

Всю власть директору!

Во второй половине 1964 года всегда плотная программа отца насыщена как никогда. Порой кажется, что он предчувствует безрадостность грядущей отставки и старается вкусить напоследок все прелести активной общественной жизни. Но это только кажется, отец ни о чем не подозревает, просто на этот и на следующий годы им намечено столько... И очередной этап децентрализации экономики, и специализация, и химизация, и Конституция, только успевай поворачиваться. Заграничные визитеры записываются на прием «пачками» месяцами стоят в очереди. Побывать у Хрущева – удостоиться приема стало престижным, как бы свидетельством мировой значимости того или иного политика.

Отец здоров, он в хорошей форме и спуску себе не дает. Темп, который он сам себе задал, не каждому молодому под силу, но он пока выдерживает.

Затихшая было в 1963 году дискуссия о реформе экономики уже с первых дней нового года начала набирать силу. 25 января 1964 года в «Известиях» публикуют статью Геннадия Лисичкина «Кредит на веру? Как стимулировать экономический рост?» В ней автор, не затрагивая основополагающих принципов управления народным хозяйством, предлагает не распылять средства, а инвестировать их целевым образом, точно. По большому счету – благие пожелания. За Лисичкиным следует более конкретная статья И. Малышева из ЦСУ СССР «Каким должен быть главный показатель плана?» Малышев пытается ответить на вопрос: что ставить во главу угла? Рентабельность? Производительность труда? Прибыль? По его мнению, только прибыль позволит выстроить понятные и эффективные отношения производителя и государства.

Дальше как плотину прорвало: на вторых страницах «Правды», «Известий», «Экономической газеты» и других периодических изданий регулярно появляются статья за статьей. Их редакторы знают, кто их заинтересованный читатель, и соревнуются в поиске наиболее интересных и неординарных авторов. Отец все внимательно даже не прочитывает – прорабатывает, на особо его заинтересовавших материалах – тут же, на газетном листе, пишет резолюции Косыгину или Устинову, просит высказать свое мнение. Мнения у них чаще всего различные и не совпадают с позицией Хрущева. Косыгин – на сегодняшний день первый и наиболее доверенный заместитель отца в правительстве, опора и скрытый оппонент, из всех сил сопротивляющийся децентрализации экономики. Устинов еще более ортодоксален, он вырос в командной экономике, умеет приказывать и считает министерскую вертикаль вершиной экономической мысли. Для него даже Косыгин – неисправимый либерал. Сходятся они в одном, в противодействии реформаторским затеям Хрущева. Отец настроен на перемены, а они всё делают, чтобы сохранить статус кво. Вернее, они бы предпочли вернуться к привычной министерской иерархии, но об этом пока и не заикаются. В последний год влияние Косыгина на отца заметно возросло, и именно ему удастся удержать Хрущева от немедленной «передачи власти» директорам. Отец со своими заместителями пока открыто не конфликтует.

21 февраля Косыгину исполнилось 60 лет. Все газеты поместили на первых страницах портрет не улыбающегося Алексея Николаевича и текст Указа Президиума Верховного Совета о

присвоении ему звания Героя Социалистического Труда, награждении его Золотой медалью «Серп и Молот» и орденом Ленина.

8 марта 1964 года статьей в «Известиях» включается в дискуссию начальник Сводного отдела Госплана И. Лебединский. Он, не без поддержки Косыгина, возражает «прибыльщикам», предлагает принять «нормативную стоимость обработки» основным критерием оценки работы предприятия.

14 марта 1964 года «Известия» публикуют «ответную» статью «По труду и зарплата» П. Зайцева, председателя колхоза «Трудовик» из Казахстана. Зайцев – за Худенко, чей эксперимент, дававший директорам совхозов свободу решать: что сеять, когда сеять, как сеять, сколько людей им для этого нанимать и отчитываться перед государством только заранее оговоренным продналогом, он считает более чем удачным. «Пришла пора распространить “эксперимент” и на колхозы», – требует Зайцев. Напомню, в распоряжении Худенко три целинных совхоза.

