

### 3. Создание Агропрома

По словам Горбачева, сказанным в 1993 г., «в экономике, следуя установившимся стереотипам, мы начали с реформы тяжелой промышленности, машиностроения. Правильнее же было начинать с сельского хозяйства, с легкой и пищевой промышленности, то есть с того, что дало бы быструю и наглядную отдачу для людей, укрепило социальную базу перестройки»<sup>54</sup>. Горбачев лукавит. Он «забыл» свою первую реформу, которая проводилась именно в сфере сельского хозяйства и пищевой промышленности. И такая «забывчивость» не случайна.

Подготовка слияния ведомств «аграрно-промышленного комплекса» велась, как мы видели, уже давно. На это были направлены и меры «экономического эксперимента», расширившего права предприятий и РАПО в ущерб ведомствам. По словам министра пищевой промышленности Украины Г.Загороднего, эксперимент проходил в отрасли успешно, прирост продукции в 1984 г. составил 118 миллионов рублей<sup>55</sup>. Как мы видели выше, эти цифровые данные могли и не отражать истинного положения дел (см. Глава II). Более надежным показателем стало уменьшение потерь рабочего времени на 23%, за что трудовые коллективы были соответствующим образом простимулированы — в фонд материального поощрения ушло 8,6 миллионов рублей<sup>56</sup>. Одновременно почти на процент снизилась численность занятых<sup>57</sup>.

Однако первые успехи вскрыли и опасность того, что при расширении эксперимента новые хозяйственные отношения могут столкнуться со сложностями, обусловленными общими болезнями советской экономики. Загородний говорил об изношенности оборудования, технических неполадках, отсутствии ресурсов<sup>58</sup>. Ускорение движения на столь изношенном автомо-

биле могло закончиться аварией, и не только в агропромышленном комплексе. Но руководство страны надеялось на лучшее.

В 1980 г. 56% сельскохозяйственных предприятий были убыточными. К 1985 г. эта цифра снизилась до 23%<sup>59</sup>. Это вовсе не свидетельствует о росте эффективности колхозов и совхозов. Просто укрепление «аграрной руки» в ЦК позволяло изменять условия хозяйствования в пользу «села». Руководителям сельскохозяйственных предприятий не было оснований жаловаться на судьбу в правление Горбачева — он успешно справлялся с ролью лидера аграрного лобби и в этом качестве добивался значительных успехов. Аграрии не оставались в долгу, поддерживая своего человека в Кремле. Проведение первой масштабной реформы Горбачева именно в аграрной сфере было предопределено всей его биографией.

Выступая на партхозактиве Казахстана, Урала и Сибири 7 сентября, Горбачев словно вернулся в 70-е гг. — со сновкой областного руководителя он инструктировал собравшихся по поводу того, как им выращивать хлеб, корма и скот. Особое внимание Горбачев предлагал уделить мясу, которое было признано «самым напряженным местом в выполнении производственной программы»<sup>60</sup>. К этому времени Горбачев уже думал о том, что с дефицитом следует бороться путем повышения цен<sup>61</sup> — идея, которая потом приобретет большую популярность у власть имущих.

Большие надежды возлагались на мелиорацию, но Горбачев уже начал чувствовать, что следует увеличить не мелиоративные площади, а эффективность использования влаги<sup>62</sup>. Впоследствии эта смена акцентов приведет к отмене поворота рек. Закончив инструктивную часть, Горбачев перешел к политической. Он предложил передать часть полномочий райкомов партии РАПО<sup>63</sup>. Это был еще один шаг в увеличении власти аграрной элиты — «золотого фонда наших кадров», как назвал их Горбачев<sup>64</sup>.

Поддерживая региональную элиту в стремлении взять под контроль агропромышленные предприятия, Горбачев подчеркивал, что планирующимся сверхведомством нельзя будет руководить только из центра, что все больший объем решений будет «делом руководителей колхозов и совхозов». В то же время Генсек уже не мог следовать однозначно в фарватере интересов аграрной элиты. Когда С.Манякин поставил вопрос о передаче в АПК и машиностроительных ведомств, он получил отпор от Горбачева: «Здесь надо проявлять осмотрительность. Эти министерства нельзя вырывать из общей системы машиностроительных министерств, иначе мы многое потеряем»<sup>65</sup>. Для лидера сверхдержавы интересы машиностроительного комплекса были уже не менее важны, чем интересы его «партии».

Но в остальном между Горбачевым и большинством региональных элит сохранялось полное взаимопонимание. Агропромышленные ведомства были обречены. «Куда они спешили, — вспоминает управляющий делами Мясомолпрома В.Ковалев, — нужно же было исследовать проблему, посчитать экономический эффект, связи, все. А Госагпропром создавался по устному указанию Горбачева отделу ЦК»<sup>66</sup>. Генсек рассчитывался по счетам аграрному лобби. Экономический эффект в этом деле будет волновать Горбачева позднее.

Конечно, противники аграрного лобби не отказывались от сопротивления. В центральной прессе появлялись статьи, критиковавшие РАПО. Так, например, агроном С.Жариков обвинял РАПО в том, что они заставляют хозяйства идти на приписки<sup>67</sup>. Но после прихода Горбачева к власти сопротивление заметно ослабло. Стало ясно, что удара по агропромышленным ведомствам не избежать. Их руководителям пришлось на ходу менять тактику. Теперь они добивались не независимости, а хотя бы автономии от аграрной элиты, сохранения целостности своего комплекса.

