Либерман, Хрущев, Засядько

10 сентября 1962 года отец отправляет в Президиум ЦК записку «О перестройке партийного руководства промышленностью и сельским хозяйством». В ней он снова пишет о необходимости «профессионализма» в управлении экономикой, обсуждает проявившиеся с марта нынешнего года плюсы и минусы производственных сельскохозяйственных управлений, впервые упоминает о целесообразности ввести специализацию на уровне обкомов. Тем самым он подводит предварительный итог развернувшейся с начала года дискуссии о том, как дальше жить, как работать.

К тому времени в стране образовались как бы две продвигающиеся навстречу друг к другу группы реформаторов. Сверху отец настойчиво пытался перекроить власть по лекалам эффективной экономики, но он еще не представлял себе отчетливо, как это реализовать на деле. Снизу подпирали нетрадиционные молодые экономисты, рассуждавшие о норме прибыли, ценах единого уровня и других не очень марксистских премудростях. Чтобы новые идеи обрели силу, им требовалась поддержка сверху. Отец же нуждался в подпитке свежими идеями, я бы сказал, в подсказке. Местом, где верха пересеклись с низами, стал Государственный научно-экономический совет при Совете Министров СССР. Я уже кратко писал о нем, теперь пришла пора поговорить подробнее. Отец с самого начала вхождения во власть пытался создать на базе совета некую структуру, обеспечивающую поступление свежих, плодотворных идей наверх, но без особого успеха. По-настоящему Госэкономсовет заработал только после того, как весной 1960 года отец предложил Засядько стать его председателем.

Я уже упоминал на страницах этой книги об Александре Федоровиче Засядько – положительном герое в истории нашей страны, сделавшем немало, но способном на большее, фигуре, по большому счету, трагической. Засядько, наверное, единственный искренний единомышленник отца в высшем руководстве страны, так же, как и он, считавший, что эко-

номика страны нуждается в серьезных «усовершенствованиях». Риска повториться, напомню: Засядько познакомился с Хрущевым до войны, но близко они пересеклись в 1947 году, когда Засядько, в ранге союзного министра, дневал и ночевал в Донбассе, восстанавливая взорванные немцами и залитые водой шахты.

И в сталинские времена Засядько отличался несмотря ни на что независимостью суждений, и этим он импонировал отцу.

При Засядько Госэкономсовет обрел свое лицо, стал претендовать на роль ведущего в выработке стратегии научно-технического развития страны. Что, естественно, сразу вызвало ревность Госплана. С тех пор председатель Госплана Владимир Новиков и Засядько не переносили друг друга на дух, скрытая и открытая борьба двух ведомств не стихала ни на минуту.

Совершенно неудивительно, что отец привлек Засядько и его совет к поиску ответа на вопрос, как сделать советскую экономику более эффективной. Засядько собрал у себя в начале 1962 года совещание, как шутили его участники «ста ведущих экономистов», и призвал их помочь Госэкономсовету «в совершенствовании планирования и ценообразования», – вспоминает один из этой сотни, заведомом экономики Института электронных управляющих машин (ИНЭУМ) и мой добрый знакомый Виктор Данилович Белкин.

Познакомились мы в июле 1968 года, когда меня, в наказание за помощь отцу в работе над воспоминаниями и в качестве предупреждения ему, по приказу Брежнева с Андроповым убрали из ОКБ Челомея, занимавшегося ракетами, и пересадили в ИНЭУМ, где разрабатывали компьютерную информационную систему для КГБ. Считалось, что таким образом я окажусь под должным присмотром.

Основатель института, ученый-энциклопедист Исаак Семенович Брук интересовался всем и сумел «наследить» в самых различных областях знаний: в энергетике, в компьютерах и даже в экономике, вернее, в приложении математики к решению ее проблем. Экономиста-ценовика Белкина в ИНЭУМ в конце 1950-х пригласил тоже Брук.

Мы с Белкиным несколько лет просидели бок о бок в «витрине» магазина «Рыба», что на Ленинском проспекте, дом 18. Оттуда, с оттяпанного у магазина «аквариума», и начался ИНЭУМ Брука. Там он спаял свою первую и вторую в Союзе, после МСМ академика Лебедева, электронную вычислительную машину. Там Белкин на этой ЭВМ, компьютером ее тогда еще не называли, начал экспериментировать с увязкой межотраслевых балансов по американской методике Нобелевского лауреата Василия Леонтьева. По результатам этих расчетов Брук с Белкиным направили вверх «революционное» предложение: верстать планы, отталкиваясь не от ресурсов и возможностей производителей, а исходя из запросов потребителей. По нынешним временам вещь тривиальная, а по тем – крамольная. Запиской Брука – Белкина заинтересовались в Госэкономсовете. Так экономический диссидент Белкин попал в реформаторскую сотню Засядько.

Меня перевели в ИНЭУМ в пору увядания, Брука из директоров уже «ушли», экономика никого ни в институте, ни выше всерьез не интересовала. Белкин сидел на чемоданах и вскоре перешел в академический Институт экономики.