Отец с Зайцевым согласен, на февральском Пленуме ЦК он проповедовал сходные идеи. А вот Суслов с Зайцевым, а следовательно и с отцом не согласен: пусть «худенковские» совхозы и работают много лучше соседей, но платят они своим работникам неправильно. Как только возросла оплата, сразу наметилось и расслоение, а «худенковские» менеджеры-директора вообще получают больше рабочих в разы.

«Развращающие оклады получают, колхозник получает мало, а председатель в 24–40 раз больше будет получать», – недовольно проскрипел Суслов при обсуждении вопроса на Президиуме ЦК 9 января 1964 года. В отсутствие отца заседание вел Брежнев, рассматривали подготовленное Полянским Постановление «О мерах по укреплению отстающих колхозов квалифицированными кадрами».

Развращающие оклады из Постановления убрали.

18 – 19 мая 1964 года в Москве собирается Всероссийское совещание по вопросам экономики в промышленности и строительстве. Отец задумал его еще в начале года, но в плотном графике международных встреч одно мероприятие налезало на другое и совещание откладывалось из недели в неделю, из месяца в месяц. Отец понимал, что не может объять необъятное, и поручил своему заместителю в Бюро ЦК по РСФСР Кириленко подирижировать его работой.

Однако в его отсутствие разговора по существу не получилось. Основной доклад сделал председатель Госплана России Константин Михайлович Герасимов. Говорил он гладко, о многом и вообще ни о чем, о техническом прогрессе, совершенствовании форм управления, создании отраслевых производственных управлений, снижении издержек, призывал опираться на общественность.

Выступавший вслед за ним министр строительства РСФСР Н. Н. Качалов сначала рассказал о достигнутом: за 1959–1963 годы в Российской Федерации построено 2 400 крупных предприятий, сдано 134 миллиона квадратных метров жилой площади, затем он заговорил о снижении себестоимости и других всем известных вещах.

Более двух десятков выступавших отчитывались о проделанной работе и брали обязательства на будущее, и только председатель Московского городского совнархоза Василий Николаевич Доенин сказал несколько слов по существу, робко посетовал, что планирование по валу не совмещается с внедрением новых технологий, они всегда оказываются убыточны, и привел пример: лавсан, для производства которого оборудование закупали за Западе за золото, оказывается никому не нужным, так как снижает вал, в результате падает выработка на одного рабочего, и премии летят в тартарары.

В заключение на совещании с большой, так написала газета «Правда», и, добавлю от себя, бессодержательной речью выступил Кириленко. В общем, поставили галочку. Майское

совещание пользы не принесло, но и вреда не причинило. Обсуждение принципов проведения экономической реформы продолжалось.

30 мая 1964 года «Экономическая газета» публикует пространное интервью с профессором Либерманом. Вопросы ему задавали не только советские, но и западные журналисты, что очень необычно по тем временам. Разговор вращался вокруг прибыли, ее роли в капиталистической и социалистической экономике. Либерман объяснял, что у нас, в отличие от капиталистов, прибыль – не цель, а инструмент. Американцы улыбались, потом написали в свои газеты, что ответы советского реформатора показались им наивными. И напрасно. Они не поняли Либермана. С точки зрения воздействия на производство – прибыль действительно инструмент, и очень эффективный, ну а все остальное... Это уже зависит от того, как получатель прибыли пожелает ею распорядиться.

В середине лета отец сам включился в экономическую дискуссию. В докладе на сессии Верховного Совета 13 июля 1964 года он предложил подумать: не следует ли изменить сам принцип планирования? По мнению отца, планирование «от достигнутого», когда Госплан спускает заводам задание на следующий год, опираясь на прошлогодний результат, никуда не годится. Оно не отражает запросов покупателей, навязывает им товары, спросом не пользующиеся. Возникает затоваривание, склады магазинов ломятся от вещей, которые никто не покупает, а неходовой товар везут и везут. Отец предложил формировать заводской план в соответствии с заказами потребителей и затем отправлять в Совнархоз и Госплан для обобщения, то есть не сверху вниз, а снизу вверх. Он предлагал развернуть всю систему централизованного планирования, превратить Госплан из директивного органа в регистрирующий, план бы больше не считался руководством к действию, а всего лишь отражал баланс интересов потребителей с возможностями производителей.

