

Издание осуществлено  
при финансовой  
поддержке

ЗАО «ЮниКредит Банк»



**Экономическая  
летопись  
России**

# ВЛАДИМИР РАЕВСКИЙ

---

НА ПЕРЕКРЁСТКЕ И ДО НЕГО

---

УДК 336.71 (094.91)

ББК 65.262

К 85

Участники проекта, автор, издатель благодарят:  
ЗАО «ЮниКредит Банк» и его Председателя Правления  
Михаила Юрьевича Алексева за помощь в издании книги.

Дизайн, компьютерная вёрстка, обложка  
Д. В. КОВАЛЁВ

Редакторы  
С. Ю. ИВАНЧЕНКО, Н. И. КРОТОВ

Корректор  
С. Ю. ИВАНЧЕНКО

Фотографии:  
Из архива В. Раевского. Фото на обложке: М. Ю. Алексеева  
(октябрь 2012 года). Фото на последней странице обложки —  
декабрьская страница настенного календаря Минфина СССР  
за 2007 год (публикуется с разрешения ИПЦ «Финпол»).

Все права защищены.  
Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой  
бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами  
без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-903388-27-1

© АНО «Экономическая летопись», 2013  
© Раевский В. А., 2013: текст  
© АНО «Экономическая летопись», 2013  
оформление и макет  
© АНО «Экономическая летопись», 2013  
Литературная серия «Экономическая летопись России»



## НЕСКОЛЬКО ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫХ СЛОВ

В КАЧЕСТВЕ АВТОРА этих заметок на обложке одна фамилия. На самом деле мы знаем, что любая книга — труд коллективный. Издательство «Экономическая летопись России», которым руководит Н. И. Кротов, много сделало для инициирования работы над заметками и постановки их в ряд уже изданных ранее работ серии, соответствующей названию издательства, обеспечив единство общего замысла от оформления, проработки текста и вплоть до профессионально важных технических деталей. Всё это, думаю, не меня одного, а и многих других авторов — очевидцев событий подвигло на уже многолетнее сотрудничество в реализации его проектов.

В тексте читатель не раз встретит оговорки о трудностях, с которыми сталкивался автор при описании общения в профессиональной среде, только преодолев которые он может надеяться не на ленивое перелистывание книги, а на реальное прочтение, понимание взглядов автора, мотивации его поступков или суждений о виденном. Повседневная финансовая работа, в том числе в банковской сфере,

---

которой отдано несколько лет жизни, — рутинное дело. И важные, даже судьбоносные решения принимаются через обязательные формализованные процедуры, вполне обыденно. Поэтому в заметках уделено больше места описанию деталей нашей работы, специфике общения, поступкам людей, характеризующих их как с профессиональных, так и с человеческих позиций. Читатель встретится и с тем, что мною определено как «бывальщина», к которой я отношу достоверные, с моей точки зрения, рассказы очевидцев событий, находившихся в их восприятии на одной волне со мной.

Мне очень помогли в уточнении отдельных деталей и полноценного восстановления событий беседы с людьми, с которыми мне довелось работать: И. И. Пушкиным, Н. А. Евтеевой, В. К. Сенчаговым, В. В. Ситниным, В. В. Барчуком, С. В. Горбачёвым, М. Ю. Алексеевым. Особую благодарность хочется выразить Михаилу Юрьевичу. Без его поддержки и содействия книга не могла бы появиться в том виде, в котором она сейчас лежит перед вами. Я испытываю большое удовлетворение от того, что мои коллеги и товарищи по работе нашли своё место в реалиях сегодняшней жизни и достигли немалых успехов на новом поприще. Желаю им дальнейших успехов и удачи, как и тебе, заинтересованный читатель.