По воспоминаниям Ю.Шумахера, работника Мясомолпрома, его сотрудники как могли «подрывали эту идею районного подчинения предприятий, обслуживающих несколько районов или даже область». Но аграрное лобби было заведомо сильнее, особенно после прихода Горбачева к власти в стране. «На наши возражения, — продолжает Ю.Шумахер, — воронежский секретарь Игнатов заявил летом 1985 г.: “У нас там дождь, у нас снег, а они там в золоте купаются”. И тогда я стал “вякать”, что все не так, что 86% прибыли у нас изымается в бюджет. Когда взяли себе промышленность, оказалось, что наиболее бедными и развальными являются именно эти предприятия, и средств нужно искать именно для них»<sup>68</sup>.

Износ мощностей в пищевых отраслях промышленности составил в 1980 г. 28—36% (в целом по стране — 36), а в 1985 г. 31—38% (в целом по стране — 41). Ввод новых мощностей в 1981—1985 гг. в пищевкусовой промышленности составил 28%, в мясомолочной — 32%, а в среднем по промышленности — 33%<sup>69</sup>. Таким образом, было очевидно некоторое отставание обновления фондов пищевых отраслей до 1985 г. Тем не менее зарплата в отраслях, перерабатывающих сельскохозяйственное сырье, составила в 1980 г. — 166 рублей, в 1985 г. — 187, в 1986 г. — 193, 1987 г. — 204 рубля. В сельском хозяйстве в 1980 г. зарплата составила в среднем 135 рублей, в 1985 г. — 170, в 1986 г. — 180, в 1987 г. — 186. Работник сферы ремонта сельскохозяйственной техники получал в среднем в 1980 г. — 157 рублей, в 1985 г. — 174, в 1986 г. — 181, в 1987 г. — 197 рублей. Даже средний работник управленческого аппарата (правда, включая низкооплачиваемых агрономов, технических работников и др.) получал в 1980 г. меньше сотрудника перерабатывающего предприятия — 164 рубля. Это могло восприниматься аграрной элитой как признак «эксплуатации», а не более высокой квалификации промышленных работников. В ходе реформы управленческому аппарату удалось изменить соотношение зарплат между сотрудниками агропромышленных предприятий и аппарата, где средняя зарплата составила в 1985 г. 175 рублей, в 1986 г. — 192, в 1987 г. — 228 рублей<sup>70</sup>. Эта «победа» реформы, как мы увидим, оказалась пирровой.

14 октября в ЦК прошло совещание по проблемам реорганизации АПК. На нем Горбачев, ссылаясь на поступившую к нему записку В.Никонова, З.Нуриева и В.Карлова, внес предложение о создании Агропромышленного комитета и ликвидации ряда ведомств, которые управляют агропромышленными отраслями. «Управление АПК разобщено, отрасли централизованы... — говорил Горбачев. — Проблемы агропромышленного комплекса — сельского хозяйства и переработки, обслуживания — зависят от местных

органов. Надо наделить их основными правами»<sup>71</sup>. В этом заключалась суть реформы. «Отобрать власть у министерств, они консервативны, забюрократизованы», — продолжал Генеральный<sup>72</sup>. Для этого Горбачев планировал создать гигантский бюрократический монстр. Однако Горбачеву было ясно, что первое время эта структура вряд ли сможет контролировать ситуацию. Поэтому пафос его выступления определялся словами: «Не командовать. Дать свободу крестьянам» (читай — помещикам)<sup>73</sup>.

С критическим анализом этой реформы выступили Щербицкий, Кунаев и др. «Разумно ли так резко ломать... — возражал инициаторам реформы Воротников. — Я против того, чтобы включать в состав АПК пищевую промышленность. Это самостоятельная отрасль, нельзя ее передать под опеку района. Многие ее предприятия работают не только на область, но и на республику, на страну»<sup>74</sup>. Криктика планов реформы заставила Горбачева согласиться на дополнительное обсуждение. Но в главном его результаты уже были предопределены.

Руководство агропромышленных ведомств еще пыталось убедить партию и правительство страны в своей правоте. 22 октября, ровно за месяц до образования Агропрома, министр мясной и молочной промышленности Е.Сизенко обратился с письмом к председателю Совета министров Н.Рыжкову, в котором предпринял попытку свести к минимуму потери от реорганизации агропромышленных отраслей. «Результаты их деятельности оказывают самое прямое влияние на повышение благосостояния трудящихся. В этом отношении отрасль несет не только экономическую, но и социальную ответственность»<sup>75</sup>, — предупреждал реформаторов Сизенко. Нарушение ритмичности в работе этой отрасли промышленности может обострить и без того серьезную проблему дефицита той самой колбасы, которая была в СССР своего рода лакмусовой бумажкой состояния продовольственного рынка. Поскольку проблемы с хлебом и молоком возникали редко, именно появление и исчезновение колбасы вызывало среди жителей СССР наибольший ажиотаж. Колбаса была вечной героиней анекдотов, посвященных продовольственной проблеме.

По мнению Сизенко, планировавшаяся реформа могла нанести удар «по колбасе». В доказательство этого министр привел важный исторический пример: *«В прошлом (до 1965 г.) предприятия мясной и молочной промышленности входили в состав совнархозов. Главный недостаток при этом состоял в том, что управление отраслью промышленности, представляющей собой единое целое в техническом отношении, было раздроблено по экономическим административным районам. Поэтому стало тормозиться развитие отраслевой специализации»*<sup>76</sup>. Упоминая опыт совнархозов, Сизенко исходил из того, что предприятия и дальше будут находиться именно в управлении отраслевых или территориальных органов (как это было и до, и после 1965 г.). Самостоятельность предприятий в расчет не принималась. И это справедливо, ибо если в других отраслях по мере ослабления ведомств директорат становился все более самостоятельным, то в Агропроме промышленные предприятия ощутили на себе железную хватку сплоченной

аграрной элиты. Таким образом агропромышленные предприятия видели в ведомствах защиту от наступления региональных кланов.