Интересно, что именно такими виделись функции Государственной плановой комиссии при Совете народных комиссаров СССР в момент ее создания 13 июля 1923 года, в разгар нэпа. Только через семь лет, 23 января 1930 года «Госплану предоставят право решающего голоса в СНК СССР», и с того времени власть его станет всеобъемлющей. И вот теперь Хрущев замахнулся на Госплан!

Заглядывал ли отец в архивные документы? Думаю, что нет. Им руководила логика, логика высвобождения экономики из-под бюрократического диктата. Отец понимал, что по мановению волшебной палочки ничего не изменится. Чтобы схема заработала, необходимо создать условия, заводы – как коллектив, так и директора, заинтересовать работать на потребителя. Сегодняшние премии и другие блага зависели от выполнения плана. Надо же, чтобы они определялись степенью удовлетворения покупателя, другими словами, тем, сколько удастся продать, а не отчетом об отправке продукции на склады неведомо кому и неведомо зачем. И тут снова выплывала на поверхность прибыль как наиболее очевидный критерий успеха и неуспеха хозяйствующего субъекта: магазин-продавец зарабатывает прибыль от продажи и делится ею с производителем-заводом, включает его долю в договорную цену. Завод, в свою очередь, отчисляет заранее оговоренный процент Минфину. Все остальное они – магазин-продавец и завод-производитель, расходуют по-своему усмотрению. Таким, в общих чертах, вырисовывалось направление будущей экономической политики.

После выступления отца робкий ручеек «реформаторских» публикаций разлился по страницам газет и журналов настоящим половодьем. Отец внимательно прочитывал практически все статьи, отжимая суть. В том, что пришла пора передавать власть директорам, он уже не сомневался. Вопрос – как на практике выстроить новые отношения директора завода, совхоза или председателя колхоза с государством, с существующими Совнархозом, Госпланом, Минфином? Как не утратить контроль и одновременно развязать руки директорам? Только после ответа на этот вопрос можно начинать реформу.

Чтобы воспроизвести атмосферу того времени, назову некоторые из статей, опубликованных летом 1964 года. 29 июля в «Известиях» в статье «Есть такая наука экономика» Геннадий Лисичкин пишет о критериях, о выгоде, то есть снова о прибыли, которая поможет добиться результатов. 1 августа «Правда» отвечает «Известиям» подвалом «Поступь семилетки. Экономическое обозрение». Автор статьи Иван Малышев, в числе всего прочего, доказывает, что прибыль – главный показатель экономической эффективности производства и рост прибыли наиболее точно отражает состояние производства и производительности труда. 17 августа та же «Правда» предоставляет свои страницы Вадиму Александровичу Трапезникову – академику, директору Института проблем управления, заместителю Руднева в Госкомитете по координации научно-исследовательских работ и члену Совета на науке при главе правительства, то есть человеку более чем влиятельному. Он только что вернулся из поездки в Японию и выплеснул свои эмоции в статье на целый разворот «За гибкое управление промышленным предприятием». Выводы Трапезникова прозвучали в унисон выступлению отца на сессии Верховного Совета: экономическое регулирование должно опираться на простые, но исчерпывающие формы оценки деятельности предприятия и их не должно быть много. «В настоящее время предприятие не заинтересовано ни во внедрении новой техники, ни в качестве продукции, его стимул – выполнение плана любой ценой, – пишет Трапезников. – Предприятия надо стимулировать. Экономические интересы должны совпадать с экономическими интересами государства и всего народного хозяйства. Существующие, спускаемые сверху нормативы, как то: численность, фонд заработной платы и тому подобное необходимо резко сократить. Отношения с государством следует свести к уплате единого налога плюс дополнительные штрафы за использование устаревших технологий и за срыв поставок. Результат можно достичь, опираясь на универсальный показатель эффективности работы – прибыль». В заключение Трапезников призывал передать всю власть в руки директоров.

