

Первая реформа Горбачева

В 1979–1982 гг. Горбачев продолжает упорно внедрять свои идеи в официальное общественное сознание. Даже в тех речах, которые не имели прямого отношения к сельскому хозяйству, Горбачев ухитрялся ввернуть какую-нибудь из своих сельскохозяйственных идей: «Известно, каким тяжелым и изнуряющим был труд литовских земледельцев в прошлом. Всю жизнь крестьянин рыл канавы, пытался осушить болота, корчевал пни, стаскивал с полей камни, но ему так и не удавалось по-настоящему улучшить свой клочок земли. Это стало по силам только социалистическому хозяйству. Государство взяло на себя почти все расходы, связанные с мелиорацией земель»³⁷⁷, — говорил Горбачев в речи, посвященной 40-летию присоединения Литвы к СССР.

Но главной темой Горбачева остается борьба с «засильем» аграрных министерств, которая привела секретаря по сельскому хозяйству к идее объединения всех предприятий агропромышленного комплекса в единое «суперминистерство». Понятно, что при таком объединении агропромышленный центр просто не может контролировать все обилие связей и процессов, которые окажутся в его ведении, и реальная власть перейдет на областной уровень, где господствует аграрная элита. Идея разрушения ведомственных барьеров, за которой стояли планы ликвидации самих ведомств, все отчетливее звучит в выступлениях Горбачева: «Надо по-настоящему отладить все звенья механизма, связывающего сельское хозяйство с потребителями, обеспечить четкое взаимодействие всего агропромышленного комплекса»³⁷⁸. «Формирование агропромышленного комплекса — это объективный, закономерный процесс, который обуславливается потребностями развития страны на современном этапе... Тенденция такова, что доля сельского хозяйства в материальных затратах на производство конечного продукта постепенно снижается, а доля перерабатывающих, фондопроизводящих и обслуживающих отраслей неуклонно возрастает... Как показывает опыт, нынешняя практика планирования развития и функционирования отраслей АПК не всегда обеспечивает их сбалансированность, что приводит к снижению эффективности производства или к потере части уже полученной продукции на той или иной стадии прохождения до потребителя»³⁷⁹.

В 1980 г., после того как американское эмбарго на торговлю с СССР напомнило о зависимости страны от экспорта зерна, Горбачев добился от руководства решения о разработке специальной Продовольственной программы. Горбачев вспоминает: «В январе

³⁷⁶ Там же. Оп.83. Д.309. ЛЛ.4–29.

³⁷⁷ Горбачев М.С. Указ. соч. С.228.

³⁷⁸ Там же. С.249.

³⁷⁹ Там же. 224–225.

1980 года Брежнев пригласил к себе Громыко, Устинова и меня. Впервые я оказался в столь узком кругу, где фактически принимались важнейшие решения, определявшие судьбы страны. Вначале Громыко и Устинов подробно и весьма оптимистично изложили свои оценки положения в Афганистане. Мне же пришлось докладывать о весьма тревожной продовольственной ситуации. Сообщение обеспокоило всех присутствовавших. Мне дали поручение подготовить конкретные предложения о том, какой минимум необходимо иметь для нормального жизнеобеспечения и какие директивы в этой связи должны быть даны МИДу и Внешторгу. Тогда же впервые я поставил вопрос о необходимости разработки программы, которая освободила бы нас от импорта зерна. Я еще не называл ее «продовольственной», но речь шла именно о ней»³⁸⁰.

Продовольственная программа — первая реформа Горбачева. Первый блин комом. Не та сковорода, не то тесто. Не важно, что в Кремле уже чувствовали необходимость что-то менять.

Над Продовольственной программой работало несколько ведомств. К работе над проектом Продовольственной программы привлекались специалисты-прагматики, известные своими относительно свободными взглядами — в частности академики А. Аганбегян и Т. Заславская из Сибирского отделения АН. Взгляды Горбачева об освобождении местных аграрных кланов от опеки сверху были созвучны идеям либеральных ученых об освобождении местной инициативы и сведении роли министерств к минимуму. Однако, по воспоминаниям Заславской, Горбачев «дал понять нам, что он не в состоянии сейчас продвинуть что-либо более радикальное», чем то, что уже достигнуто. В ответ на одно из предложений ученых Горбачев сказал: «Неужели вы думаете, что если я запишу это в проекте программы, я еще буду сидеть в этом кабинете»³⁸¹.