Рассказывая Рыжкову об успехах отрасли после упразднения совнархозов, Сизенко то и дело напоминает, чем это наступление региональных элит угрожает производству «социально значимой» продукции: *«Благодаря единой технической политике, Министерству удалось за последние годы добиться более рационального использования животноводческого сырья и обеспечить значительную экономию этих ресурсов. За счет белковых добавок, широкого внедрения выпуска маложирной продукции экономия мясных ресурсов в текущем году составит 513 тыс. тонн и молочного жира в пересчете на молоко — 12 млн. тонн.*

*Ослабление централизованного контроля за выпуском сбалансированных по жиру и белку продуктов питания может привести к уменьшению выпуска этих продуктов и нерациональному использованию ресурсов мяса и молока.*

*...На предприятиях отрасли производится большое количество продукции, в которой часто не заинтересованы на местах, ибо при этом отвлекаются пищевые ресурсы молока и мяса для вывоза за пределы административных регионов. К ним относятся сыр, сухое цельное и обезжиренное молоко, мясные и молочные консервы, продукты детского питания, медицинские препараты, кровезаменители, аминокислоты, ферментные препараты.*

*Местные органы, как правило, не поддерживают предложения о строительстве объектов по производству этой продукции. При децентрализации руководства отраслью могут создаваться также определенные трудности в снабжении мясомолочными продуктами Москвы, Ленинграда и других крупных промышленных центров, а также в поставке продукции в районы Крайнего Севера, военному и другим специальным потребителям»<sup>77</sup>.*

Конечно, эти печальные последствия должны были проявиться не сразу, а по мере дезинтеграции промышленных отраслей в объятиях села. Что и пришлось наблюдать во второй половине 80-х гг. Конечно, логика министра не учитывала веяний времени — сверхцентрализованные структуры управления промышленностью были обречены на распад. Беда агропромышленных отраслей заключалась в том, что по мере децентрализации они не получали самостоятельности и дополнительных ресурсов, необходимых для развития научно-технической инфраструктуры. Напротив, они оказывались в подчинении поставщиков, что означало усиления проблем с получением ресурсов. Результат проявился на прилавках, а затем и на улицах городов, куда вышло недовольное население.

Министр Сизенко не требовал от Рыжкова отменить планировавшуюся реформу, а лишь просил сохранить целостность управления мясомолочной промышленностью «сверху донизу» в составе Агропрома<sup>78</sup>. Но для инициаторов реформы это означало бы полное ее «выхолащивание». Когда речь шла об интересах их групп поддержки, реформаторы были готовы проявлять решимость.

22 ноября был подписан Указ Президиума Верховного Совета СССР «Об изменениях в системе органов управления агропромышленным комплексом». Указ предусматривал объединение в единый агропромышленный комитет (Агропром) министерств сельского хозяйства, плодоовощного хозяйства, сельского строительства, пищевой промышленности, мясной и молочной промышленности и госкомитета по производственно-техническому обеспечению сельского хозяйства, а также ряда подразделений смежных ведомств. Наиболее тесно связанное с колхозами и совхозами министерство заготовок было решено в Агропром не включать, дабы оставить хоть какой-то противовес сельскохозяйственным предприятиям при проведении закупок. Однако теперь этому ведомству предстояло заниматься только хлебопродуктами, в результате чего его переименовали в министерство хлебопродуктов. Хлеб не относился к дефициту и потому это ведомство можно было оставить в «автономном плавании».

Смысл реформы разъяснялся в вышедшем еще 14 ноября постановлении ЦК и Совета министров «О дальнейшем совершенствовании управления агропромышленным комплексом». Похвалив Продовольственную программу, постановление отметило, что «как показала практика, из-за незавершенности структуры управления агропромышленным комплексом на союзном и республиканском уровнях (читай — из-за непоследовательности реформы 1982 г. — *А.Ш.*) не достигнуто необходимой интеграции сельского хозяйства с перерабатывающей промышленностью, не произошло существенных изменений в экономическом механизме взаимоотношений колхозов и совхозов и обслуживающих организаций»<sup>79</sup>. Слова «обслуживающие организации» не оставляли сомнений относительно того, кто в Агропроме хозяин. Несмотря на централизаторский тон постановления, направленного на то, чтобы агропром управлялся «как единое целое на всех уровнях», намеченная схема управления показывала, что власть центральных агропромышленных органов будет существенно ограничена. Агропромы каждого уровня переходили «под руководство» соответствующих советских органов вплоть до райисполкомов<sup>80</sup>. Постановление оправдало худшие предсказания промышленников относительно судьбы отраслевой специализации — оно требовало развивать «в колхозах и совхозах свою базу переработки»<sup>81</sup>.