17 августа отец гостил в Киргизии, выступал в Пржевальске, почту из Москвы туда доставили к исходу дня. Статью Трапезникова отец бегло просмотрел только вечером. Мысли автора ему понравились, академик Трапезников, казалось бы, подслушал его самого, давал четкие, не в пример другим, ответы, если не на все, то на многие из мучивших отца вопросов. Отец сложил газету вчетверо, статьей Трапезникова вверх, и засунул ее в свой портфель для более внимательного изучения. Из Пржевальска отец переехал в столицу республики Фрунзе (ныне – Бишкек). Там утром выступил перед местными овцеводами, а затем, даже не пообедав, вылетел в Москву. К статье он вернулся уже в самолете, еще раз перечитал и написал прямо на газете: «Т. Рудневу. Прошу рассмотреть и дать предложения». С этого момента статья Трапезникова из дискуссионной превращалась в руководящую.

На этом отец не успокоился, по возвращении в Москву он позвал Руднева к себе, объяснил, что он ожидает не просто предложений, но план конкретных действий, а затем – проект постановления. Руднев, хорошо запомнивший недавно полученную от отца взбучку и не посвященный в планы антихрущевских заговорщиков, взялся за исполнение поручения со всей свойственной ему энергией.

Не мешкая, Руднев собрал имевшихся в наличии «прогрессивных» экономистов-прибыльщиков и ценовиков. Без логично-прозрачной системы цен о прибыли и мечтать не приходилось. Я уже писал о «ценах единого уровня» Виктора Белкина. Он тоже участвовал в этом совещании. Как запомнилось Белкину, Руднев поручил им в месячный срок составить необходимые обоснования экономической реформы и проект Постановления ЦК и Совета Министров. Возглавил комиссию экономист-реформатор Леонид Александрович Вааг, бывший член коллегии «засядьковского» Госэкономсовета, упраздненного по настоянию Косыгина, а ныне главный специалист в Рудневском Госкомитете по координации научно-исследовательских работ. Он подобрал себе команду из бывших засядьковцев. Есте-

ственно, в комиссию вошел сам академик Трапезников плюс экономисты общего профиля Евсей Либерман, Игорь Бирман, С. Н. Захаров, ценовики Виктор Белкин и Лев Леонтьев, финансисты С. Л. Механик и З. В. Атлас, С. Е. Каменицер, заместитель начальника ЦСУ СССР И. Малышев и будущий академик Н. Петраков, уже тогда увлекавшийся проблемами оптимизации экономики.

Сформировали две подкомиссии: первая, под руководством Ваага с Захаровым, занялась разделом Постановления, обосновывавшим необходимость проведения экономической реформы. Тем временем Белкин, Бирман и другие расписывали пункт за пунктом этапы ее реализации.

Упомянутая статья академика Трапезникова в «Правде» не подвела черту под дискуссией, а еще больше раззадорила экономистов-реформаторов и их противников. 19 августа в «Известиях» появилась статья «Деньги счет любят. Размышления об экономике», а 20 августа Е. Рубинчик из Волго-Вятского совнархоза рассуждает в «Правде» о «Плане, ритме и снабжении». 22 августа «Известия» в статье экономистов Я. Кронрода и И. Можайской «Что же главное?» призывают поощрять за реальные результаты, а не за формальные отчеты о выполнении плана по валу. Они разбивают в пух и прах популярную в то время среди хозяйственников систему НСО (нормативов стоимости обработки), доказывают, что она неэффективна, «создает заинтересованность в наиболее трудоемких технологиях, из-за увеличения в конечном продукте доли собственного труда делает их выгодными для конкретного производителя, но не для экономики в целом». При такой системе выгоднее кустарно производить гвозди и болты, пусть они и обойдутся рубль штука, а не покупать их на стороне по копейке за десяток. Коллектив и директора премируют за то, сколько труда затратило предприятие на производство изделия, а не за то, насколько оно прибыльно.

