

«В общем занимаются все, а конкретно никто...»

На Пленуме 11 июля 1964 года отец говорил об Академии наук три минуты, остальные 57 минут он посвятил реорганизации сельскохозяйственного производства. Отец, все прикидываясь к реформе, на этом Пленуме повторил то, что уже говорил в феврале, но теперь в более конкретной и категоричной форме.

Для серьезных реформ требовалась стабильность, когда голова свободна, а не занята латанием сиюминутных дыр. Стабильность в первую очередь обеспечивалась хорошим урожаем, а он зависел от Бога, то есть от погоды. Во время выступления на февральском Пленуме о будущем урожае отец мог только гадать. Сейчас, в июле, когда во многих районах начиналась уборка, становилось все более очевидным: хлеба от Украины до Казахстана вызревают обильные. И тем не менее, на Пленуме отец осторожничает, поминает «запоздалую и довольно сложную весну, затруднившую сев, жестокую, хуже, чем в прошлом, 1963 году, засуху в Белоруссии и Подмосковье». Но Белоруссия с Подмосковьем погоды не делают, а «в большинстве районов страны довольно отрадная картина». Отец боится сгладить, не дай бог, уже созревшее зерно зальет на корню дождем или побьет заморозком, а так – урожай «вырисовывается не просто отрадный, а рекордный».

Еще перед отъездом в Скандинавию, 13 июня 1964 года, отец начал сочинять очередную, как оказалось последнюю, записку в Президиум ЦК «О руководстве сельским хозяйством в связи с переходом на путь интенсификации». В сопроводительном письме он считает нужным отметить: «В записку мною внесены некоторые дополнения по вопросам, которые я обдумывал в последнее время». Он действительно многое передумал за пять месяцев, прошедших после февральского Пленума, и теперь готов к решительным действиям. Почти готов.

Во главе угла по-прежнему стоит специализация и профессионализация, в первую очередь на уровне районных производственных управлений и обкомов. Позволю себе привести несколько цитат.

«Мы создаем сейчас фабрики по производству яиц, мяса птицы, свинины, говядины, молока, совершенно новый вид социалистических сельскохозяйственных предприятий, организуем в специализированных хозяйствах производство овощей и картофеля, хлопка, сахарной свеклы и других важнейших культур по новой технологии при минимальных затратах труда и средств на единицу продукции... Развитие сельского хозяйства по пути интенсификации, естественно, требует и принципиально нового, более квалифицированного руководства. Одно дело руководить хозяйством, имеющим всего понемногу, и совершенно другое дело – крупное специализированное производство с высоким уровнем механизации. Оно требует от специалистов и организаторов больших инженерных, агрономических, зоотехнических и ветеринарных знаний. Вести такое производство без активного участия науки немыслимо.

Специализированное сельскохозяйственное производство, с точки зрения его организации, все более и более становится разновидностью промышленного производства. Некоторые могут подумать: что же это – опять проводить реорганизацию сельскохозяйственных органов? Нет, речь идет не о *реорганизации*, а о *создании* системы управления специализированным производством, – ставит задачу отец. – Сейчас нельзя говорить о руководстве сельским хозяйством вообще. Кто отвечает у нас за производство зерна? *В общем, у нас занимаются все, а конкретно никто.* А между тем в этой отрасли производства есть вопросы, которыми должны систематически, повседневно заниматься люди высокой квалификации. На Западе промышленные методы производства сельскохозяйственной продукции проявляются буквально во всем».

В пример москвичам и белорусам отец ставит картофелеводов из американского штата Мэйн. Там фермеры пользуются не доморощенными семенами, а закупают их у специализированной фирмы. Потому и урожай у них не в пример нашим. Овцеводам Казахстана есть чему поучиться у англичан. В маленькой индустриальной Британии на крошечных полях пасется 29 миллионов овец, больше, чем в бескрайних казахстанских степях.

