сможет претендовать на верховную власть. Горбачев и сам намекал руководителям страны на необходимость «омоложения кадров»:

— Нельзя Политбюро ЦК формировать только из людей преклонного возраста, — говорил Горбачев Андропову — У хорошего леса всегда должен быть подросток. — рассказывает В. Болдин.

— Потом, — вспоминал Горбачев, — когда избрали меня в Политбюро ЦК, Андропов, поздравляя, сказал:

— Ну что, «подросток», давай, действуй»<sup>359</sup>.

Назначению Горбачева предшествовала инициированная Андроповым встреча с Брежневым во время его проезда через Минеральные воды 19 сентября. Здесь, на платформе прогуливались Четыре Генеральных секретаря, один нынешний — Брежнев, и три будущих — Андропов, Черненко и Горбачев.

Взвесив все за и против, Брежнев остановился на Горбачеве. Восхождение будущего реформатора на кремлевский Олимп состоялось.

В 1979 г. Горбачев был избран кандидатом в члены, а 21 октября 1980 г. — членом Политбюро. «На заседаниях он как правило отмалчивался, — вспоминает о поведении Горбачева на Политбюро В. Гришин, — поддакивал Генеральному секретарю ЦК, со всеми предложениями соглашался... Складывалось впечатление, что он ни с кем не хотел портить отношения»<sup>360</sup>.

Несмотря на относительно пассивный стиль поведения на Политбюро в 1979–1981 гг., Горбачев импонировал старикам своей деловитостью. Постепенно он становился одной из ключевых фигур в партийном руководстве. Сам он вспоминает о значении своего поста: «В структуре ЦК секретарь по сельскому хозяйству — ключевая должность, поскольку он постоянно связан со всей страной, с первыми секретарями республиканских ЦК, крайкомов и обкомов. А корпус первых секретарей — вотчина и опора генсека»<sup>361</sup>. Горбачев мог легко найти с ними общий язык, а антиминистерская направленность его планов могла помочь и Брежневу, и Андропову в борьбе с кланом Косыгина. Стоило Косыгину прилюдно дружески побеседовать с Горбачевым, как ему сделал замечание Андропов: «А то я смотрю — тебя уже Алексей Николаевич начал обхаживать. Держись»<sup>362</sup>. Новая фигура в Политбюро должна была укреплять коалицию, стоявшую за Брежневым и заинтересованную в сохранении равновесия. Андропов поучал Горбачева: «Мне бы хотелось, Михаил, ввести тебя немного в курс дела. Ты понимаешь, единство сейчас — самое главное. И центр его — Брежнев. Запомни это. Были в руководстве... как бы тебе сказать ... я имею в виду, к примеру, Шелеста или Шелепина, того же Подгорного. Тянули в разные стороны. Теперь

---

<sup>358</sup> Горбачев М.С. Указ. соч. С.185.

<sup>359</sup> Болдин В.И. Указ. соч. С.45.

<sup>360</sup> Гришин В.В. Указ. соч. С.69.

<sup>361</sup> Горбачев М. Указ. соч. С.21.

<sup>362</sup> Там же. С.29.

такого нет и достигнутое надо крепить»<sup>363</sup>. Однако из контекста было ясно, что Косыгин с хозяйственниками тоже «тянет в разные стороны».

С самого начала ветераны Политбюро, ответственные за хозяйственные вопросы, пытались «ставить на место» «молодого» секретаря по сельскому хозяйству, пытавшегося «с места в карьер» добиться новых вложений в сельское хозяйство. «Нахапали лишней техники... — сетовал Кириленко, — Или на металлолом сдавать будете?.. Деревня на июльском Пленуме отхватила треть капитальных вложений. В село уже столько набухали... Прорва какая-то, все как в дыру идет»<sup>364</sup>.

Вскоре Горбачев в присутствии Брежнева «схлестнулся» и с Косыгиным: «Леонид Ильич, как обычно, поинтересовался урожаем. Я ответил, что надо срочно добавить автомашин Казахстану для перевозки хлеба и центральным областям на уборку свеклы. В разговор вмешался Алексей Николаевич Косыгин, довольно резко стал выговаривать мне: хватит, мол, попрошайничать, надо обходиться своими силами.

— Послушай, — прервал его довольно миролюбиво Брежнев, — ты же не представляешь себе, что такое уборка. Надо этот вопрос решать»<sup>365</sup>.

Косыгин не отступал, продолжая критиковать Горбачева: «Он и его отдел пошли на поводу у местнических настроений, а у нас нет больше валюты закупать зерно. Надо не либеральничать, а предъявить более жесткий спрос и выполнить план заготовок»<sup>366</sup>. В этом конфликте выявилась линия противоречий, в центре которой оказался Горбачев. С одной стороны отраслевики («ведомственность»), с другой — региональные элиты, опирающиеся прежде всего на аграриев («местнические настроения»). С последними Горбачев действительно «либеральничал», поскольку защищал их интересы. В этом Брежнев сочувствовал Горбачеву. Ощущая за собой поддержку, секретарь по сельскому хозяйству «заявил, что если предсовмина считает, что мною и отделом проявлена слабость, пусть поручает встряхнуть зерно своему аппарату и доводит эту продразверстку до конца»<sup>367</sup>. Брежнев потом говорил Горбачеву:

— Ты правильно поступил, не переживай. Надо действительно добиваться, чтобы правительство больше занималось сельским хозяйством»<sup>368</sup>.

Звезда Косыгина закатывалась — в декабре 1980 г. его не станет.