23 августа «Известия» обсуждают, как работает прибыль в условиях планового хозяйства и в отсутствие «ненужной» конкуренции между социалистическими предприятиями. В тот же день, 23 августа, в «Правде» появляется статья О. Волкова, начальника Бюро технико-экономических расчетов Московского автозавода им. Лихачева под броским заголовком: «Назревшие вопросы. Поддерживаю предложения академика Трапезникова».

6 сентября академики, математики и экономисты Дородницын, Глушков и Федоренко в статье «Экономическая кибернетика» («Известия») предлагают создать в промышленности научно-производственные объединения, их балансы и планы рассчитывать на вычислительных машинах. 10 сентября председатель Ленинградского совнархоза Алексей Константинович Антонов, при Брежневле он станет министром электротехнической промышленности, в «Известиях» призывает перевести «управление промышленности на научную основу». 13 сентября академик Немчинов в «Правде» поддерживает своих коллег-ученых статьей «Экономика, математика, кибернетика». 17 сентября в «Известиях» Анатолий Васильевич Николаев, член-корреспондент Академии наук, директор Института неорганической химии Сибирского отделения, высказался на тему «Государство, экономика, наука» и присоединился к призыву дать директорам больше прав. 19 сентября в «Правде» И. Манвелов, директор завода «Каучук», одного из сорока восьми предприятий, участвовавших в эксперименте, заявляет, что «не администрирование, а экономический расчет» обеспечат экономике продвижение вперед.

20 сентября 1964 года Е. Либерман в статье «Еще раз о плане и прибыли» обобщает мысли реформаторов: существующие цены оторвались от естественной базы, не отражают издержек производства, их надо пересмотреть, а также расширить права предприятий, в рамках единого фонда заработной платы и стабильных законодательных нормативов дать возможность директорам на основе заказов потребителей самим формировать план производства. Об этом же недавно говорил и отец. Только прибыль, считает Либерман, может служить общей, конечной мерой эффективности работы предприятия. Ее не надо спускать сверху,

как делают сейчас. Директора, если им дать волю, сами ее максимизируют. Для этого надо создать законодательную базу, которая сочетала бы выгоды государства с выгодами предприятия, сделала бы их неразрывными. То, что выгодно одному, должно стать выгодным и другому. Поощрения сотрудников за хорошую работу пусть производит само предприятие и только из собственной прибыли. Либерман не сомневается, что на основе новых форм взаимоотношений отдельного предприятия и народного хозяйства в целом советская экономика резко увеличит темпы роста. В подтверждение своих слов он приводит результаты эксперимента на швейных фабриках, московской «Большевичке» и «Маяке» из Волго-Вятского совнархоза. В заключение Либерман делает реверанс в сторону идеологов, объясняет: «У нас прибыль не превращается в капитал, а освобождает предприятия от мелочной опеки, усиливает инициативу рабочих, инженеров и руководителей, и как следствие, высокие достижения общественного производства обеспечивают более высокую оплату труда отдельного работника». Через двадцать лет Дэн Сяопин повторит его тезис с китайской афористичностью: «Не важно, какого цвета кошка бродит по темной комнате, лишь бы она ловила мышей!»

27 сентября в «Известиях» Председатель Среднеазиатского совнархоза Виктор Васильевич Кротов, будущий постхрущевский министр энергетического машиностроения, присоединяется к хору реформаторов, пишет о благотворности «Экономического управления предприятиями».