В начале же 1962 года все горели энтузиазмом, дым стоял коромыслом, каждый предлагал свой проект усовершенствования социализма. Предложения, порой весьма спорные, ложились на стол Засядько, а он время от времени пересказывал их отцу. Экономическая мысль тех лет вращалась вокруг магического единого параметра оценки эффективности работы предприятий и отраслей, параметра, с помощью которого, как волшебной палочкой, станет возможным управлять экономикой. Один параметр, а не сто и не тысяча, как сейчас, позволит расчистить госплановские завалы и наслоения, сделает экономику прозрачной. Требовалось определить этот единственно правильный параметр: самоокупаемость, прибыль, себестоимость, качество продукции? Вокруг этого и кипели «страсти».

Отец внимательно, но пока несколько отстраненно следил за дебатами. Он и верил, и не верил, но очень хотел поверить в магию единого показателя, сам постоянно придумывал что-то подобное, вроде оценки работы колхозов и совхозов продукцией в пересчете на сто гектаров пашни. Но единого показателя у него пока так и не получилось. Пашня-то, она везде разная. Отец понадеялся, что засядьковские молодцы-экономисты, они, в отличие от него, люди ученые, отыщут этот «могучий» параметр-рычаг, с помощью которого он перевернет мир.

Первым выкрикнул: «Эврика!» не москвич, а харьковский профессор-экономист Евсей Григорьевич Либерман. Правда, тоже не новичок в московских кругах.

Биографию Либермана я знаю слабо. В Академию его, несмотря на славу, не избрали, а следовательно, в академические и иные справочники он не включен. Если верить писателю Василию Катаняну, Евсей Григорьевич был женат на Сильве Горовиц, сестре знаменитого американского пианиста. Горовиц, бывший советский гражданин, остался за границей во время гастролей в 1925 году, а сестра его, они гастролировали вместе, за братом не последовала, вернулась к мужу Либерману и дочери в Харьков. После смерти Сталина Горовиц приезжал в Москву, концертировал, встречался и с Либерманами, но это совсем другая история.

В 1950-х кандидат экономических наук Либерман публиковался в «Коммунисте», главном научном журнале ЦК КПСС, в одной из статей написал о порочности планирования от достигнутого.

Сейчас мало кто помнит, из-за чего тогда ломались копыя. Я уже писал об этом, но напомню, о чем шла речь. «Планирование от достигнутого» означало, что задание на следующий год устанавливалось на пару процентов больше предыдущего. В результате директор не только не становился заинтересованным в усовершенствованиях производства, дававших серьезную прибавку в выпуске продукции, но делал все для сокрытия своих возможностей. Ведь что получалось: перевыполнишь план в этом году, скажем, на тридцать процентов, тебе на следующий год «от достигнутого» запишут тридцать плюс привычные два. А ты уже все свои ресурсы исчерпал. Другое дело, если иметь «зачачку», всех своих возможностей не показывать, год от года добавлять по паре-тройке процентов от достигнутого. «Умный» директор, растягивая свой тридцатипроцентный резерв на пятилетку, а то и более, обеспечивал годовыми премиями и коллектив, и себя, а если повезет, еще и ордена получал. Вот только государству и потребителю от такого планирования одни убытки.

Либерман предложил ввести «нормативы длительного действия», то есть заранее обговоренные и неизменные на несколько лет условия взаимоотношений заказчика и производителя. По тем временам мысль неординарная, в «Коммунисте» статью напечатали только по протекции главного редактора-либерала экономиста Алексея Матвеевича Румянцева, тоже харьковчанина, в 1949–1950 годах заведовавшего кафедрой в Харьковском политехническом институте, где теперь преподавал Либерман.

В 1956 году статья Либермана прошла незамеченной, в том числе и Хрущевым. И это несмотря на то, что «Коммунист» отец прочитывал внимательно.

Узнав о дебатах в Экономсовете, Либерман написал новую статью. И послал ее в «Известия» Аджубею, что по его разумению означало – Хрущеву. Либерман предложил оценивать работу коллектива, а следовательно, и исчислять получаемую премию по рентабельности и прибыли, поделенных на стоимость основных фондов. Другими словами, в числителе показатель того, что наработано и заработано, в знаменателе стоимость оборудования, зданий и всего прочего. Чем эффективнее используются эти основные фонды, тем больше числитель при неизменном знаменателе, а значит, тем выше заработная плата и все остальные блага. В формуле Либермана начисто отсутствовал «вал», один из краеугольных камней, от которого отталкивался Госплан в своих расчетах. Поясню, что же такое «вал». Планы предприятий и отчеты об их выполнении в те годы оценивались в зависимости от «валового выпуска про-

дукции», включавшего в себя то, все, что произвели они сами сейчас, и все, что получили от поставщиков: агрегаты, детали, материалы. В свое время об их изготовлении уже отчитались те, кто их произвел. Таким образом «вал» автоматически учитывал в отчетах, дважды, трижды, четырежды, давно сделанное и давно оплаченное. Планы надувались до небес, выполнялись и перевыполнялись, а сколько на самом деле произведено, оставалось только гадать. Все об этом знали, все с «валом» боролись, но планировать по-другому не умели.

Магическая либермановская формула: прибыль, деленная на основные фонды, исключала не только вал, но и планирование от достигнутого. Такое планирование становилось невыгодным, в новых условиях премии исчислялись не по выполнению плана, а в зависимости от прибыли, чем больше, тем лучше. Предприятия теряли интерес к занижению планов, и отпадала необходимость навязывать их сверху, они сами спланируют себе все по максимуму, разумному максимуму.