ВЛАДИМИР АБРАМОВИЧ РАЕВСКИЙ



## ВОСПОМИНАНИЯ ПОСЛЕДНЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ МИНИСТЕРСТВА ФИНАНСОВ СССР

Воспоминания, а книга, которую вы держите в руках, относится именно к этому роду литературы, пишут по разным причинам и с разными целями. Прежде всего важно определить, ставит ли автор своей задачей изложение собственной биографии, своё участие в общественных событиях, или предмет его работы — жизнь общества, а судьба самого автора обозначена лишь пунктиром, который нужен для подтверждения достоверности описываемого. В любом случае воспоминания неизбежно субъективны и авторы некоторых произведений этого жанра зачастую стараются не столько непредвзято осмыслить прошлое, сколько создать собственный положительный образ, преувеличить свою роль в общественных или политических процессах.

Но возможен и иной подход, когда автор не стремится переписать историю на свой лад или свести счёты с бывшими соперниками, а, призвав на помощь собственную память, сохранившиеся записки и другие материалы, по возможности объективно воскрешает бы-

---

лое, добросовестно рисует портреты людей, с которыми его сталкивала профессия и судьба, с позиций накопленного опыта анализирует факты, в своё время трактовавшиеся превратно или вовсе не получившие должной оценки...

Примером именно такого трезвого подхода являются воспоминания доктора экономических наук, профессора Владимира Абрамовича Раевского, профессионального финансиста, кадрового сотрудника Министерства финансов СССР, прошедшего все ступени карьерной лестницы в этом ведомстве, вплоть до самой высокой.

Чем дальше уходит от нас советская эпоха, тем труднее новым поколениям её понять и оценить во всей сложности и противоречивости. Возникают поверхностные суждения, создаются мифы, целые пласты жизни стираются, вымарываются из человеческой памяти. Всё меньше остаётся участников и свидетелей взлётов и падений, свершений и ошибок тех трудных лет. Осмысление того, что происходило у нас в стране на протяжении семи десятилетий, будет продолжаться ещё долгие годы.

К счастью, у нас есть возможность познакомиться с воспоминаниями В. А. Раевского. Его жизненный путь во многом типичен для тех его сверстников, которым удалось получить достойное образование, позволяющее успешно трудиться в различных отраслях народного хозяйства, наращивая профессиональные знания, управленческий и жизненный опыт. С другой стороны, биография автора книги во многом неповторима. Благодаря своим человеческим качествам, а также в силу разного рода обстоятельств Владимир Абрамович в какой-то момент оказался в эпицентре тектонических процессов, которые в конечном итоге привели к распаду величайшей сверхдержавы в истории человечества. Он был не просто свидетелем, но действующим лицом событий, имеющих ключевое значение для понимания логики исторического процесса. Многих из них он касается в воспоминаниях.

На примере жизни автора видно, какую ключевую роль в человеческой судьбе играет случай и то или иное вмешательство других людей. Но в контексте описываемых событий становится очевидным, что совпадение обстоятельств, случайность, пересечение судеб на самом деле оказываются следствием счастливого сближения близких по духу, воспитанию и культуре людей, стремящихся поддержать друг друга.

---

Книга заслуживает внимания и признания и потому, что в ней очень точно передан дух времени, быт и нравы, характер отношений между людьми в процессе нелёгкой финансовой службы. Читатель встретит много любопытных бытовых зарисовок, с живым юмором описанных казусов и историй вполне анекдотического характера.

Представленная вниманию читателя книга многопланова. В ней даются филигранно выписанные портреты людей недавно ушедшей эпохи, с которыми автору доводилось соприкасаться по работе и иным поводам. Многие из них были личностями крупного масштаба, высочайшего профессионализма и трудолюбия. Ярко и образно Владимир Абрамович описывает главных финансистов страны — «доперестроечного» министра В. Ф. Гарбузова, пришедшего ему на смену Б. И. Гостева, а также и других людей, с которыми он взаимодействовал по работе. С последним советским премьером Валентином Сергеевичем Павловым автор воспоминаний познакомился в начале своей профессиональной деятельности, во время сезонных сельскохозяйственных работ (на картошке). Их доверительно-уважительные отношения со временем переросли в дружбу, и образ человека, чьё имя нынче многие связывают разве что с «павловской реформой» денег да участием в ГКЧП, под пером В. А. Раевского предстаёт весьма далёким от тех поверхностных расхожих стереотипов, которые сложились в сознании многих людей.