Внешне Агропром выглядел всемогущим гигантом. Министерства хлебопродуктов, мелиорации, рыбного хозяйства, лесного хозяйства и даже с некоторыми оговорками Центросоюз (кооперация) входили в единую «систему агропромышленного комплекса», которая должна была планироваться и финансироваться как единое целое. Главы министерств хлебопродуктов, мелиорации, минудобрений и многих других (в том числе машиностроительных ведомств) по должности входили в состав Государственного агропромышленного комитета. Туда же входили председатели госагропромов союзных республик, замы ключевых экономических министров (финансов, снабжения и др.) и ученые<sup>82</sup>. Этот могучий консилиум должен был решать, каким образом выводить из кризиса сельское хозяйство. Понятно, что собрать комитет в полном составе было не легко, и, собираясь «не реже двух раз в год», оперативные вопросы он решать не мог<sup>83</sup>. В этих условиях со-

державшееся в постановлении ЦК КПСС указание Агропрому осуществлять «строгий контроль за сбалансированным развитием отраслей агропромышленного комплекса»<sup>84</sup> оставалось благим пожеланием. Реальная власть в Агропроме сосредотачивалась на местах — прежде всего в РАПО, райкомах партии, контролирующих райисполкомы. Именно РАПО должны были определять расценки и распределять ресурсы подведомственных организаций<sup>85</sup>. Это давало большую власть, тем более, что вышестоящие органы были дезорганизованы всеобщим слиянием, и на них возлагались функции не столько оперативного руководства, сколько общего распределения ресурсов.

Создание Агропрома должно было сопровождаться внушительным сокращением кадров, причем за счет уволенных чиновников оставшимся «высококвалифицированным работникам» предполагалось установить пятидесятипроцентные надбавки к зарплате. «Высвобождающимся работникам» устанавливались некоторые материальные льготы, которые были призваны хоть немного «подсластить пилюлю». В отношении руководителей колхозов, совхозов и предприятий, напротив, указывалось проявлять «заботу о стабильности кадров»<sup>86</sup>.

Описывая изменения в системе управления, постановление не преминуло напомнить о необходимости развития подсобных хозяйств предприятий, организаций и граждан, коллективного садоводства и огородничества, а также о том, что РАПО должны развивать хозяйственную инициативу трудовых коллективов на основе хозрасчета<sup>87</sup>.

Управляющий делами Минмясморпрома В.Ковалев вспоминает о возникновении Агропрома: «Это такой громадный коллектив получился, неуправляемый совсем... Некоторые отделы в суете “потеряли”. Отдел органопрепаратов, ответственный за производство инсулина и кровезаменителей. Союзклейжелатин забыли впечатать — пришлось потом его “раскладывать” по республикам»<sup>88</sup>.

По мнению сотрудника Агропрома Ю.Шумахера, подавляющее большинство руководителей нового суперведомства пришло из Министерства сельского хозяйства, они заняли командные высоты нового учреждения. Структура Госкомитета создавалась во многом под людей, которые могли бы ее возглавить. Отсюда и потери отделов, и неопределенность функций подразделений Агропрома, которые стали выясняться только в течение 1986 г.

«Численность аппарата значительно сократилась — во всем Агропроме было столько же работников, как прежде в Минсельхозе. Руководители подбирали кадры под себя, из своих людей, — утверждает В.Ковалев, который, кстати, “пережил” кадровую чистку, — специалисты без “острых локтей” отсеивались»<sup>89</sup>. Освободившиеся чиновники направлялись или на производство (если они были грамотными специалистами), или в науку. В итоге аграрная наука испытала новую волну бюрократизации.

Вспоминает Ю.Шумахер: «В течение первых двух лет шли постоянные пересадки из кабинета в кабинет, аппарат Госагропрома фактически не работал, потому что 80% людей оказалось на непонятных для них местах, и они должны были заниматься неизвестными им делами. Нужно было зна-

комиться с совершенно новыми структурами. Вот, возьмем мой пример. До этого я был заместителем начальника планового управления министерства, занимался совершенствованием хозяйственного механизма мясомолочной промышленности. А здесь меня назначили начальником сектора в управлении совершенствования хозяйственного механизма. Теперь в моем ведении оказались все направления — от сельского строительства до сельхозтехники. И я должен был совершенствовать их управление. Прежде я с работой этих отраслей никогда не сталкивался.

Полгода я знакомился с новыми подчиненными, вытеснял ненужных этих сельхозников, подтягивал грамотных специалистов по тем направлениям, которыми предстояло заниматься.

Да и после ко мне приходит кто-нибудь из какой-то неведомой мне “Промтепллицы” и начинает о чем-то спрашивать. А я всю жизнь занимался мясомолочной промышленностью и естественно смотрю на него, как баран. А ему больше пойти некуда. Я назначаю новую встречу через два-три дня, бросаю все дела и начинаю выяснять вещи, о которых раньше не слышал — что за завод, чем занимается и т.д.

При этом мы, работники промышленных ведомств, были все-таки компетентней бывших работников Минсельхоза, занявших большинство мест. Мы то хоть какой-то конкретикой занимались, а Минсельхоз посылал своих чиновников на частные “пожары” в колхозы и совхозы. Два месяца они там “разбирались”, пили-ели, а потом докладывали наверх о состоянии дел по стандартной схеме. Это было наиболее безответственное министерство. Там было мало производственников, специалистов в чем-то конкретном.

Агропром перемешал в единых структурах представителей разных отраслей. Это вызвало полный антагонизм, взаимное непонимание и паралич. Были заклинания, призывы, а положение все ухудшалось и ухудшалось»<sup>90</sup>. Однако как только структуры Госагропрома стали крепнуть, они усилили давление на местные РАПО. Уже в 1986 г. работники этих органов жаловались социологам на «задавленность» вышестоящими структурами и партийными инстанциями<sup>91</sup>.