Статья Либермана легла на стол Аджубею в числе других потенциально интересных материалов с мест и показалась ему очень подходящей моменту, к тому же Алексей Иванович любил «жареные» публикации, позволявшие «вставить перо» своим более осторожным, идеологически выдержанным собратьям-газетчикам, в первую очередь «Правде». «Жарил» их Аджубей тоже не вслепую, а только как бы мимоходом, посоветовавшись дома с тестем. Вот и на этот раз он отложил Либермана до воскресенья, чтобы предварительно прочитать его статью вслух на даче.

Отца заинтересовала простота предложений Либермана. Как раньше никто до такого не додумался? Простота одновременно настораживала: не таится ли в ней не распознанный им подвох? Отец не поспешил поднимать Либермана на щит, решил организовать дискуссию в прессе. Пусть экономисты поспорят, а он их статьи внимательно почитает. Чтобы «академики» не заклевали Либермана, опубликовать его статью (в порядке обсуждения), по его мнению, следовало не в «Известиях», а в самой главной газете, в «Правде». Там, в отличие от «Известий», острым материалом не увлекались и с бухты-барахты ничего не печатали. Испокон века приглашение к дискуссии в «Правде» означало, что верха ее темой заинтересованы и по ее результатам собираются принять решение.

Отец поблагодарил Аджубея, сказал, что он и сам не представляет, какое доброе дело сделал, и... попросил переслать статью Либермана Сатюкову. Отец ему сам позвонит. Алексей Иванович расстроился донельзя, получилось – он «вставил перо» сам себе. Поражений он не переносил, а уступка «забойной» статьи главному конкуренту – это не просто поражение, а унижение. Даже спустя десятилетия Либерман для Алексея Ивановича оставался как кость в горле. В первом издании воспоминаний он о нем пишет без подробностей, как бы мимоходом, а из переизданной и вышедшей под названием «Крушение иллюзий» книги (М., Интербук, 1991) пассаж о Либермане Аджубей вообще исключил.

Статью Либермана «Правда» опубликовала 9 сентября 1962 года. 9 сентября – дата не случайная, 10 сентября отец разослал записку о новом этапе реформы управления экономикой. Редакция предварила статью Либермана многозначительной, для тех, кто понимал язык бюрократии, ремаркой, что в ней «подняты принципиальные и важные вопросы», то есть, что ее прочитали наверху, и пригласили всех желающих высказаться. В газету посыпались отклики, но писали в основном практики с мест, работники совнархозов, преподаватели университетов и институтов, научные сотрудники, экономисты заводов и сельхозуправлений. Они спорили, какими правами наделять директоров предприятий. Какой из критериев эффективности работы принять за основной: прибыль, себестоимость, качество или еще что? Большинство высказывалось за прибыль.

А вот из весомых ученых Либермана поддержал только экономист-аграрий, академик Василий Сергеевич Немчинов, председатель Научного совета при АН СССР по комплексной проблеме «Научные основы планирования и организации общественного производства»,

зачинатель в нашей стране применения математики в экономике. Отец его хорошо знал и уважал. Другие крупные экономисты хранили неблагожелательное молчание. Разделить Либермана «под орех» они не решались, прекрасно знали, с чьей подачи «Правда» открыла необычную дискуссию. Поддержать его, поставить во главу угла прибыль вместо вала означало перечеркнуть все написанное ими самими в предыдущие десятилетия.

Собственно, этим роль Либермана и исчерпалась. Он, как говорится, в нужное время оказался в нужном месте. Его письмо вовремя попало на глаза отцу, запустило давно зреющую в его мыслях дискуссию, и дальше события развивались без Либермана. Но главное – начать. Либерман по праву считается родоначальником второго этапа хрущевского реформирования экономики.

Дискуссия в «Правде» завершилась 19 октября. Ее итог подвел обозреватель, никому дотоле неизвестный инженер В. Черняховский. Он от имени редакции высказался в пользу Либермана и его последователей.

Другие газеты: «Известия», «Советская Россия», «Экономическая газета» и даже «Литературка» продолжали спорить. Аджубей не мог себе простить, что «упустил» Либермана. Дернула же его «нелегкая» бежать советоваться с тестем. Направь он письмо Либермана «в номер» своей властью – и «Известия», а не «Правда» хороводили бы обсуждением привлекшей такое внимание темы. Алексей Иванович пытался найти замену Либерману – экономиста, который бы смог поднять в его газете не менее актуальную тему. В результате в «Известиях» начал публиковаться молодой и пока неизвестный экономист Игорь Бирман, как и Белкин, работавший у Брука в ИНЭУМ. Его первая статья о математике в экономике вызвала широкий отклик, но на «Либермана» Бирман явно не потянул. «Своего Либермана» Аджубей так и не нашел, вместо этого 29 октября 1962 года в «Известиях» в статье «Цена и прибыль» Бирман, в соавторстве с Белкиным, предложили усовершенствовать Либермана, ограничив отчисления (взимание налога) с каждого рубля основных фондов (зданий, оборудования), а оставшиеся средства оставлять в распоряжении директора.