Книга во многом уникальный исторический документ, демонстрирующий задачи, которые приходилось решать советским финансистам, профессиональные проблемы стоявшие перед ними, а также особенности взаимодействия друг с другом в процессе их решения. «Хорошее отношение не отменяло требовательности к знанию дела», «готовность передать свой опыт и понимание дела подразумевались само собой», и в то же время автор не стесняется говорить о внеслужебных неформальных отношениях, которые не менее колоритно дополняют описание обстановки работы штабного финансового ведомства.

В воспоминаниях можно найти описание того, как строились отношения между сотрудниками разных министерств и внутри самого министерства, как работал государственный аппарат в различные по обстоятельствам и условиям периоды времени. Автор много размышляет о принципах организации советской экономики, роли финансов в управлении народным хозяйством, и о том, как

---

эта роль понималась руководством страны. Много внимания уделено разбору тактических упущений и стратегических ошибок в разработке и проведении финансовой политики, в значительной степени предопределивших крах советской экономики, который, как представляется, при иных обстоятельствах не выглядел бы столь неизбежным.

В те годы, когда автор воспоминаний стал одним из руководителей Министерства финансов СССР самого высокого уровня, наши жизненные пути пересеклись. Мы познакомились с Владимиром Абрамовичем в 1989 году, когда после окончания аспирантуры в Московском финансовом институте и защиты кандидатской диссертации 4 августа я пришёл работать в Министерство финансов СССР на скромную должность старшего эксперта Сводного отдела финансов и денежного обращения. В тот период я вёл дневник, в котором сохранились записи о первом моём контакте с будущим руководителем в августе 1989 года.

«С утра, захватив вариант подготовленного нами вчера проекта Закона о собственности, я подошёл к Петровичу [Валерию Петровичу Игнатушкину, заместителю начальника Сводного отдела финансов и денежного обращения. — прим. М. А.], а тот повёл меня к Владимиру Абрамовичу Раевскому, которого со дня на день должны были назначить заместителем министра финансов и одновременно начальником нашего отдела. По дороге Петрович посоветовал завести приличную папку, с которой можно было бы ходить к руководству, чтобы оно не думало, что ты пришёл пустым. Товарищ Игнатушкин представил меня потенциальному начальнику, показал ему проект закона [это был первый вариант Закона СССР о собственности, который мы готовили — прим. М. А.] и какие-то другие бумаги, которые В. А. ему каждый раз возвращал. В. А. Раевский, безусловно, производил очень большое впечатление. Он прекрасно и образно выражал свои мысли, иногда прибегая к сильным выражениям».

В тот же день у меня состоялся ещё один контакт с будущим заместителем министра. Насколько я понял, он в очень деликатной форме сделал мне предложение стать его помощником.

«Во время работы меня неожиданно вызвал к себе Раевский. У него я застал Юрия Михайловича Артёмова — главного редактора журнала «Финансы СССР». Разговор шёл о создании в Мин-

---

фине пресс-центра. Когда мы оказались тет-а-тет, В. А. сказал, что хотя он давно перегорел, ибо уже 10 лет о новом назначении только говорили, а теперь к нему надо готовиться, и поэтому он ищет себе помощника, но не технического секретаря, а творческого человека. Он спросил, нет ли у меня знакомых, способных рублей за 250 выполнять подобную работу, оговорив предварительно, что помощник должен закончить аспирантуру и что он не имеет меня в виду, ибо есть много работы в отделе. И тем не менее последнее замечание не смогло снять полностью ощущения двусмысленности предложения, хотя, может быть, это только показалось. Ничего не оставалось, как пообещать подумать». Посоветовавшись с коллегами, я решил, что для меня более правильным было бы продолжить работу в отделе и не переходить на должность помощника, так как, оставаясь в подразделении, я мог бы расти как специалист. Время показало правильность подобных представлений. В отделе я многому научился. При этом вместе со своим прямым и непосредственным начальником Сергеем Васильевичем Горбачёвым я имел возможность продолжать регулярно общаться с Владимиром Абрамовичем.