Агропром возглавил выдвиженец Горбачева Мураховский. По воспоминаниям Ю.Шумахера, «он считал себя не каким-то там работником сельскохозяйственной промышленности, а политическим деятелем. Когда уезжал Рыжков, его оставляли за предсовмина, хотя, судя по тому, что приходилось слышать на Агропроме — особой компетентностью он не отличался. Его партийно-комсомольские подходы просто поражали иногда. Так, потребовал создать на Ставрополье единую систему переработки сахарной свеклы — от поля до потребителя. Тут только подсчетами год заниматься — дело чрезвычайно сложное из-за потерь при хранении. А он требует через три недели доложить — Рыжкову обещал всю страну сахаром завалить. А сахарная промышленность у нас несколько десятилетий не обновлялась. Ладно, говорим, будет сделано. Написали какие-то мертвые схемы, доложили. А потом и он сам к этому делу охладел. Потому что Рыжков забыл»<sup>92</sup>. «Он добрый, хороший мужик, — продолжает В.Ковалев, — но не государственный деятель. На коллегии ему такую лапшу вешали — а он все проглатыв-

вал, буквально все. Смеялись над ним постоянно, в лицо. Добавку — фундук, он, например, называл “хундук”. Говорил, что мы должны сами “хундук” выращивать. Над ним смеются, а он не понимает, почему”<sup>93</sup>.

Система Агропрома имела мощную поддержку в Политбюро. Ю.Шумахер продолжает: «После прихода Горбачева стала восходить звезда отвечавшего за сельское хозяйство по партийной линии Никонова, что было странно из-за слухов о его пристрастии к спиртному. Но Никонов имел “открытую дверь” к Горбачеву. Его “оруженосец” Кулик ездил к Генеральному и возвращался с нужным решением, — вспоминает Ю.Шумахер, — в отличие от Мураховского Никонов мог довести свое мнение до членов Политбюро. А Кулик, кстати, потом возглавил Минсельхоз России».

На фоне общего усиления аграрной элиты в середине 80-х гг. особенно заметным было восхождение руководителей образцово-показательных хозяйств, которые были призваны зримо продемонстрировать успехи аграрно-промышленной реформы. Одним из наиболее известных в то время хозяйственников становился В.А.Стародубцев, председатель племзавода-колхоза в Тульской области. Колхоз Стародубцева действительно превратился в уголок будущего — благоустроенный, чистый городок, хорошие валовые показатели, похвалы в прессе. Правда, у этого показательного процветания была и обратная сторона: «Новомосковское Стародубцева поднялось за счет огромных вложений, за счет других хозяйств, — считает Ю.Шумахер, — у него какой-то прямой ход был к Горбачеву. Но “бюрократия” его не пропускала. Я, в частности, тоже не пропускал. Вот они принесли какую-то бумагу, что будут выпускать лучше стандартов. Как это так — лучше стандартов. Ведь они согласуются с Минздравом, их нельзя нарушать. Они обеспечивают здоровье людей. Если стандарт устарел, нужно специальное разрешение для его пересмотра.

— А это кто такой?

— Товарищ из Мясмопрома.

— А-а. Ну это не важно...”<sup>94</sup>

Страдали не только государственные стандарты, но и технологии: «Трубы для молокозаводов привозили, и колхозы на правах хозяев растаскивали это оборудование на заборы», — вспоминает В.Ковалев<sup>95</sup>.

Оценивая результаты агропромышленной реформы, В.Воротников пишет: «В районах, областях развилось местничество. Они перестали заниматься республиканскими предприятиями пищевого прома. После ликвидации Сельхозтехники уровень обслуживания сельскохозяйственных машин и оборудования снизился»<sup>96</sup>. Разумеется, местничество «развилось» раньше — в 1985 г. местнические интересы были реализованы и принесли первые плоды на ниве реформ.

Хаос в управлении, напор аграрных руководителей на оставшиеся без поддержки сверху предприятия и отсутствие «золотого дна», которое аграрное лобби рассчитывало найти в них, — все это быстро привело к кризису реформы. То, что с Агропромом происходят неладья, заметили довольно быстро. Уже в постановлении ЦК и Совета министров от 20 марта 1986 г. «О дальнейшем совершенствовании экономического механизма хозяйство-

вания в агропромышленном комплексе страны» зазвучали тревожные нотки. Сложившийся в результате реформы 1985 г. механизм хозяйствования «недостаточно ориентирует предприятия» на эффективное хозяйство, внедрение достижений науки и «передовой практики», сокращение потерь продукции и т.д.<sup>97</sup> Выяснялось, что направление реформы 1985 г. прямо противоречило курсу на научно-техническое перевооружение хозяйства, о чем накануне реформы и предупреждали промышленники. Выход из положения постановление искало в универсальном методе — расширении прав предприятий (при сохранении их подчинения соответствующему агропрому<sup>98</sup>). Для того чтобы предприятия использовали свои права надлежащим образом, предлагалась система кнута и пряника: как и в 1918 г. поставки промышленной продукции селу ставились в зависимость от поставок продовольствия. Тем, кто не выполнил план, ограничивалась выдача комбикормов и фуражного зерна. Устанавливались надбавки к закупочным ценам на рост производства продукции<sup>99</sup>.