«Цены должны отражать не только сиюминутные затраты, но и капитальные вложения, – развивали свою мысль авторы, – тогда сразу станет видна целесообразность замены металла пластмассой, целесообразность развития химии и сдерживания металлургии. В современных же ценах, где капитальные затраты не учитываются, создается абсурдная иллюзия, что металл, металлургия выгоднее химии.

Если в энергетике исчислять цены в расчете на производство одной калории, то сразу проявится реальная выгода, где-то это будет тепловая электростанция, где-то – гидро.

Если принять предложения, разработанные комиссией Госэкономсовета, то исчезнут “нерентабельные” отрасли, рентабельность станет реальной, а не эфемерной, как в нынешней системе цен».

Оба они, и Бирман, и Белкин, активно сотрудничали с Госэкономсоветом и популяризовали в «Известиях» собственные идеи и наработки своих единомышленников.

Их статью отец выделил из множества прочитанных им публикаций, распорядился Госплану и Госэкономсовету вместе взяться за сведение цен и реальных затрат на производство продукта воедино, напомнил о поручении Пленума привести цены к единому уровню, прошло уже более двух лет, а воз и ныне там. В ноябре, выступая на Пленуме ЦК, отец высказал свое отношение к прибыли как показателю качества работы предприятия: «Некоторые экономисты не учитывают, что прибыль, применительно к социалистической системе хозяйства, имеет две стороны. Наша промышленность в целом выпускает продукцию не ради прибыли, а потому что она необходима обществу. Другое дело предприятие. Для него прибыль приобретает важное значение как экономический показатель его деятельности».

Яснее не скажешь. Но Госплан с реализацией указаний главы правительства не спешил. Позволю себе напомнить читателю, что председатель Госплана Новиков, мягко говоря,

не любил Засядько. Их отношения окончательно испортились годом раньше, когда Госэкономсовет вторгся в епархию Госплана со своими «авантюристическими» коррекциями, разработанного «новиковцами» двадцатилетнего плана-прогноза развития экономики. Теперь Засядько снова перебежал Новикову дорожку, втягивал Госплан в очередную «авантюру», иницированную «безответственными» экономистами, никому неизвестными Либерманами-Белкиными-Бирманами. Новиков как мог тормозил дело, пытался пригасить засядьковские инициативы и при любой возможности жаловался на него отцу. Засядько, в свою очередь, жаловался на Новикова.

Силы оказались неравными, за спиной Новикова стоял не только Устинов и весь его военно-промышленный комплекс, но и Косыгин, все – сторонники жестко-централизованной экономики. Засядько же мог рассчитывать только на Хрущева, что тоже немало, но только пока отец ему безоговорочно доверял. Тем временем противники Засядько прилагали все усилия к компрометации его в глазах отца. Они наушничали отцу и по принципиальным вопросам, и по мелочи. К примеру, Александр Федорович не оглядывался на чины, постоянно резал правду-матку в глаза, как отцу, так и его заместителям. В ответ Новиков и другие обвиняли его в... подхалимстве перед отцом. Отцу надоело постоянно мирить Засядько с Новиковым, и в июле 1962 года он заменил Новикова своим старым приятелем Вениамином Эммануиловичем Дымщицем. После войны Дымщиц восстанавливал украинскую металлургию, потом, в 1957 году, возглавил строительство домен и мартенов в Бхилаи, в Индии, и с блеском обошел конкурентов, западных немцев, запустил свое производство первым. Отец очень рассчитывал, что Вениамин Эммануилович разрядит обстановку, ведь они с Засядько старые приятели, проработали на Украине бок о бок не один год. Но надежды не оправдались. Дымщиц хорошо ориентировался в хитросплетениях московской бюрократии и ради «либерманов» не собирался ссориться ни с кланом Устинова, ни с косыгинцами, тем более что к последнему вдруг присоединился и Микоян. Почему, я и по сей день не очень понимаю, к совнархозам Микоян относился терпимо. Скорее всего, Анастас Иванович опасался, как бы Засядько вслед за Козловым не возвысился, не стал бы еще одним первым заместителем Хрущева в правительстве, оттеснив тем самым их с Косыгиным на вторые роли. Нельзя сбрасывать со счетов и его дальнее родство с Косыгиным.

В результате все заместители отца ополчились на Засядько. В чем только его не обвиняли. Всего сейчас не упомнишь. Мне запомнились разошедшиеся кругами по Москве слухи о том, как Микоян наклеузначал в Президиум ЦК, что на одном из рабочих совещаний Засядько сравнил колхозы с исправительными колониями, а колхозников с заключенными. Отец спустил жалобу Микояна на тормозах, на заседании Президиума ЦК, где разбиралось «дело Засядько», посетовал, что Александр Федорович, конечно, виноват, но, положив руку на сердце, и мы должны признать, что в чем-то он прав. Атака на Засядько провалилась, но его недруги и не думали успокаиваться.