В курирующем нас заместителе министра меня восхищали высочайший уровень профессионализма, внимание к деталям, неизменная требовательность к сотрудникам. В мемуарах упоминается эпизод о разговоре ВэА (как мы называли шефа) с Валентином Сергеевичем Павловым, который был склонен лично работать с проектами документов, править их и самостоятельно выкладывать на бумагу свои соображения. Владимир Абрамович как-то в дружеском тоне призвал Валентина Сергеевича не опускаться до мелкой рутинной правки бумаг, больше доверяя своему аппарату, чтобы иметь возможность больше внимания уделять решению более значимых стратегических вопросов. На самом деле ситуация напоминала разговор Петьки и Василия Ивановича из культового советского кинофильма «Чапаев», в котором Петька указывает Василию Ивановичу на то, что, вопреки его декларируемым установкам, он как командир сам ведёт бойцов в атаку. С Владимиром Абрамовичем была примерно та же история. Призывая своего товарища не опускаться до того уровня работы, который мог бы быть проделан другими, наш шеф, как он справедливо отмечает в воспоминаниях, сам страдал этим грешком. Я как молодой специалист ощутил на себе этот стиль работы нашего куратора в полной мере. Мы до-

---

вольно дотошно и тщательно (как нам казалось) выполняли все свои обязанности по подготовке документов, следили за тем, чтобы, как говорится, комар носу не подточил, до запятой вылизывали и вычищали редакцию всех многочисленных справок, писем, заключений, решений, расчётов и иных документов, которые готовили. Однако неумолимая рука шефа чёрной перьевой ручкой вносила по тексту бумаг многочисленные поправки и пометки. Все они были по существу дела и демонстрировали основательность руководителя, его виртуозное владение всеми хитросплетениями и тонкостями финансового дела и аппаратной политики. С течением времени поток бумаг только нарастал, но наш руководитель оставался неумолимым. Я помню, как несколько раз ходил длиннющими минфиновскими коридорами, относя три или четыре раза Владимиру Абрамовичу проект ответа какой-то «учёной» даме, направившей поверхностные и непродуманные предложения по улучшению работы финансовой системы. Несмотря на то что наш ответ был фактически формальной отпиской, он был вылизан до лунного блеска. И так было нередко. Неповторимый минфиновский стиль требовательного, жёсткого, дотошно-въедливого высокопрофессионального руководства, в котором ничто не признавалось мелочами и пустяками, запомнился мне на всю оставшуюся жизнь.

Будучи чрезвычайно требовательным человеком, чётким, много работающим, пишущим и правящим большое число документов, Владимир Абрамович отличается большой эрудицией, тонким чувством юмора, тактом, доброжелательностью и в то же время подкупающей простотой, которая позволила нам наладить не только хорошие деловые, но и личные отношения.

Владимир Абрамович, как он сам совершенно справедливо отметил в мемуарах, прошёл все ступеньки должностного роста, не пропустив ни одной из них. Его карьера развивалась последовательно и основательно, но стремительной её никак не назовёшь. Пройдя долгий и во многом непростой путь наверх, шеф считал правильным давать дорогу молодым, в числе которых оказался автор настоящего вводного слова. Чуть больше чем через год с момента моего выхода на работу я был назначен заместителем начальника главка, что, принимая во внимание позицию министерства как центрального экономического ведомства, для двадцати шестилетнего молодого человека было нереальным карьерным взлётом. В долж-

---

ности я проработал до момента ликвидации главного финансового ведомства страны.