В конце записки отец в который раз возвращается к производственным управлениям: инспектор должен нести крестьянам знания, а не писать директивы. И снова пример из английской жизни, там «трудно найти грань, где кончается наука и начинается практика, фермеру вручают что-то вроде логарифмической линейки, и он по ней легко определяет, в зависимости от веса птицы, окружающей температуры и калорийности корма, сколько его надо сегодня засыпать в кормушку».

Внедрением в практику таких облегчающих крестьянину жизнь приемов ведения хозяйства и должны заниматься производственные управления.

«Почему мы обращаемся к опыту капиталистов? – спрашивает в записке отец и отвечает: – Там давно сложилось крупное производство сельскохозяйственной товарной продукции. Оно ведется на промышленной основе, с привлечением к участию в нем ученых и специалистов. Наши колхозы и совхозы обширнее американских ферм, но, унаследовав психологию крестьянина-единоличника, развиваются без всякой специализации. Без специализации, технологии, использования опыта, накопленного в капиталистических странах, нам задачу перевода сельского хозяйства на промышленную основу не решить. Надо закупить лицензии, послать людей за границу, чтобы по возвращении они добились на наших полях результатов не худших, чем капиталисты».

Для организации работ по специализации отец предлагает учредить специальные государственные структуры в области птицеводства, свиноводства, овощеводства, но без командных функций, вменить им в обязанность надзирать за соблюдением технических и

научных норм, обучать кадры, писать учебники и руководства. Отец особо подчеркивает: залог успеха в обучении кадров, только профессионалам под силу сделать сельское хозяйство эффективным.

Отец уловил основные тенденции развития мирового сельскохозяйственного производства на ближайшие полвека. Здесь, как и в начале XX века в промышленности, начинается эра крупных производителей. Выживут гиганты, способные минимизировать свои затраты. Согласно справочнику, в 2002 году в США курятину производили всего пятьдесят крупных компаний, из них две-три очень крупные. Так же обстояли дела в свиноводстве, и так далее.

Отец-то мировую тенденцию уловил, а читатели записки понять его отказывались. Им казалось, что Хрущев предлагает всего лишь очередную бюрократическую «пересадку», а специализацию сводит к учреждению новых главков: «Главгуся» и «Главсвины». Только в 1989 году наступит частичное прозрение, журналист-аграрий Анатолий Стреляный напишет: «Специалисты, знатоки мирового хозяйства говорят: честь и слава Хрущеву уже за то, что он поставил на повестку дня вопрос создания современного животноводства».

Ну что тут скажешь? Нет пророка в своем отечестве? Русский мужик задним умом крепок?

Не преминул отец сослаться в записке и на Лысенко, он верил, что его метода поможет стране добиться благосостояния. Верил. Мы-то знаем, что ошибался, но он – верил.

Особо отец останавливается на роли партийных комитетов производственных управлений, пишет, что после ликвидации райкомов, парткомы управлений не отошли от сложившегося райкомовского стиля работы, стараются подмять под себя руководство управлений, вызывают на свои заседания их начальников, продолжают командовать колхозами и совхозами, неквалифицированно вмешиваются в производственные дела, не считаются со специалистами, а сами при этом «недостаточно компетентны, не имеют специального образования и иной раз располагают весьма слабым понятием о производстве. Надо установить материальную и даже уголовную ответственность за навязывание приказаний, приведших к подрыву производства, нанесших ущерб интересам колхоза или совхоза. Секретарь парткома не должен брать на себя функции производственного управления. Его дело вести политическую работу в массах».

«Ленинградская область не держит овец, – возмущался отец на Пленуме ЦК. – Объясняют, что у них увлажненная зона, мокрец разводится, овцы его не едят, а соседняя Финляндия, более северная, с большими осадками, баранину экспортирует. Ничего у нас не получится, пока мы, как и они, не обопремся на специалистов. У нас каждый проезжающий по дороге профан может остановиться и учить председателя колхоза, как дело вести. Кто у нас главный в сельском хозяйстве? Начальник производственного управления или секретарь парткома? Конечно, секретарь, а это безответственный за производство человек. Нельзя так, товарищи!

Производственное управление не может работать, пока в нем главенствует секретарь партийного комитета! Это, товарищи, бедствие для сельского хозяйства! Я уже записку подготовил, мы ее скоро разошлем. А в конце ноября, после праздников, и Пленум соберем», – сообщил он присутствующим.