Отец рассказывал, как осенью 1962 года Косыгин жаловался на Засядько. Последний принимал у себя в кабинете какого-то важного английского лорда. Слово за слово, и выяснилось, что английский лорд, как и Засядько, не дурак выпить. Засядько предложил попробовать армянский коньяк. Его, по слухам, предпочитал всем другим коньякам английский премьер-министр Уинстон Черчилль. Лорд с готовностью согласился. Начали пробовать и так напробовались, что вошедший в кабинет Засядько с очередной бутылкой официант в испуге застыл у двери. Заместитель главы советского правительства, зажав нос главы английской делегации пальцами, водил того по кабинету, ласково приговаривая: «Ах ты, лордишка». Лордишка не протестовал, покорно следовал за Засядько, так как был еще пьянее.

О происшествии охрана доложила Косыгину. Косыгин пересказал все отцу и сухо и бесстрастно попросил указаний, как поступить, – не просто нарушен этикет, но может разгореться международный скандал.

– Это лорд вам пожаловался? – спросил отец.

– Нет, лорд молчит, служба доложила, – ответил Косыгин.

– Ну ладно, я с Засядько сам поговорю, – поставил точку отец. Не знаю, о чем он говорил с Александром Федоровичем, но пить последний не перестал. Ни в рабочее, ни в свободное время.

О склонности Засядько к алкоголю знали все. Он не просто любил выпить, но мог и запить. За эти запои его не раз отстраняли от должности и при Сталине, и при Хрущеве. В начале 1950-х Засядько отправили на лечение, но оно не очень помогло. Перед назначением на пост председателя Экономсовета он дал отцу слово не пить и слово свое, надо сказать, держал. Держал до последнего времени. И вот теперь сорвался. Постоянные склоки с Госпланом, враждебность коллег по Совету Министров, их непрекращающиеся доносы Хрущеву выбили Засядько из колеи. В общем, его противники добились своего, в таком виде оставлять Засядько на столь высоких постах не было никакой возможности. Косыгину удалось убедить отца не просто уволить Засядько, но и в процессе «большой» реорганизации правительственных структур вообще ликвидировать Госэкономсовет, вернее, влить его в Госплан. Председателем нового «большого» Госплана 24 ноября 1962 года назначили человека со стороны, Петра Фадеевича Ломако, до этого всю жизнь работавшего в цветной металлургии. Начав в 1930-е годы с заведующего сектором в Ленинградском «Гипроалюминии», он в 1950 году становится министром цветной металлургии, затем в 1957–1961 годы – председателем крупнейшего Красноярского совнархоза. С 1961 года Ломако заместитель председателя (Хрущев. – С. Х.) в Бюро ЦК по РСФСР. В общем, человек по всем статьям подходящий, вот только, в отличие от Засядько, без новаторской жилки.

В результате операции по «нейтрализации» Засядько без портфеля остался не только сам Засядько, но и его оппоненты Новиков с Дымшицем.

И Новиков, и Дымшиц восприняли перемены судьбы спокойно, они давно привыкли к переменам, тем более что никакой трагедии не произошло, Новиков в ранге министра ушел председателем в СЭВ, а Дымшиц, став главой вновь созданного Совета народного хозяйства СССР, Всесоюзного совнархоза, по сути, пошел на повышение.

А вот с Засядько стряслась беда. Человек впечатлительный, он, получив известие о ликвидации Госэкономсовета, запил по-черному и не просыхал до марта 1963 года. Его пытались лечить, но все оказалось бесполезным, на сей раз желание выйти из запоя у Засядько отсутствовало. В таких обстоятельствах медицина бессильна. Заключение консилиума доложили отцу. Александра Федоровича отправили на пенсию. 5 сентября 1963 года Засядько умер. Отец лишился своего наиболее активного и, наверное, единственного, если говорить о децентрализации экономики, единомышленника.

С уходом Засядько наработка экономических новаций хотя и не остановилась совсем, но замедлилась. Ломако проявил себя управленцем косыгинского склада и немедленно принялся за «наведение порядка» в доставшемся ему в наследство от Засядько хозяйстве. «Неудобных» экономистов там больше не привечали, одного за другим переадресовывали по принадлежности, они же ученые, в Госкомитет по координации научно-исследовательских работ СССР. Его председатель Константин Николаевич Руднев, вчерашний министр оборонной промышленности, человек Устинова, к экономике относился прохладно. Экономистов он не преследовал, но и их делами не интересовался. Теперь они «замыкались» не на председателя комитета и даже не на его заместителя, экономистов спустили на уровень начальника отдела, естественно, не имевшего доступа к Хрущеву. Там, в отделе они и варились «в собственном соку», периодически собирались, спорили, ссорились, мирились, время от времени посылали предложения на самый верх. До отца они доходили не всегда, но их статьи регулярно появлялись в «Известиях», в «Экономической газете», реже в «Правде».

Отец их внимательно прочитывал, так что с уходом Засядько его связь с «либерманами» не прервалась, а вот обратная связь увязла в бюрократическом болоте.

Из сказанного выше может создаться впечатление, что реформаторские предложения отец черпал из единственного, засядьковского канала. Это так и не совсем так. Засядько и его экономисты – важное, но далеко не единственное звено в формировании политики новых реформ, углублении децентрализации экономики. Отец не ограничивал себя рамками теоретических рассуждений о прибыли, самокупаемости и тому подобных премудростях, он экспериментировал, проверял на практике, чего стоят те или иные предложения.