Важнейшим положением постановления 1986 г. стала отмена изъятия остатков собственных средств государственных сельскохозяйственных предприятий<sup>100</sup>. Теперь администрация могла осуществлять «первоначальное накопление» средств. Авторы постановления, вероятно, рассчитывали, что сэкономленные средства пойдут на рационализацию либо расширение производства или в крайнем случае — на поощрение коллектива. Так и было, пока в 1988 г. у администрации не появилась возможность заняться параллельной коммерческой деятельности. Капитал можно было накапливать на предприятии.

«Учитывая, что коллективный подряд и хозрасчет являются важнейшими факторами повышения эффективности производства, — априори утверждало постановление, — Госагропрому СССР и его органам на местах организовать в кратчайшие сроки перевод всех производственных подразделений сельскохозяйственных, перерабатывающих и других предприятий на условия коллективного подряда и хозяйственного расчета»<sup>101</sup>. Время экспериментов закончилось. И пусть методы хозрасчета внутри предприятий не были отработаны — главное ввязаться в драку...

Постановление не забывало и об интересах региональных элит — в их распоряжении оставались излишки продукции после выполнения обязательств перед центром<sup>102</sup>. Региональным агропромам давалось право устанавливать цены на скоропортящуюся продукцию<sup>103</sup>. Это был первый шаг к переходу механизма ценнообразования в руки производящих монополий, который позднее вызовет грандиозную волну инфляции. Но пока ситуация еще оставалась под контролем центральных органов. Они еще ограничивали использование монопольной прибыли на поощрение работников. Хотя с 1987 г. планировалось ввести зависимость зарплаты от цены реализованной продукции<sup>104</sup>, что не могло не сказаться на уровне цен.

Чтобы как-то нейтрализовать усиливавшуюся в результате реформы деспециализацию сельского хозяйства, постановление предусматривало создание «специализированных сырьевых зон»<sup>105</sup>, рассчитывая осуществить прорыв в качестве продукции не на уровне отраслей, а на уровне регионов.

Таким образом, в 1986 г. государственное руководство приступило к существенным корректировкам реформы 1985 г., во много призванным смягчить последствия первого удара. Так формировался реформаторский стиль Горбачева — метод проб и ошибок.

Итоги агропромышленной политики 1985—1986 гг. были противоречивы. Закупочные цены на зерно в 1985—1986 гг. выросли на 15% (в 1984—1985 гг. остались почти без изменений)<sup>106</sup>. Однако укрепившись у власти и рассматривая ситуацию уже не только с точки зрения аграрной элиты, Горбачев прекратил политику королевских подарков сельскохозяйственным предприятиям — в 1986—1987 гг. закупочные цены на зерно не изменились<sup>107</sup>. Привели ли вливания 1985—1986 гг. к модернизации сельского хозяйства?

Электровооруженность сельского труда составила в 1980 г. 2671 квт. ч. на человека, в 1985 г. — 3471, а в 1986 — 3690, то есть рост энерговооруженности несколько ускорился<sup>108</sup>. На 27 миллионов 951 тысяч человек, занятых в сельском хозяйстве приходилось в 1980 г. 3 миллиона 283 тысячи 600 комбайнов и тракторов, то есть по одной единице техники на 9 работников. Эта пропорция в 1985 г. изменилась в лучшую сторону — до 8 человек на единицу техники, после чего стабилизировалась<sup>109</sup>. Если в 1980 г. поставки химических кормовых добавок составили 518 тысяч тонн (в пересчете на 100% питательных веществ), то в 1985 — уже 988 тысяч тонн, а в 1986 г. — 1027 тысяч тонн<sup>110</sup>.

Прирост продукции АПК составил в 1985—1986 гг. 4%, а в 1986—1987 гг. — менее процента. Урожаи зерна медленно росли, составив в 1980 г. 176,2 миллионов тонн, в 1985 г. — 178,4, 1986 г. — 194,0 миллионов тонн<sup>111</sup>. Производство мяса в убойной массе в миллионах тонн составило в 1980 г. — 10,4, в 1985 г. — 12,4, в 1986 г. — 13,2, в 1987 г. — 14,0, в 1988 г. — 14,6<sup>112</sup>. Этот рост до 1988 г. был заметен и на прилавках.

Сама обстановка реформ и широковещательные заявления о необходимости введения полного хозрасчета способствовали проведению внутренних преобразований в некоторых колхозах. Одним из наиболее радикальных экспериментов подобного рода было введение внутрихозяйственного хозрасчета в колхозе им. Орджоникидзе с.Шукты акушинского района Дагестана. Председатель колхоза М.Чартаев сумел в первой половине за счет государственных кредитов обновить производственную базу хозяйства и создать хорошую базу для эксперимента. Но после перехода на самофинансирование прибыль хозяйства превысила дотации<sup>113</sup>. В отличие от «показательных» хозяйств Чартаев не пользовался поддержкой руководства страны. Его отношения с местным руководством становились все более напряженными, так как работа хозяйства не поддавалась учету традиционным образом — каждый работник получал не зарплату, а доход от произведенной продукции, из которой уже оплачивал технику, администрацию и социальную инфраструктуру. Авторы эксперимента рассматривают преобразование 1985 г. (первое в серии внутрихозяйственных реформ 1985—1991 гг.) как «переход на внутрихозяйственные рыночные отношения с использованием аренды, товарно-денежных отношений (купли продажи продук-

ции, услуг), остаточного метода формирования хозрасчетного дохода каждого коллектива и отдельного работника, нормативного метода его распределения, коллективных и индивидуальных лицевых счетов учета доходов и расходов»<sup>114</sup>. Таким образом, доходы бригад и затем их членов автоматически зачислялись на счета в соответствии с заранее согласованными нормативами — стабильными внутрихозяйственными ценами. Работник платил администрации, принимал решение об организации своего труда.