Мне довелось довольно регулярно встречаться с В. А. Раевским в тот период по служебным вопросам, лично познакомиться со многими из людей, о которых рассказано в книге, чьи яркие неповторимые образы вновь встают перед глазами, раскрываются с новой, доселе неизвестной стороны. Как свидетель небольшой части событий того периода, счастливый человек, посетивший «сей мир в его минуты роковые», могу засвидетельствовать безусловную правдивость и точность описанных событий и ситуаций. Естественно, с позиций руководителя высокого уровня, которым Владимир Абрамович Раевский стал в 90-е годы, просматривались далеко не все нюансы черновой, рутинной ежедневной жизни, шедшей на нижних, рабочих этажах министерства финансов. Вот почему для полноты картины, возможно, имело бы смысл хотя бы в общих чертах сказать несколько слов о том, какая гигантская работа подспудно шла «в кочегарке» гигантского финансового лайнера, подобно легендарному «Титанику», на полном ходу шедшего навстречу айсбергу и своей гибели.

Сотрудниками Сводного отдела финансов и денежного обращения, а впоследствии Главного управления совершенствования финансово-кредитного механизма, непосредственным руководителем которого был Сергей Васильевич Горбачёв (ставший заместителем министра финансов Российской Федерации), а куратором — Владимир Абрамович Раевский, в последние годы существования министерства был проделан невероятный по своим масштабам и разноплановости объём работ. Мы составляли отзывы и замечания на проекты многочисленных экономических законов, постановлений и решений, которые в тот период рождались на свет, сами выступали в роли головной (профильной) структуры, отвечавшей за подготовку и принятие отдельных законов (например, законов о налоге на прибыль, рынке ценных бумаг).

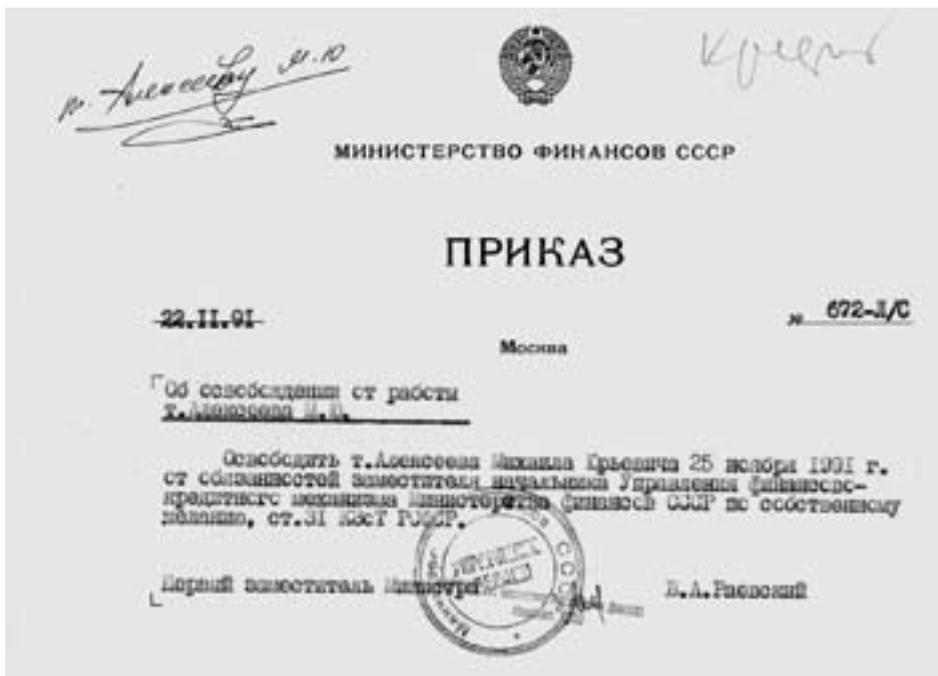
В недрах нашего подразделения готовились справки и материалы для Кабинета министров СССР, руководства министерства, коллегии министерства по широкому кругу направлений, в частности по вопросам оздоровления финансов и платёжного баланса, реализации «Основных направлений по стабилизации народного хозяйства и переходу к рыночной экономике», кредитно-денежной