Напомню о целиноградском экономисте Худенко. Уже второй год отец внимательно следил за его деятельностью. К концу 1962 года обозначились первые результаты. Худенко в предоставленных в его полное распоряжение экспериментальных совхозах свел отношения с государством к очень простой схеме: они отчитывались конечным продуктом, сдавали на элеватор оговоренное на несколько лет вперед неизменное количество зерна, и всё. Другими словами, государству они платили налог натурой, а оставшуюся прибыль употребляли на зарплату, развитие хозяйства и иные нужды. Все просто и прозрачно, и очень похоже на идеи Либермана и Белкина.

В совхозные дела государство пообещало не вмешиваться и не вмешивалось, свои внутренние проблемы они решали сами. Худенко сократил совхозную администрацию до минимума, из начальства оставил директора, экономиста и в помощь им еще пару человек. Всю власть передал в работавшие на полях звенья. Они решали, как и когда сеять, сколько и каких машин для того им требуется. Но самое главное, Худенко позволил им самим составлять штатное расписание, самим выбирать: делить им фонд зарплаты между множеством работающих с прохладцей или заплатить как следует тем, кто трудится с полной отдачей, а от лодырей избавиться.

Уже в первый год эксперимента в совхозе «Илийском», одном из трех, отданных Худенко на откуп, сбор зерна увеличился в 2,3 раза, а число работавших в полеводстве сократилось с 863 до 85 человек. И это несмотря на неблагоприятную погоду. Производительность труда выросла по сравнению с соседними совхозами в 6 раз, прибыль на одного работающего – в 7 раз, а заработок увеличился в 3–4 раза. Соответственно в 4 раза снизилась себестоимость зерна. Если в среднем по Казахстану один центнер зерна обходился в 6 рублей 38 копеек, то Худенко тратил на центнер за 1 рубль 66 копеек. Прибыль на один центнер зерна в среднем на вновь распаханых в 1954 годах землях составила 206 рублей, что позволило уже за первые четыре года окупить все расходы на освоение целины. Но эта прибыль, которой отец так гордился, не шла ни в какое сравнение с прибылью в худенковских совхозах. Она, в пересчете на центнер пшеницы, подскочила в восемь раз, до 1 тысячи 577 рублей, а зарплата его работников увеличилась с 88 рублей в месяц до 360 рублей. Столько в те годы получал директор среднего по размерам завода.

«Чудеса, да и только», – восхитился отец, когда его помощник Шевченко доложил ему об итогах второго года в отпущенных на «свободу» совхозах.⁷²

Достижения Худенко напомнили отцу о его давней затее с Мосавтотрансом. В середине 1950-х, несмотря на противодействие Молотова и молотовцев, ему удалось объединить крошечные ведомственные автобазы в общемосковское транспортное предприятие. Предоставив последнему невиданные доселе права: после отчисления в бюджет 40 процентов прибыли остальное расходовать на себя. И там произошло «чудо», если раньше транспорта, особенно грузового, не хватало, продукция, в том числе и товары в магазины, и панели на

⁷² В 1960-е и даже в 1980-е годы о Хрущеве упоминать запрещалось, и многие авторы, ничтоже сумняшеся, в своих публикациях изменили дату начала худенковского эксперимента с 1961 на 1967 год.

стройки никогда не доставлялись вовремя, то теперь дела с транспортом в Москве сами собой наладились.

Мосавтотранс, оглушительный успех Худенко на целине! Теоретические писания Либермана и иже с ним обосновывали неслучайность успеха экспериментаторов, а примеры Мосавтотранса и Худенко подтверждали целесообразность предложений экономистов-реформаторов. Но отец не спешил с принятием решения, два результата – конечно хорошо, но недостаточно. Он решил продолжить эксперимент, пусть по-новому поработает не пара-тройка, а несколько десятков предприятий и в различных отраслях промышленности, а там посмотрим.

Осмотрительность давалась ему нелегко, ведь если совнархозы, реализовав данное им в 1957 году право распоряжаться своими ресурсами, увеличили прирост национального дохода страны с 7,0 процентов в 1957 году до 12,4 процентов в 1958-м, то какой рывок может получиться, если предоставить волю директорам?

Однако воля волей, но и власть директора нельзя делать бесконтрольной, беспокоился отец. Одно дело умница Худенко, а другое – директор на Новочеркасском электровозостроительном заводе. Какая из-за его неразумных распоряжений по нормам выработки заварилась буча! Отец придумал директоров предприятий «подкрепить» созданием советов рабочих, в чем-то схожими с югославскими. Им будет подотчетна администрация предприятия вместе с бухгалтерией и финансовым отделом. Советы получают право сначала заслушивать, а затем и выбирать начальников цехов и даже директоров. Примерно так отец рассуждал на Президиуме ЦК 5 ноября 1962 года.

Но и всевластие советов на предприятиях не давало ответа на все вопросы, отец продолжает раздумывать, прикидывает так и эдак и на Пленуме ЦК 19 ноября 1962 года разъясняет: «Такие комитеты (советы рабочих) должны участвовать в обсуждении планов, контроле за их выполнением, в нормировании труда (явный отзвук Новочеркасских событий), в расстановке кадров. Директора при этом будут отчитываться о работе своих предприятий, советоваться с комитетами по важнейшим вопросам производства. Однако директор должен принимать решения самостоятельно и полностью отвечать перед государством.