4 октября М. Кузнецова, директор фабрики «Большевичка», в правдинской статье «Спрос, качество, план» рассказывает о том, как в условиях свободы, предоставленной им экспериментом, они сами составляют планы, сами определяют объемы производства и реализации, устанавливают фонд заработной платы, по своему вкусу закупают ткани. Отчитываются же они только по факту реализации продукции и проценту рентабельности, то есть по той же прибыли. В результате начали шить много дешевых костюмов, тогда как раньше предпочитали мало, но дорогих, которые обеспечивали выполнение плана по пресловутому валу. Удешевление продукции привело к росту продаж, костюмы на складе больше не залеживаются, снабженцы из торговли выхватывают их буквально из-под машинки, едва положат последний шов. Затем Кузнецова переходит к проблемам: план по рентабельности завод выполняет, но... «Но» оказалось очень неприятным и болезненным. Они применили новую технологию раскроя, чуть увеличили расход ткани, себестоимость костюма поднялась на 1 рубль 40 копеек и тут же, как следствие, упал рассчитанный где-то наверху процент рентабельности, возник конфликт с Минфином. Директора наказали. «На самом деле, – объясняет Кузнецова, – у нас рентабельность считают неправильно, она снизилась только на бумаге, а на деле превысила плановую». Однако Минфину «бумажная» рентабельность важнее истинной, а получаемая предприятием выгода оборачивается выговором его директору. Фабрика завалена заказами, хочет их выполнить, но не может, не хватает нужных тканей, их поставщики работают по-старому, выпускают не то, что им заказывают швейники, а то, что заранее запланировано Госпланом. «Нужно поскорее всех поставить в одни условия, распространить эксперимент на всю отрасль», – завершает статью директор фабрики Кузнецова.

7 октября «Известия» публикуют статью заместителя правления Госбанка В. Ушакова «Кредит, хозяйство, прибыль». Перечисление статей можно продолжить еще долго. Я взял для примера только две газеты – «Правду» и «Известия». Остальные центральные издания от «Экономической газеты» до «Комсомолки» тоже пестрят статьями на экономические темы. Редакторы соревнуются, стараясь заполучить наиболее интересных авторов. Поменялся и тон статей. Если в 1962 году об экономической реформе, о прибыли писали смельчаки-одиночки вроде Либермана или Белкина, то в 1964 году к их голосам присоединились не только директора предприятий, участвовавших в эксперименте, но и бюрократы всех мастей и рангов. Последние больше по привычке, они спешили присягнуть новым веяниям, неважно

каким, сегодня – это децентрализация экономики и прибыль, а завтра – восстановление властной вертикали и реанимация министерств.

В газетах спорили о реформе, а сформированная Рудневым комиссия работала. К середине октября 1964 года она успела обсудить и утвердить документы, составленные группами Ваага и Захарова, свела их воедино и направила результаты своих трудов наверх. Правда, отец их так и не увидел.

Из воспоминаний Игоря Бирмана и Виктора Белкина можно получить кое-какое представление о том, что же такое «крамольное» они написали в так и не полученной Хрущевым пояснительной записке и самом тексте проекта Постановления. Вкратце, со слов Белкина, там предлагалось: «Оценивать деятельность предприятий и вознаграждать их работников не по степени выполнения плана выпуска валовой продукции, а в зависимости от *прибыли*, при условии выполнения плана по номенклатуре.

Переход на новую систему оценки работы предприятий и оплаты труда предусматривал предварительный пересмотр действующих оптовых цен, замену их ценами производства с предоставлением предприятиям права снижения цен. Проект реформы предполагал введение оплаты за основные фонды (здания, оборудование). Эта плата становилась главной составляющей отчислений в госбюджет, взамен налога с оборота и других налогов».

«Плановые лимиты по численности персонала и средней зарплате отменялись, – дополняет Белкина Бирман, – лимитировался лишь общий фонд заработной платы, дабы не нарушить баланс платежеспособного спроса и наличия товаров в магазинах. После отчислений процента за использование основных фондов, значительную часть прибыли оставляли предприятиям. Сделали запись и о банковском кредите».