Результаты в соответствии с основными идеями Горбачева обобщались под руководством академиков В. Тихонова, И. Лукинова и А. Никонова, бывшего директора Ставропольского сельскохозяйственного института, где Горбачев получил второй диплом — специалиста-аграрника. Под влиянием либеральных экономистов сельскохозяйственный отдел ЦК стал уделять большое внимание также проблеме личных и подсобных хозяйств³⁸². Уже в 70-е гг. КПСС отошла от прежнего преследования индивидуального сектора. Личная инициатива дала хороший, и главное — бесплатный эффект. Но дальнейшее расширение этого сектора могло оставить колхозы без рабочих рук. Разрушение колхозного сектора означало бы резкий рост цен и серьезную социальную дестабилизацию. «Но ведь эти люди пользуются всеми благами и привилегиями колхозников», — писал в «Правде» противник расширения индивидуальной инициативы Д. Новоплянский³⁸³. Но все же Горбачев добился принятия постановления ЦК и Совета министров «О дополнительных мерах по производству сельскохозяйственной продукции в личных подсобных хозяйствах граждан».

Продовольственная программа, это детище секретаря по сельскому хозяйству, должно было стать его политическим триумфом и превратить организационные идеи Горбачева в реформы. Замысел заключался в подчинении всех сельскохозяйственных предприятий единому суперведомству. Горбачев вспоминает: "Во главе АПК должен был стоять общесоюзный Агропромышленный комитет, но ключевая роль должна была принадлежать областным и районным объединениям, призванным собрать «под одной крышей» колхозы и совхозы, предприятия Сельхозтехники, молокозаводы, мясо-и птицекомбинаты, заводы по

³⁸⁰ Горбачев М. Указ. соч. С.192.

³⁸¹ Brown A. Op. cit. P.60–61.

³⁸² РГАСПИ. Ф.5. Оп.77. Д.369.

³⁸³ Новополянский Д. «Пусть богатеют?». «Правда», 3.08.1981.

производству комбикормов и т.д. Предполагалось, что эти территориальные объединения получат достаточные полномочия, чтобы не испрашивать у Москвы разрешения на каждый свой шаг»³⁸⁴. Таким образом аграрная элита получала зависимые от нее органы с широкой автономией, которым подчинены перерабатывающие предприятия — производители «дефицита».

Сельскохозяйственный отдел ЦК, возглавляемый Горбачевым, организовал в 1981–1982 гг. целую кампанию в пользу агропромышленной реформы. Даже в предложениях Академии наук к проектам документов XXVI съезда КПСС значилось: «С целью улучшения снабжения населения продовольственными товарами образовать как единое целое агропромышленный комплекс отраслей и ведомств с единым аппаратом управления и плановыми органами»³⁸⁵. Затем в ответ на публикацию в «Нашем современнике» статьи И. Васильева «Рассветное поле» 11 обкомов прислали в ЦК свои «отклики», в которых требовали интеграции агропромышленного комплекса³⁸⁶. В итоге 20 августа 1981 г. было принято решение Политбюро «Записка товарища Л.И. Брежнева по важнейшим проблемам развития сельского хозяйства», в котором предусматривалась разработка путей совершенствования управления АПК³⁸⁷.

Ведомственные хозяйственники (прежде всего Министр финансов В. Гарбузов, министр мясной и молочной промышленности А. Антонов) категорически воспротивились плану Горбачева, тем более, что он предполагал новое перераспределение ресурсов в пользу колхозов и совхозов.

Горбачев считал, что «появилась возможность вновь поставить вопрос о введении справедливых закупочных цен на сельскохозяйственную продукцию. Оставалось решить — за счет чего?...