Производственный комитет – орган совещательный. Главный смысл здесь – вовлечь, втянуть в управление предприятиями широкий круг работающих. Такие общественные органы должны быть выборными». В общем, есть о чем еще подумать.

Однако если реформа предприятий дело будущего (экспериментировать отец предполагал еще года два-три), то дальнейшая «профессионализация» регионального управления (по всей вертикали власти) и разделение по специализации на промышленные и сельскохозяйственные – вопрос дня сегодняшнего.

Впервые я услышал о разделении обкомов на сельские и промышленные на пляже в Крыму, в Ливадии, в августе 1962 года. Отец только что проводил короля Афганистана, и у него выдалась пара деньков до отлета в Москву на встречу космонавтов. На пляже собрались Брежнев, Подгорный и, кажется, Полянский. Они заехали по-соседски, «на огонек», как говаривал отец. Расположились в плетеных креслах у самой воды. Вели неспешный разговор о видах на урожай и других делах. Потом пошли купаться. Отец никогда не скрывал, что пловец он никудышный, соорудил себе сам по собственному проекту надувной круг из красной резины, наподобие старинных велосипедных камер. С ним он не расставался. Разговор об обкомах начался еще в воде, пока все четверо плескались неподалеку от берега, и, выйдя на берег, отец продолжил свою мысль: «Нельзя, чтобы партийная власть руководила хозяйством без знания предмета. Порой такой руководитель не знает дела, а изображает из себя специалиста, дает указания, и притом конкретные. А конкретные указания без знаний добра не принесут. Поэтому надо разделить партийные организации по производственному принципу, а не географическому, как у нас сейчас устроено. Тогда легче подобрать специа-

листов. Скажут, что раньше мы имели административное деление без учета производственного принципа. Но раньше – было раньше, пока советская власть не победила, теперь все решает подъем экономики, подъем жизненного уровня».

Разумеется, я сейчас не смог бы дословно воспроизвести слова отца, произнесенные на пляже, пока он обтирался полотенцем, и процитировал воспоминания, надиктованные им уже в отставке. Суть от этого не изменилась.

Как только отец замолчал, вся троица в один голос бурно, с энтузиазмом его поддержала.

«Прекрасная идея, надо ее немедленно реализовать», – запомнились мне слова Полянского.

Не менее воодушевленно высказался Подгорный.

Мне план отца почему-то пришелся не по душе. К единым обкомам, олицетворяющим единую и всеобъемлющую власть, все давно привыкли, а тут... Я вообще по складу характера консерватор, к новациям отношусь настороженно. Естественно, тогда, на пляже я промолчал. По давно заведенному правилу в разговоры «старших» мы, младшее поколение, не вмешивались. Не задал я отцу вопросов и после ухода гостей. Реформа обкомов тогда меня, ракетчика, не затрагивала, и я о ней мгновенно забыл.

Я, естественно, тогда не знал, что 26 июля, накануне его отъезда в отпуск, предложение отца уже обсуждалось на Президиуме ЦК. Заседание вылилось в дискуссию, я бы не сказал бурную, но длительную, высказались все, и не по одному разу. Мнения разделились. Козлов, Подгорный, Полянский, Шелепин и Кириленко безоговорочно поддержали отца, Микоян с Вороновым считали, что спешить не стоит, следует еще раз как следует обдумать, ведь обкомы – это стеновой хребет власти. В заключение все дружно проголосовали «за».

20 августа 1962 года, в дни, когда отец, прервав отпуск, прилетал на недельку в Москву встретить космонавтов, реформу управления еще раз, теперь уже кратко, обговорили на Президиуме ЦК. И решили «в конце октября – начале декабря созвать Пленум ЦК».

10 сентября 1962 года, отец отправил в Президиум ЦК записку, уже упомянутую в начале главы.

«После заседания Президиума я много думал над совершенствованием структуры партийного и советского аппарата, – писал в ней отец, – старался найти пути для резкого подъема уровня партийного руководства экономикой страны».

В промышленности созданы совнархозы, мы решительно приблизили хозяйственное руководство к производству и добились более эффективной работы нашей промышленности.

В сельском хозяйстве найдена такая организационная форма в виде территориальных производственных управлений.

Партийное же руководство носит компанейский характер. Когда ЦК, как в 1953 году, заостряет внимание на вопросах сельского хозяйства, все партийное руководство: областное, краевое, республиканское сосредотачивается на нем и упускает из вида промышленность. Потом, в 1957 году мы переключились на промышленность, и все ослабили внимание к сельскому хозяйству. Последние два года мы сосредоточились на производстве зерна и, конечно, обкомы, крайкомы партии меньше стали заниматься промышленностью».

Выход отец видел в «профилировании» областного и иного регионального руководства. Два обкома, сельский и промышленный, – вот, по мысли отца, выход из положения на сегодня. При этом он подчеркивал: «Мы делим не территорию области на промышленную и сельскохозяйственную, разделяем руководство производством на единой территории».

Далее отец подробно рассказывает, как ему представляются эти два профессионализированных обкома и какая получится выгода.

Отец предложил не спешить с принятием решения, разослать его записку в регионы, устроить открытое обсуждение, а уж потом собирать Пленум ЦК. В результате почти трехмесячного всеобщего обсуждения, в ЦК получили сотни замечаний и предложений.