Как бы отреагировал отец на подготовленный по его заданию документ? Тут мы вступаем на зыбкую почву альтернативных сценариев альтернативного будущего. Однако логика предыдущих событий позволяет сделать кое-какие предположения. Не вызывает сомнений, что отец в том или ином, я думаю, более радикальном виде воспринял бы концепцию «дарования» свободы директорам предприятий и упрощения их отношений с государством и бюджетом. Он заявлял об этом не раз, да и эксперимент, а он уже длился не первый год, говорил сам за себя. «Экспериментальные» промышленные предприятия работали значительно эффективнее соседей, перешедшие на «продналог» совхозы Худенко демонстрировали, как я уже писал, чудеса. Хотя на самом деле никаких чудес тут не было, все происходило естественно, в полном соответствии с наукой об энтропии.

Я уже не раз упоминал об энтропии, втором начале термодинамики, в приложении к экономике. Давайте посмотрим, как этот закон природы преломлялся в условиях реформы. В старой, замкнутой «наверх», на центральные управленческие органы и даже на одного человека системе, отцу приходилось «разгонять» энтропию, если не в одиночку, то вместе с небольшой группой сторонников, энтузиастов-донкихотов. Что-то у них получалось, что-то – нет, но стоило отвлечься, как ряска на поверхности «энтропийного» болота смыкалась, сводя их усилия на нет. Восстанавливался «первозданный» бюрократический хаос.

Стремление природы к разупорядочиванию, росту энтропии – закон природы, и противостоять ему можно только постоянным вмешательством-упорядочиванием, подкачкой энергии извне, где только возможно и на всех уровнях. При перемещении центра борьбы с энтропией с верхнего, правительственного этажа, этажа одиночек, на директорский появлялась реальная возможность добиться большего. И тут все очень просто – директоров много, и когда каждый наводит порядок на своем предприятии, им всем вместе, как муравьям в муравейнике, становится по плечу совладать даже со «вселенским хаосом». Сейчас все это очевидно и подтверждено результатами научных исследований, а в 1964 году отец двигался в правильном направлении, но на ощупь, эмпирически-интуитивно. За истекшее десятилетие

в борьбе с энтропией он набил немало шишек, убедился, что справиться с ней в одиночку не под силу.

Но действовать совместно с директорами еще тоже предстояло научиться, требовалось найти способ совмещать заводские «местнические» директорские интересы с общегосударственными, правительственными. Ведь директорам вручалось право распоряжаться государственными ресурсами. Как показал горбачевский закон 1989 года «О социалистическом предприятии», дарованная директорам свобода немедленно порождает новые проблемы. К примеру, директор считает необходимым поощрить своих работников за хороший труд премией или прибавить им оклады, а государство озабочено балансом денежной массы в карманах людей и товаров на магазинных полках. Директору, грубо говоря, плевать на баланс, а вот если уволятся специалисты, он останется на бобах.

На июльской, 1964 года, сессии Верховного Совета СССР зарплаты повысили крайне скупко, еле-еле свели концы с концами, и все потому, что промышленность не обеспечивала выпуска необходимого количества товаров, на покупку которых и уходила денежная прибавка. Теперь же этот тонкий экономический механизм фактически передавался под контроль директоров предприятий, людей четких и энергичных, но занятых своими заботами и никак друг с другом не связанных.

Недодуманный до конца горбачевский закон привел к лавинообразному и повсеместному росту разнообразных выплат. Люди в одночасье почувствовали себя «богатыми» и смели с магазинных полок все товары, даже самые залежалые. Через несколько месяцев они остались с карманами, набитыми денежными купюрами, а магазины зияли пустотой полок. Вот что означает нарушение баланса товаров и денежной массы.

Восстановить равновесие можно только резким повышением цен или увеличением выпуска продукции. Первый способ решения проблемы загоняет болезнь внутрь, а второй... Собственно, вся реформа затевалась ради этого «второго» – наращивания производства группы «Б» или, говоря нормальным языком, товаров народного потребления. Но требовалось сделать так, чтобы избежать «первого».

И это не единственная подводная скала, на которую могла натолкнуться реформа при передаче власти директорам. Я не стану их все перечислять.