— Денег у государства нет, — упрямо твердил Гарбузов в ответ на все мои доводы. — Бюджет на пределе. Откуда их брать, не знаю. Если знаете вы — подскажите. А до этого никакого согласия на повышение закупочных цен не даю. Только через мой труп.

— Дорогой Василий Федорович, — отвечал я ему, — наша задача дать анализ и предложения. А решать будут Политбюро и правительство.

— Нет, — упирался Гарбузов, — это моя работа. Политбюро и правительство меня поставили стоять на страже...

— Я тебе все сказал, — раздражался он. — И больше в дискуссии вступать не желаю. Только через мой труп...

— Такая постановка вопроса для нас неприемлема, — напирал я. — К тому же, Василий Федорович, трудно нам будет через твой труп перешагнуть, — последние слова потонули в хохоте присутствующих, уж очень объемистым был Гарбузов...

— Ну а представьте себе, что будет, в том числе с продовольствием, если начнутся перебои с электроэнергией, горючим, металлом, — парирует Байбаков и рассказывает, как обстоят дела с добычей нефти в Сибири, на Севере. Новые, неосвоенные районы, труднейшие условия, колоссальные затраты...

Кстати, он первым дал мне понять, что многие проблемы страны, в том числе финансирования сельского хозяйства, имели бы решение, если б не «заповедные зоны», доступ в которые запрещен.

Такой заповедной зоной являлся прежде всего оборонный комплекс. Вот уж где

³⁸⁴ Горбачев М. Указ. соч. С.201.

³⁸⁵ РГАСПИ. Ф.5. Оп.84. Д.122. Л.48.

³⁸⁶ Там же. Д.346. ЛЛ.15–17.

³⁸⁷ Там же. Л.22.

действительно можно было поджимать, урезать и выскребать, ибо темпы увеличения военных расходов намного опережали общий рост национального дохода»³⁸⁸. Так в сознании Горбачева и его единомышленников формировалась увязка реформ и процесса разоружения.

Продвижение проекта Продовольственной программы ускорилось в начале 1982 г. Весной 1982 г. Брежнев, как мы видели, решил выдвинуть вперед Андропова и несколько активизировать преобразования системы экономических отношений. Брежнев стал употреблять слово «перестройка»³⁸⁹. Продовольственная программа оказалась кстати. К тому же ее принятие было благовидным поводом для созыва Пленума, на котором должен был быть перемещен Андропов.

Но тут серьезное сопротивление планам Горбачева оказал министр мясной и молочной промышленности Антонов, ведомство которого планировалось включить в Агропром. «Антонов пользовался очень большим авторитетом и имел огромный опыт управления мясомолочной промышленностью, — вспоминает бывший работник министерства Ю. Шумахер, — он руководил ею еще до Хрущевской реформы, ликвидировавшей министерства. Тогда его направили послом в Китай, где положение было совсем не простым. Антонов показал себя умелым политиком, сумел тогда избежать открытого разрыва. Как только министерства были восстановлены, Антонов вернулся на свое привычное место. При нем министерство мясомолочной промышленности стало организующим фактором не только своей отрасли, но и всего сельского хозяйства. Авторитет Антонова был так велик, что он мог прилюдно указать Горбачеву на его некомпетентность, как мальчишке. Естественно, что Горбачев терпеть его не мог»³⁹⁰.

Практичные министерские управленцы не впервые встречались с «крестьянским эгоизмом» партийных боссов и противостояли ему как могли. Хозяйственники не без оснований считали себя более компетентными работниками, чем выходцы из деревни, которые руководили из партийных штабов. Горбачевские идеи не выдерживали их критики уже потому, что модернизация перерабатывающей промышленности требовала не меньших затрат, чем развитие сельского хозяйства. Руководители большинства смежных с сельским хозяйством отраслей не расходились с Горбачевым в необходимости индустриализации сельского хозяйства. Но их концепция исходила не из одномоментного переустройства управления сельским производством на началах всеобщей рационализации и «стирания различий между городом и деревней», а из обратного — превращения сельскохозяйственных предприятий в организующие анклавы на селе, постепенно упорядочивающие сельскую жизнь в соответствии с ритмом налаженного промышленного производства. Такой «эволюционизм» не устраивал Горбачева по двум причинам. Во-первых, он не соответствовал его политическим планам, так как не предусматривал реформ и перестроек. Во-вторых, осуществление планов промышленников подрывало господство «помещиков» в регионах, что могло лишить Горбачева его социальной базы.