Оказавшись во главе сельскохозяйственного сектора ЦК, Горбачев начал с усиленного внедрения «ипатовского метода», который еще недавно принес такой успех. Это вызвало недовольство части аграрных руководителей. Бывший работник министерства мясомолочной промышленности Ю. Шумахер вспоминает: «От внедрения ипатовского метода крестьяне просто застонали. Дело в том, что в каждой области выбирался свой «ипатовский район», руководитель которого сумел найти «ключи к сердцу начальства». Туда с соседних районов сгонялась техника, там обеспечивалось перевыполнение планов, а соседние хозяйства не могли убрать свой хлеб из-за отсутствия мощностей. В результате одни получали ордена и повышения, а у других хлеб осыпался. Да, если бы в ипатовском методе было бы рациональное зерно, после прихода Горбачева сельское хозяйство бы расцвело. Но

---

<sup>363</sup> Там же.

<sup>364</sup> Там же. С.25.

<sup>365</sup> Там же. С.187.

<sup>366</sup> Там же.

<sup>367</sup> Там же.

<sup>368</sup> Там же. С.188.

ипатовский метод пришлось тихо спустить на тормозах и забыть»<sup>369</sup>.

В 1978 г. стали проявляться признаки кризиса экономической системы, затрагивающего и сельское хозяйство. Горбачев вспоминает: "Могу с абсолютной убежденностью утверждать, что ни я, ни мои коллеги не оценивали тогда общую ситуацию как кризис системы»<sup>370</sup>. Но многое руководителям государства было ясно уже тогда. Выступая на ноябрьском пленуме ЦК, Брежнев сказал: "ряд материальных балансов составлен с напряжением. Сохраняется дефицитность некоторых видов ресурсов... Потери зерна, картофеля, овощей и фруктов остаются весьма значительными..."<sup>371</sup> Здесь Брежнев и его консультанты обращают внимание на два наиболее уязвимых узла отечественной экономики. Продолжая критиковать ведомства за нерасторопность, они намечают стратегию выхода из кризиса: "Центральные хозяйственные органы, министерства и ведомства медленно осуществляют перевод всей экономики на рельсы интенсивного развития. Они не сумели добиться нужного улучшения качественных показателей работы, ускорения научно-технического прогресса»<sup>372</sup>. Начиная с XXV съезда КПСС в 1976 г. в партийные документы все увереннее входило новое устойчивое словосочетание — «ускорение НТП», которое позднее даст название стратегии «ускорения», просуществовавшей до 1986 г.

Между тем на сельское хозяйство надвигался кризис. «В 1978 году объявили о небывалом урожае — 237 миллионов тонн, — вспоминает Горбачев, — Первые же оценки государственных ресурсов, однако, опрокинули эти цифры... Когда его подсушили и довели до нормы, зерна оказывалось много меньше, как минимум на 20–25 миллионов тонн»<sup>373</sup>. Тяжелое положение сельского хозяйства было тесно связано с общим экономическим кризисом. В 1979 г. Горбачев столкнулся с грандиозной транспортной неразберихой. Овощи не разгружались в течение недель и гибли тоннами из-за нехватки и неритмичной работы транспорта. В результате, как говорилось в одной из секретных записок, подготовленных ведомством Горбачева, «даже в Москве овощи продаются с перебоями, качество их низкое»<sup>374</sup>.

1979 г. стал первым годом затяжного аграрного кризиса, на фоне которого удивительной кажется головокружительная карьера Горбачева, отвечавшего за состояние «провального» сельского хозяйства. Однако будущего Генерального секретаря защищал ряд обстоятельств. Во-первых, он стал «человеком Андропова», карьерные успехи и поддержка которого играли гораздо большую роль, чем неудачи сельскохозяйственной политики Горбачева. Во-вторых, секретарь по сельскому хозяйству вовремя нашел «объективную причину» кризиса — «эксплуатация» со стороны промышленности и плохая работа министерств. Он предлагал выход и мог сослаться на то, что его предложения пока не реализованы. В-третьих, кремлевские старцы понимали, что кризис имеет более глубокие причины, нежели деятельность секретаря ЦК. В-четвертых, неудачи объясняли погодой — 1979 г. действительно выдался необыкновенно дождливым<sup>375</sup>. И, наконец, в-пятых,

---

<sup>369</sup> Шумахер Ю.Ш. Беседа с автором. 12 декабря 1991 г.

<sup>370</sup> Горбачев М. Указ. соч. С.208.

<sup>371</sup> Брежнев Л.И. Выступление на Пленуме ЦК КПСС 27 ноября 1978 г. М., 1978. С.3, 11.

<sup>372</sup> Там же. С.14–15.

<sup>373</sup> Горбачев М. Указ. соч. С.183.

<sup>374</sup> РГАНИ. Ф.5. Оп.76. Д.474. Л.3.

<sup>375</sup> Там же. Оп.77. Д.402.

Горбачев показал себя как энергичный руководитель. В 1981 г., когда план поставок продовольствия оказался на грани серьезного срыва, и Брежнев лично приказал добиться выполнения плана, Горбачев так «насел» на руководителей регионов, что дело удалось немного поправить<sup>376</sup>. Но все же урожаи 1981–1982 гг. были необычайно бедными???

Истощение дотационных возможностей экономики СССР в конце 70–х гг. сказывалось на состоянии сельского хозяйства. А Горбачев предлагал, как казалось, выход — «раскулачить» эксплуататорские министерства, с помощью мощной техники создать мелиоративные каналы, по-фабричному упорядочить полевые работы. Но на все это нужно время и средства.