Поддержание баланса товаров на полках и денег в карманах покупателей можно обеспечивать по старинке, с помощью всевластия управленческой вертикали, и это возврат к старому и, по общему мнению отца и экономистов-реформаторов, неэффективному методу управлению экономикой страны. А можно поступить по-другому – предоставить директорам «право» рисковать не государственными, а собственными средствами, другими словами – передать им предприятия в собственность. Так устроена экономика большинства стран, и процветающих, и прочих. В этом случае отношения предприятия с государством сведутся к отчислению ему части прибыли, к плате ренты за землю и другие основные фонды или еще каким-то процедурам. Всё вместе это называется уплатой налогов. Другими словами, логика глубокой децентрализации экономики, вплоть до директорского уровня неотвратимо подводила к необходимости введения в стране рыночных отношений через аренду, приватизацию или еще как.

Это мои умозаключения из XXI века, а мог ли отец, боец революции и Гражданской войны, пойти на такой шаг? Мгновенный ответ прост: «Нет! Никогда!» А если подумать? Отец, до мозга костей прагматик, повторял к месту и не к месту, что из идеи и идеологии супа не сварить. Он все время ссылаясь, с оговорками конечно, то на опыт то США, то Англии, то Германии, – они работают лучше нас, эффективнее нас, он им завидует и надеется, набравшись у них ума-разума, их же и обогнать. И теперь, после всех «проб и ошибок», после «совнархозизации» лучшие экономические умы страны убеждают его, что только управление через «прибыль» способно придать ускорение экономике. В прибыли – квинтэссенция

его, *хрущевской*, новой экономической политики. Но нэп – это и ленинская идея. Ленин в 1921 году вопреки сопротивлению Троцкого и других революционеров-максималистов провозгласил ее «всерьез и надолго». Это потом Сталин все поломал. Смею предположить, что, убедившись в реальных преимуществах «прибыльной» экономической концепции, отец мог бы, повторяю, мог бы пойти на «восстановление погранных Сталиным ленинских норм». Не исключено, что, предвосхитив Дэн Сяопина, опередив на двадцать лет его «китайское чудо», Хрущев, вернее, его наследники повели бы страну к процветанию, а к 1970 году, возможно, и коммунизм построили. Не тот, о котором мы привыкли говорить, а рыночный – вроде скандинавского социализма. Но это уже область фантазии, да и наследники отца смотрели совсем в другую сторону. Так что рыночный коммунизм россиянам не светил. Но это он потом не светил, а тогда... Предполагалось, что после доклада Руднева, Хрущев рассмотрит материалы комиссии Вааги – Трапезникова, даст свои замечания или, в лучшем случае, соберет всех у себя. Однако дело повернулось иначе, проекта Постановления отец не увидел, и Руднев к нему на прием не попросился. Нам остается только фантазировать, гадать, как поступил бы отец, получи и прочитай он представленные экономистами документы. Допустим, он согласился с ними и решил, что пора действовать. Когда отец мог выступить с реформой? К ноябрьскому Пленуму он явно не успевал. Времени на подготовку не оставалось, и говорить на нем отец намеревался на более конкретную тему специализации. Он уже объявил об этом.

Зная отца, я предположил бы такую последовательность действий: скорее всего он сначала «обкатал» бы предложение комиссии Вааги – Трапезникова в Совете по науке, затем обговорил их на Президиуме и Пленуме ЦК и, скажем, весной 1965 года выставил бы проект закона на всенародное обсуждение, с тем чтобы окончательное решение осенью принял XXIII съезд партии, так же, как при Ленине, весной 1921 года X съезд принимал решение о переходе к нэпу. Мне кажется, я не ошибаюсь. Вот только ни 1965-го, ни 1966 года у отца в распоряжении не оставалось. 15 октября 1964 года его принудительно переместили из кремлевского кабинета в Петрово-Дальнее, на дачу, запретив покидать ее без предварительного уведомления властей. И все сразу переменялось. В «Правде» и «Известиях» сменили главных редакторов, тональность статей резко поменялась, а дискуссия о проблемах экономики сама собой затухла.