Если отвлечься от конкретной ситуации начала 80-х гг., то в этой первой реформе Горбачева можно заметить формирование уже в этот период основной стратегической линии будущей Перестройки — ее антиведомственной направленности. Антиведомственность, проявлявшаяся первоначально спонтанно, затем станет стержнем антибюрократической революции 80-х гг., в которой горбачевская группа в высшем руководстве страны окажется одним из инициаторов наступления на бюрократические структуры. Другая сторона этого же направления политики Горбачева — поддержка региональных интересов против

³⁸⁸ Горбачев М. Указ. соч. С.197–198.

³⁸⁹ Л.И. Брежнев. 1964–1982. С.187.

³⁹⁰ Шумахер Ю.Ш. Беседа с автором.

центральных, что также будет иметь далеко идущие последствия. В этом смысле события, связанные с принятием Продовольственной программы, имели важное политическое значение. И не случайно, что здесь не обошлось без борьбы.

Вспоминает бывший работник Министерства мясомолочной промышленности И. Федорус: «Незадолго до пленума Горбачев прислал нам записку с требованием рассмотреть предложения к этому пленуму и одобрить их. Фактическая ликвидация министерств, предложенная аппаратом Горбачева, заставила нас немедленно обратиться к Антонову, который находился в больнице. А тот, в свою очередь, вышел на Брежнева»³⁹¹. Соппротивление раздражало Горбачева: «Поверь, — сетовал он, — ведь главная борьба заключается в том, что знаю, могу, разработал четкую и эффективную программу вывода села из кризиса, но пробить, реализовать эти идеи невозможно. Круговая порука, стремление ничего не менять повязали всех накрепко», — вспоминает В. Воротников о беседе с Горбачевым³⁹². Только в 1985 г. Горбачев получит возможность реализовать свою программу полностью, но ожидаемых результатов она не даст.

Брежнев стал искать компромисс между рассорившимися соратниками. Горбачев вспоминает: «Уязвимым местом программы оставался вопрос об источниках ее финансирования... Состоялась встреча Тихонова, Байбакова и Гарбузова, на которой Председатель Совета Министров довольно жестким тоном заявил:

Никаких обещаний по финансированию и ресурсам под Продовольственную программу Горбачеву не давать.

...Поиски вывели на такой феномен, как безвозвратный кредит... Ежегодно хозяйства аккуратно получали их, но отдавать полностью никто не собирался... Заменить безвозвратный кредит на закупочные цены. Итак, безвозвратный кредит есть не что иное, как прямое финансирование колхозов и совхозов... Так почему же мы не можем выделить такие суммы для повышения закупочных цен?»³⁹³

В «денежном» вопросе Горбачева поддержал Брежнев, который заботился о своем имидже благодетеля села:

« — Пленум проводить надо. Только вот одно — вы все меня уговаривали, утвердили докладчиком, а сами по финансированию не договорились. Что же, я пойду на трибуну с пустым карманом?

— Что вы, что вы, Леонид Ильич, — вскочил с места Черненко.

— Все будет в полном порядке, договоримся, — поддакнул и Тихонов, хотя прозвучало это у него не очень искренне»³⁹⁴.

Уступку по вопросу финансирования председатель Совета министров Н.А. Тихонов обусловил отказом от идеи создания АПК, против которой подчиненные премьера стояли «намертво». Горбачев вспоминает:

— Я все это возьму, посмотрю еще раз, но давайте сразу исключим из документов создание Государственного агропромышленного комитета. В районах пусть будут, а в центре — нет. Что же, это у нас второе правительство? «Надо же, — подумал я, — сидеть четыре часа и молчать о главном... Вот такой торг произошел, как сказали бы сейчас — «бартер»³⁹⁵. Взвесив «за» и «против», Горбачев не стал возражать. Он и так сделал для

³⁹¹ Федорус И.И. Беседа с автором. 12 декабря 1991 г.