Такой «перевернутый», с точки зрения традиционной системы, порядок финансирования заставлял работников искать наиболее эффективные формы хозяйствования — сэкономленные деньги оставались в их кармане. По мнению Ю.Бычека, «В результате перестройки каждый непосредственный производитель продукта или услуги — полевод, животновод, пастух, водитель автомобиля — перестал быть наемным работником и стал практическим владельцем необходимых ему средств производства. Если раньше он продавал колхозу свой труд, то теперь продает плоды этого труда, а из вырученной суммы вносит арендную плату, образующую чистый доход хозяйства, и возмещает все необходимые затраты. Остаток является его личным хозрасчетным доходом»<sup>115</sup>. «Магомед Чартаев, председатель колхоза им. Орджоникидзе... взял да и отдал колхозникам хозяйские права на средства производства со всеми вытекающими отсюда последствиями»<sup>116</sup>.

В 1984 г. затраты в хозяйстве превысили выручку на 317,5 тыс. рублей, а в 1987 г. — выручка превысила затраты на 303 тыс. рублей<sup>117</sup>. Эти успехи были достигнуты за счет некоторой экономии на социальной сфере. Не сразу стали расти доходы всех работников — переход на рыночные рельсы не мог пройти безболезненно. Однако в 1987—1989 гг. «социальные издержки реформ» были компенсированы серией реформ, и доход оставшихся в хозяйстве людей (в том числе и учителей, медработников, пенсионеров) стал быстро расти<sup>118</sup>.

Перерабатывающая промышленность, которую прекратили «раскулачивать» и даже стали подкармливать, дабы спасти престиж реформаторов, в 1986—1987 гг. развивалась несколько успешней, чем в переломном 1985 г. — ее производство в 1987 г. составило 109% в отношении 1985 г.<sup>119</sup> Ввод новых мощностей в 1981—1985 гг. в пищевкусовой промышленности составил 28% (в 1986—1990 — 29%), в мясомолочной — 32% (в следующей пятилетке — 34), а в среднем по промышленности эти показатели составили 33% и 29%. Таким образом, в результате хозяйственных пертурбаций 1985—1990 г. темпы обновления технологии пищевых отраслей сравнивались со средними, но не столько за счет роста показателей пищевиков, сколько за счет падения средних показателей<sup>120</sup>. Износ фондов пищевых отраслей составил в 1989 г. 40% при среднем по промышленности показателе — 45%<sup>121</sup>. Производство мяса в промышленной выработке составил в 1980 г. 9140 тысяч тонн, в 1985 г. — 10808 тысяч тонн, в 1986 г. — 11670, в 1987 г. — 12243, в 1988 г. — 12836 тысяч тонн<sup>122</sup>. Эти темпы были ниже, чем темпы роста производства мяса, но все же рост сохранялся и в промышленности. Таким образом, предсказания о развале пищевой промышленности не оправдались. Преобразователи нашли в себе силы не доводить реформу «до

победного конца». Гибкость Горбачева будет отличать его от более поздних реформаторов. Но все же некоторые результаты перемен 1985—1986 гг. не могут быть оценены с помощью статистических показателей (тем более советских): «агропогром» отрицательно сказался на качестве продукции, на местах шло разбазаривание ресурсов, выделенных на модернизацию агропромышленного комплекса. Усиливалась «уравниловка» оплаты труда в Агропроме, которая приводила к оттоку из агропромышленных предприятий квалифицированных кадров.

Благодаря гигантским вложениям фондовооруженность АПК в 1985—1986 гг. выросла на 667 рублей на одного работника, а производство продукции выросло только на 627 рублей<sup>123</sup>. АПК по-прежнему оставался в долгу.

В 1986—1989 гг. агропромышленные предприятия, пользуясь веяниями времени, постепенно приобретали самостоятельность от РАПО. Работники перерабатывающей промышленности спасали свои предприятия, понимая, какие выгоды их потенциал может принести по мере распада административной системы управления и выхода из-под контроля сельскохозяйственной элиты. К середине 1989 г. сохранение гигантского агропромышленного ведомства потеряло всякий смысл, и было решено вновь вернуться к системе отраслевых ведомств, которые должны были координировать работу все более автономных предприятий. Так закончилась недолгая история Агропрома.

## Примечания

1. Горбачев М. Указ. соч. Т. 3. С. 5.
2. Там же. С. 7-8.
3. Там же. С. 6.
4. Там же. С. 7.
5. Печенев В. Горбачев: к вершине власти. М., 1991. С. 21.
6. Там же. С. 59.
7. Там же. С. 21—22, 44, 57.
8. Там же. С. 22.
9. Горбачев М. Указ. соч. Т. 3. С. 7.
10. Программа Коммунистической партии Советского Союза (Новая редакция). М., 1985. С. 4, 22.
11. Материалы XXII съезда КПСС. М., 1961. С. 366.
12. Горбачев М. Указ. соч. Т. 3. С. 13—14.
13. Там же. С. 17—18.
14. Интервью с народным артистом СССР О.П. Табаковым // Правда. 22.12.85.
15. Шахназаров Г. Программа КПСС и будущее человечества. Новое время. 47.1985. С. 3.
16. Там же. С. 4.
17. It's a long way to communism under Gorbachev // Economist. 2-9 Nov. 1985. P. 61—62.