«Поступила записка т. Хрущева по вопросу перестройки партийных органов по производственному принципу, – записал в своем личном дневнике Петр Ефимович Шелест, второй секретарь ЦК Украинской компартии. – Делаем схему, штаты в целом по республике и в центре. Много трудностей и неясностей, трудно сказать, во что все это может вылиться, есть положительное, но много отрицательного».

Как в душе отреагировали на записку другие местные начальники, следов не сохранилось, официально все ее единодушно поддержали.

19 ноября 1962 года отец доложил Пленуму ЦК свои радикально-неоднозначные предложения реформирования как самой партии, так и ее властных взаимоотношений с управляемой ею уже сорок пять лет страной. «Необходимо положить в основу построения партийных органов сверху донизу производственный принцип, – убеждал он членов Пленума ЦК, – и тем самым обеспечить более конкретное руководство промышленностью, строительством и сельским хозяйством. В настоящее время производственный принцип построения партийных организаций у нас выдержан только в первичных организациях... Производственное направление главное. В производственные управления предлагается включить партийный комитет вместо прежнего райкома партии. Численность работников партийных комитетов по сравнению с нынешними райкомами должна быть значительна сокращена... Подчеркиваю, промышленно-производственные управления, а не районные, то есть построенные не по территориальному, а производственному принципу».

Дальше отец углубляется в детали: что и как конкретно реорганизовывать в правительстве, какие госкомитеты упразднить, какие – напротив, учредить. Исходя из опыта последних лет, он предлагает пойти навстречу предложениям с мест, межрайонные сельскохозяйственные производственные управления разукрупнить, существующее 961 управление преобразовать в примерно полторы тысячи, а совнархозы, напротив, укрупнить. В России из действующих шестидесяти семи совнархозов образовать двадцать два – двадцать четыре, на Украине из четырнадцати – семь. А Среднюю Азию отдать под крыло единого, межреспубликанского совнархоза.

Секретари обкомов легко разгадали замысел отца: пока каждая область имела свой совнархоз, его председатель стоял ниже секретаря обкома. Теперь же, с учетом разделения обкомов по производственному принципу, их роль низводилась даже не до заместителя председателя совнархоза. Однако, не то что протестовать, открыто выразить тень сомнения никто не решился.

Далее отец «прошелся» по всей вертикали планирования и управления. Начал с Госплана, припомнил ему, что изготавливаемые во все большем количестве грузовики часто стоят, так как нет покрышек. «Говорят – средств нет! Да если так, то уменьшите средства на металл, меньше сделайте грузовиков, но снабдите их шинами. Перекиньте средства с металла на химию. Сделать это, говорят, невозможно, в Госплане каждый следит за своей строчкой, год от года увеличивает на несколько процентов задание “своей” отрасли и спокоен. Наука родила новые открытия, появились материалы выгоднее прежних, но такому человеку до этого дела нет», – возмущается отец. Он считает, что систему надо заставить работать, а если не получится, пустить на слом и заменить новой. Зал встретил его слова молчанием. «Если капиталист будет сидеть на бронзе и свинце, не заменит их вовремя синтетикой, то он утонет в буквальном и переносном смысле слова. Выплывет, победит его конкурент. Бронза со свинцом – частные примеры, вопрос стоит шире».

Все последние годы отец старался понять, почему капиталисты постоянно оказываются впереди, первыми изобретают новые машины, первыми внедряют новые технологии,

а мы год за годом «воруем» у них на выставках образцы, копируем. Пока копируем, осваиваем производство, капиталисты придумывают что-то новое и снова оказываются впереди, а мы снова копируем. Так продолжается уже пятое десятилетие. Замкнутый круг получается. Разорвать его возможно, если организовать конкуренцию между социалистическими предприятиями. Только отсутствием конкуренции мы отличаемся от капиталистов, все остальное – машины, станки, технологии у нас одинаковые, почти одинаковые. Но как организовать конкуренцию между предприятиями, принадлежащими одному владельцу – государству, продающими свою продукцию по единым, спущенным сверху ценам?

Ответа отец пока не находит, но продолжает его искать. Конкуренция мотивируется борьбой капиталиста за прибыль. У нас же директору важен «вал», выполнение плана, а там и трава не расти. Все тот же пресловутый «вал». «Валовая продукция не отражает действительное положение дел в хозяйстве, предприятиям становится невыгодным выпускать дешевые или сложные изделия. Ненормальное положение сложилось и с установлением цен... – отец повторяет на Пленуме аргументы Либермана и Белкина. – В связи с этим возникает вопрос о прибыли как показателе качества продукции.

Конкуренция, прибыль и одновременно строительство коммунизма – общества всеобщей гармонии, без денег, без материальной заинтересованности, вообще без какой-либо мотивации к труду, кроме «естественной» к тому потребности? Как это все увязать? «Мы идем к коммунизму и в то же время разворачиваем товарные отношения. Не противоречит ли это одно другому? Нет, не противоречит», – эти слова отец произнес еще в 1958 году.

Тогда, произнеся крамолу, отец этим и ограничился, теперь, в сочетании с замышляемыми им экспериментами на предприятиях, становится все яснее, что он собирается довести дело до логического завершения.