³⁹² Воротников В.И. Указ. соч. С.12.

³⁹³ Горбачев М. Указ. соч. С.204–205.

³⁹⁴ Там же. С.209.

³⁹⁵ Там же.

своей социальной «базы» немало.

Стенограмма совещания не сохранила этих драматических подробностей. Авторизуя текст, члены Политбюро были склонны «сглаживать острые углы». Горбачев продвинул основную идею, а Тихонов взялся за доведение деталей, что позволило ему предстать соавтором проекта с вытекающими отсюда правами: «Я каждый день занимаюсь с товарищами продовольственной программой. На 1985 год у нас заложены конкретные цифры. Из них будет видна динамика улучшения снабжения населения продовольствием. Затем мы берем 1985–1990 годы. Там показано, что и как мы делаем»³⁹⁶.

По инициативе Андропова, которому также предстояло стать именинником на этом Пленуме, основным оппонентам Тихонову и Горбачеву слово на Пленуме решили не давать – чтобы не затягивать обсуждение (и чтобы никто не заметил само наличие разногласий)³⁹⁷.

Результатом утомительной борьбы «под ковром» вокруг Продовольственной программы стал компромиссный доклад Брежнева на Пленуме ЦК 24 мая 1982 г. То, что доклад прочитал именно Генсек, надежно закрепляло результаты достигнутого компромисса — не случайно Тихонов так настойчиво убеждал больного Брежнева идти на пленум: «Это настолько крупный вопрос, что его отсоединить от Вашего имени, Леонид Ильич, невозможно. Это второй по своему значению после мартовского Пленума³⁵⁷ импульс для подъема сельского хозяйства»³⁹⁸.

Но Брежнева продолжали томить некоторые сомнения: «Я смотрю на это дело так: проблема настолько важная, что выступать на Пленуме надо мне. Значит, Брежнев — докладчик. Но меня смущает одно обстоятельство: люди будут думать — раз товарищ Брежнев выступает, значит, завтра будут и мясо, и молоко, и колбаса в достатке. А ведь быстро мы эту проблему не решим.

К.У. ЧЕРНЕНКО. Каждый советский человек прежде всего будет думать, что ЦК, лично Л.И. Брежнев заботится о народе, думает, как улучшить его благосостояние.

Ю.В. АНДРОПОВ. В Вашем выступлении должна быть заложена мысль, что это начало большой работы, что до конца нам далеко, что придется возвращаться к этому вопросу.

М.С. ГОРБАЧЕВ. И сама программа рассчитана на 10 лет. Чтобы выйти на те показатели, которые закладываются, должна быть проведена большая работа»³⁹⁹. Что же, раз результат спросят через 10 лет, то не с Брежнева.

Доклад Брежнева содержал долю горькой правды, которая могла вызвать сопереживание у внимательного читателя: «Мы все чаще сталкиваемся с таким положением, когда узким местом становится не производство, а хранение, переработка продукции, доведение ее до потребителя»⁴⁰⁰. Эта проблема была хорошо известна жителям городов. Они постоянно отрывались от своей работы для того, чтобы служить бесплатной рабочей силой на гигантских хранилищах продуктов. Штатные работники сельского хозяйства не были заинтересованы в результатах своего труда также, как и присылаемые городскими учреждениями временные работники, мобилизованные партийными органами. Горожане перебирали гниющие продукты и понимали, почему на прилавках так трудно найти свежие

³⁹⁶ Л.И. Брежнев. Указ. соч. С.188.

³⁹⁷ Там же.

³⁹⁸ Там же.

³⁹⁹ Там же.

⁴⁰⁰ Продовольственная программа СССР на период до 1990 г. и меры по ее реализации. Материалы майского пленума ЦК КПСС 1982 года. М., 1982. С.12.