18. Serge Shmemann. Soviet programm tones down rhetovie // International Herald Tribune. 28.10.1985.
19. D.Dhombres. Moscou admet que l'augmentation des depenses militaires a contribue au ralentissement de la croissance economique // Monde. 10—11 novembre, 1985. P. 13.
20. Сравни: Материалы XXII съезда КПСС. С. 366-367 и Программа Коммунистической партии Советского Союза (Новая редакция).
21. Правда. 30.11.85.
22. Полторанин М.Н. За окном министерства. Правда. 7.11.85.
23. В.Прибыловский. Сто политиков. ИЭГ Панорама: М., 1992. С. 25.
24. Горбачев М. Указ. соч. С. 286.
25. Горбачев М. Т. 3. С. 18.
26. Там же.
27. Там же. С. 19.
28. Там же. С. 20.
29. Там же. С. 19.
30. Там же. С. 424.
31. Болдин В. Указ. соч. С. 95.
32. Горбачев М. Указ. соч. С. 423-424.
33. См., например: Согрин В.В. Указ. соч.
34. Горбачев М. Указ. соч. С. 337.
35. Там же. С. 336.
36. Там же. С. 337.
37. Мау В.А. Экономика и власть. Политическая история экономической реформы в России 1985—1994. М., 1995. С. 9
38. Горбачев М. Указ. соч. С. 214.
39. Там же. С. 217.
40. Мау В.А. Указ. соч. С. 7.
41. A.Aganbegyan. Inside Perestroika: The Future of Soviet Economy. N.Y., 1989. P. 221
42. Горбачев М. Указ. соч. С. 218.
43. Воротников В. Указ. соч. С. 67.
44. Горбачев М. Указ. соч. С. 253.
45. Там же. С. 337-338.
46. Там же. С. 338.
47. Там же.
48. Там же. С. 253.
49. Воротников В. Указ. соч. С. 61.
50. Горбачев М. Указ. соч. Т. 3. С. 21.
51. См., например: Попов Г. Указ. соч. С. 40.
52. Горбачев М. Указ. соч. Т. 3. С. 21.
53. Воротников В. Указ. соч. С. 72,76
54. Горбачев. Я не знаю счастливых реформаторов // Свободная мысль. 1993. № 11. С. 124
55. Актуальные проблемы совершенствования планово-экономических рычагов управления народным хозяйством. М., 1985. С. 95.
56. Там же. С. 96.
57. Там же. С. 97.
58. Там же.
59. Народное хозяйство... С. 24.
60. Горбачев М. Указ. соч. С. 403.
61. Воротников В. Указ. соч. С. 71.
62. Горбачев М. Указ. соч. С. 413.

63. Там же. С. 419.
64. Там же. С. 420.
65. Горбачев М. Указ. соч. Т. 3. С. 22.
66. Цит. по: Болдин В. Указ. соч.
67. С.Жариков. «Его величество» цифра // Правда. 12.01.1985.
68. Цит. по: Болдин В. Указ. соч.
69. Народное хозяйство... С. 375.
70. Там же. С. 450.
71. Воротников В. Указ. соч. С. 74.
72. Там же.
73. Там же.
74. Там же. С. 75.
75. Архив Шубина А.В. 1980—1986 гг. Сизенко Е.И. Вопросы управления мясной и молочной промышленностью СССР. Письмо Председателю Совета Министров СССР товарищу Рыжкову Н.И. 22.10.85. № 01-4-6010. С. 1
76. Там же. С. 2.
77. Там же. С. 3.
78. Там же. С. 4.
79. О дальнейшем совершенствовании управления и экономического механизма хозяйствования в агропромышленном комплексе страны. Сборник материалов. М., 1986. С. 4.
80. Архив Шубина А.В. 1980—1986 гг. Сизенко Е.И. Вопросы управления... С. 4-5.
81. Там же. С. 11.
82. Там же. С. 6-7.
83. Там же. С. 7.
84. Там же. С. 9.
85. Там же. С. 86.
86. Там же. С. 11.
87. Там же. С. 10—11.
88. Ковалев В. Беседа с автором 19.12.1991.
89. Там же.
90. Там же.
91. Трудовое право и повышение качества труда. М., 1987. С. 174.
92. Ковалев В. Беседа с автором.
93. Там же.
94. Там же.
95. Там же.
96. Воротников В. Указ. соч. С. 75.
97. О дальнейшем... С. 15.
98. Воротников В. Указ. соч. С. 74.
99. О дальнейшем... С. 16—17.
100. Там же. С. 30.
101. Там же. С. 24.
102. Там же. С. 19.
103. Там же. С. 21.
104. Там же. С. 23.
105. Там же. С. 19.
106. Народное хозяйство... С. 160.
107. Там же.
108. Там же. С. 443.
109. Там же. С. 445, 449.

110. Там же. С. 448.
111. Там же. С. 460.
112. Там же. С. 502.
113. АПК России. № 2. 1989. С. 8.
114. Чартаев М.А., Алибеков М.А., Арашуков В.П., Попов А.К., Таймазов М.Т. Союз совладельцев — собственников Шукты Республики Дагестан. М., 1995. С. 5.
115. АПК России. № 3. С.11.
116. Там же. № 4. С. 6.
117. Там же. С. 11—12.
118. Андреев С. Как расчистить авгиевы конюшни // Третий путь России. Не смей командовать. С. 3. Архив Шубина А.В. сентябрь—декабрь 1995 г.
119. Народное хозяйство... С. 431.
120. Там же. С. 377.
121. Там же. С. 375.
122. Там же. С. 517.
123. Там же. С. 427.