Записку отец дописал после сессии Верховного Совета. 18 июля 1964 года направил ее коллегам по Президиуму ЦК, а 20 июля уже решением самого Президиума ее разослали в обкомы и производственные управления, в газеты, ученым и другим заинтересованным лицам, чтобы к очередному Пленуму, к ноябрю, они успели прислать замечания и предложения. Дело слишком серьезное, считал отец, чтобы решать сплеча.

За оставшиеся отцу три месяца он еще несколько раз обращается к беспокоящей его теме. Сохранилось несколько записей его бесед с коллегами по Президиуму ЦК, с регио-

нальными руководителями. Все на одну тему, и вопросы обсуждаются одни и те же. Я выбрал наугад встречу «с некоторыми членами Президиума ЦК и работниками аппарата ЦК КПСС о подготовке к Пленуму и структуре органов управления сельским хозяйством» от 18 сентября 1964 года, за 26 дней до отставки.

Докладывал Леонид Николаевич Ефремов заместитель Хрущева в Бюро ЦК по РСФСР. Стенограмма беседы длинная, разговор переполнен неинтересными нам сейчас подробностями. Я выделю лишь самое главное.

Отец продолжает обсуждать управленческую структуру, Он задает себе и другим вопрос: «Что такое производственное управление сейчас, и какова его роль в будущем, после реформы?»

Вот несколько цитат из его рассуждений: «...По существу это административная единица... Что же мы будем бегать за каждым председателем колхоза и директором совхоза и указывать ему, когда сеять? Дайте свободу человеку, и вы посмотрите, на что он способен...

...Мы иной раз преувеличиваем свою роль во всех вопросах... Эти люди (руководители совхозов и колхозов. – С. Х.) решают всё... Они поступают по-своему, и это их спасает, но если там засядут дураки, то никакие умные начальники из республик не помогут... Это один из коренных вопросов».

Отцу представляется, что межрайонные производственные управления за прошедшие два года измельчали, у каждого на балансе четыре-шесть, от силы – десять хозяйств, что создает почти необоримый соблазн покомандовать, «сесть на шею председателю колхоза и пиликать». Какой тут выход? Отец сам не знает, предлагает подумать о слиянии мелких управлений в одно, и оно займется настоящим делом – вырабатывать и рассылать потребителям агротехнические советы.

Но и в науке дела обстоят неудовлетворительно. «Почему за рецептами, как выращивать свиней, нам приходится обращаться к западным немцам? – задается риторическим вопросом отец. – В Венгрии мне показали птичью фабрику. Где они ее купили? В Советском Союзе? Нет, они ее купили в Западной Германии, и только потому, что нам нечего им продать! Меня просто зло берет. Как нашим ученым только совесть позволяет называть себя докторами наук и ничего не давать стране. Пусть на местах организуют науку, при свиноводстве или птицефабрике, а не в Москве или в Киеве».

Эти слова отцу вскоре припомнят. В октябре Воронов бросит ему в лицо: «Производственные сельскохозяйственные управления ликвидировать предлагал». Расхожим обвинением в его адрес станет то, что «он договорился до того, что хотел лишить партийные комитеты на селе права контроля над хозяйственной деятельностью, сведя роль парткомов к культурному просветительству. О переводе Сельхозакадемии на пленэр и говорить нечего, это объявили самодурством и поминают отцу по сей день.

Вот, собственно, и все. На совещании собравшиеся еще поговорят о специализации, о штатах, о мясном и молочном скоте, поспорят и договорятся собраться в ближайшее время.

Кое-какие конкретные и очевидные шаги начали предпринимать, не дожидаясь Пленума. 3 сентября 1964 года ЦК КПСС и Совет Министров СССР выпустили Постановление «Об организации производства яиц и мяса птицы на промышленной основе». Им начиналась реализация программы специализации и индустриализации сельского хозяйства. Согласно Постановлению, в 1965–1970 годах предполагалось построить 508 современных птицефабрик для производства яиц и 258 фабрик-производителей куриного мяса. Необходимые лицензии и технологии закупались за границей.