овощи. Переработка и хранение продуктов не могла не быть узким местом экономического организма, в котором вертикальные связи доминируют над горизонтальными. Но осознание необходимости укрепления горизонтальных связей в экономике на основе рынка придет к Горбачеву позднее. А пока задача укрепления связей между промышленностью и сельским хозяйством должна была решаться на путях административных переподчинений. По идее Горбачева, проблему потерь продуктов на стыке отраслей и учреждений должно было решить объединение субъектов агропромышленного комплекса (АПК) под одной управленческо-планирующей «крышей»: «Программа воплощает целевой, комплексный подход к решению продовольственной проблемы. Важнейшая особенность такого подхода состоит в том, чтобы увязать, объединить работу как самого сельского хозяйства, так и обслуживающих его отраслей промышленности... Впервые агропромышленный комплекс выделяется как самостоятельный объект планирования и управления»⁴⁰¹, — заявляет Горбачев устами Брежнева.

Впрочем, Брежнев доводит до ЦК и жалобы другой стороны — оппозиционных Горбачеву министерств: «Мне уже приходилось говорить о больших потерях, связанных с тем, что мощности перерабатывающих отраслей не соответствуют объемам заготовок скота, птицы, молока»⁴⁰². Брежнев успокаивает противников Горбачева: «Чтобы исправить положение, проект нацеливает на подъем пищевой и мясомолочной промышленности»⁴⁰³. Значит, Горбачев сам не смог «исправить положение».

Перечень мер, прозвучавших в речи Брежнева, продиктован обоими враждующими сторонами — мастер компромисса вовсе не собирался ссориться с аграрниками, которые стояли за Горбачевым, и готов был предоставить им обширные льготы, лишь бы они не затрагивали прав министерств. В речи предлагается считать стройки агропрома ударными, расширить возможности приусадебного хозяйства (власть периодически шла на это, когда хотела поправить положение с продовольствием), списать задолженности с нерентабельных колхозов и совхозов, заставить промышленные предприятия всех отраслей тоже производить сельскохозяйственную продукцию на подсобных хозяйствах (такая натурализация аграрного производства означала своего рода «агропром наоборот» и касалась даже воинских частей).

Но главной проблемой оставалась реорганизация управления, вокруг которой, собственно, и кипели страсти. Брежнев не был особенно многословен на этот счет. Он заявил о создании агропромышленных объединений на местах, а также агропромышленных комиссий с большими полномочиями в центре и в республиках. Эти структуры должны были координировать работу соответствующих министерств. «Основное значение придается районному звену»⁴⁰⁴, — специально подчеркнул Генсек. Таким образом «помещики» получали частичный контроль над агропромышленными предприятиями небольшого размера, которые переходили в двойное подчинение, а министерства, в свою очередь, подчинялись специальным комиссиям — параллельной агропромышленной власти. Это открывало новые возможности для сторонников Горбачева и значительно запутывало систему управления. Горькой насмешкой звучали слова Брежнева: «Параллельно будет упрощаться и удешевляться аппарат, чтобы избавиться от излишних звеньев, обеспечить большую оперативность и эффективность управления»⁴⁰⁵. Именно эта идея сокращения и

⁴⁰¹ Там же. С.9, 16.

⁴⁰² Там же. С.12–13.

⁴⁰³ Там же. С.13.

⁴⁰⁴ Там же. С.17.

⁴⁰⁵ Там же.

упрощения аппарата продолжает все увереннее звучать в самой «продовольственной программе» и постановлениях ЦК к ней. Эти документы были составлены уже аппаратом Горбачева и носят менее компромиссный характер⁴⁰⁶.

Таким образом, «Продовольственная программа» представляла собой не просто компромисс между агропромышленными министерствами и аграрной верхушкой, которую возглавлял Горбачев. Это был документ, рассчитанный на дальнейшее развитие и в конечном счете на разрушение министерской структуры в пользу «аграрного лобби». Горбачев получил дополнительные рычаги для борьбы с влиянием ведомств, и равновесие между «помещиками» и «промышленниками» нарушилось в пользу первых.

В результате принятия Программы Горбачев занял нишу главного генератора перестроечных идей в Политбюро. А такие идеи вскоре понадобились новому Генеральному секретарю – Андропову.