Напомню, постановления, направленные на индустриализацию производства куриного мяса уже принимали. Пять лет назад, в сентябре 1959 года, казалось, все расписали до деталей, но дело двигалось еле-еле, а кое-где и вообще топталось на месте. Теперь отец надеялся, что все пойдет по-другому, у птицефабрик появится единый хозяин, все

они объединятся под единой крышей «Птицепрома» СССР – аналога американских фирм «Пердью» (Perdue) и «Тайсон» (Tyson), вобравших в свою орбиту значительную часть птицеводства США. В последующие годы советское птицеводство развивалось, опираясь на это постановления.

В преддверии кардинальной реформы готовилось всеобъемлющее решение «О руководстве сельским хозяйством в связи с интенсификацией и специализацией производства», преобразующее всю сельскохозяйственную структуру на промышленный манер. Но подписать его отец не успел, а после него готовый проект постановления сдали в архив, «за ненужностью».

К сентябрю отцу удалось завершить еще одно, по его мнению очень важное, дело. С колхозов списали накопившиеся за многие годы долги. Не сбросив с плеч груз прошлых проблем и ошибок, новую реформу не стоило и начинать. Какой смысл давать свободу колхозам распоряжаться своими доходами-расходами, если они в долгах у государства, все, что ни заработаешь, уйдет на их оплату.

На весну 1964 года таких колхозов-банкротов насчитывалось не один, не два, а тридцать восемь тысяч семьсот семьдесят два, или 22 процента от их общего количества, с 40 миллионами гектаров угодий, в том числе 20 миллионами гектаров пашни, что составляло 17,6 процентов от всех сельскохозяйственных площадей страны. Для сравнения, земельные угодья «безнадежных» должников равнялись двум третям от освоенных за последнее десятилетие целинных земель. Работали в этих колхозах 3,4 миллиона человек. Оплата трудодня у них не превышала 1 рубль 30 копеек, в два раза меньше, чем у их соседей, не имеющих долгов.

Ответственность за образовавшиеся долги несли не только сами колхозы, но и государство, и первое лицо государства. И дело тут не только в неоправданно низких закупочных ценах. Недоглядели, когда в 1957 году колхозы получили в собственность технику, ранее принадлежавшую государственным МТС, а затем государственные финансисты, стремясь наполнить бюджет, занялись выколачиванием из новых собственников оплату за полученные машины. Чтобы расплатиться с государством, колхозы брали у государства займы. Образовался порочный круг. Вернуть долги, по крайней мере в обозримые сроки, они не могли, и, как все безнадежные должники, чтобы выжить, залезали во всё новые долги. К 1963 году расходы колхозов-должников превысили их суммарные доходы на 110,9 миллиона рублей. Так они и жили – в долг и впроголодь. Какие реформы можно затевать с подобными партнерами? Предварительно следовало расчистить поле, разобрать завалы.

12 марта 1964 года правительство приняло Постановление «О мерах подъема экономики отстающих колхозов», разрешавшее списать долги за приобретенную у МТС технику при одновременном снижении подоходного налога на эти хозяйства на три четверти.

1 сентября 1964 года Госбанк и Минфин доложили правительству о выполнении мартовского задания – снижение или отсрочка долгов произведены, колхозам предоставлены льготные кредиты на капитальное строительство и покупку удобрений под урожай 1965 года. И тут же появились первые результаты, в еще вчера безнадежных колхозах «зашевелилось» животноводство, на 21 процент, с 218 миллионов рублей в первой половине 1963 года до 264 миллионов рублей на 1 июля 1964 года, увеличились выплаты колхозникам. Оно и понятно, когда долг карман не тянет, можно и раскошелиться.

Отец поблагодарил финансистов, еще немного – и в ноябре можно запускать реформу. Однако на ноябрьском Пленуме ЦК обсуждали не предстоящую реформу, а избавлялись от «субъективизма и волюнтаризма Хрущева», так теперь назывались его предложения о преобразовании экономики.