---

политике, либерализации цен и ценообразования, антиинфляционными мероприятиям, переходу к налогообложению прибыли, совершенствованию взимания налога с оборота, формированию фондов государственного регулирования и государственной поддержки, созданию фонда государственного имущества, вступлению в МВФ и другие международные организации, индексации доходов населения, регулированию фондов потребления и оплаты труда, валютному регулированию, привлечению средств населения, развитию банковского сектора. Выполнялись многочисленные расчёты, например по ставке налога на прибыль, увеличению цен при переходе к рыночной экономике. Были подготовлены замечания и предложения по ключевым законам, закладывающим основы рыночной экономики, в частности по законам о собственности, налогах с предприятий, об инвестиционной деятельности, Государственном банке, банках и банковской деятельности, валютном регулировании, Таможенном кодексе, общих началах предпринимательства граждан, Высшем Арбитражном суде СССР, порядке разрешения хозяйственных споров, подоходном налоге с граждан, индексации доходов населения, товарных знаках, иностранных инвестициях, об ограничении монополистической деятельности, основных началах разгосударствления и приватизации предприятий.

К сожалению, проделанная нами огромная работа по стабилизации ситуации в финансовой системе не привела к желаемым результатам. В силу целого ряда причин, ошибок, череды глупостей и предательств, о которых говорится в воспоминаниях, Советский Союз подошёл к тому рубежу, за границами которого он перестал существовать. В этот период довольно тяжёлые испытания выпали на долю многих людей, в том числе и автора воспоминаний.

Исполняя обязанности министра финансов СССР в самый сложный период — с 21 августа 1991 года по 4 февраля 1992 года — Владимир Абрамович пытался стабилизировать положение в области финансов. На его плечи легли тяжелейшие и совсем неблагоприятные хлопоты по трудоустройству сотрудников, ликвидации организации, в которой он проработал почти всю сознательную жизнь. Нёс он свою ношу стойчески, пытался в меру своих сил помочь уходящим сотрудникам, пристроить их с тем, чтобы в новой жизни им было чуточку полегче. Как-то он пригласил меня к себе и сказал, что дабы я не ушёл совсем голым после нескольких лет героической



работы, мне выделяется возможность приобрести машину «Жигули» шестой модели (легковые автомобили в то время ещё были в дефиците), а также возможность получить участок в дачном минфинновском кооперативе. При этом он не очень хотел отпускать меня с работы, и в этом отношении я его очень хорошо понимал. Тем не менее мне совсем не хотелось оставаться на государственной службе в новых условиях, и я стремился на вольные хлеба. Я ходил к Владимиру Абрамовичу с заявлением об увольнении по собственному желанию три раза, и каждый раз получал отказ. Я никак не мог решить, имеет ли смысл пытаться идти к руководителю в четвёртый раз, и поэтому долго стоял с заявлением у дверей в приёмной исполняющего обязанности министра. Мудрая женщина, начальник одного из отделов финансирования промышленности дала мне совет обязательно пойти и в четвёртый раз. И я осмелился вновь переступить порог большого кабинета. Владимир Абрамович, судя по всему, был расстроен, но подписал заявление и пожелал мне всего хорошего. Мы расстались друзьями. Сам последний руководитель главного финансового ведомства страны, как капитан, покидающий судно последним, оставался на своём посту до конца, а под за-

---

навес, получив 5600 рублей выходного пособия, включая компенсацию за два неиспользованных отпуска, ушёл в никуда.

...Недавно мне довелось побывать в Финансовой академии на 90-летнем юбилее одного профессора, фронтовика, который своей энергией и бодростью духа мог бы дать фору многим молодым. Уже после чествования ветерана столкнулся с коллегой по Минфину, с которым мы не виделись почти два десятка лет. «Вот пишу предисловие к книге Владимира Абрамовича», — поделился я новостями. «А ведь я работал в его подчинении, — оживился собеседник. — Строгий был начальник, жёстко спрашивал. Бывало, очень серьёзно выговаривал, всегда, правда, за дело. Но и человек хороший: всыплет по первое число на работе, а потом идёшь вместе с ним домой и разговариваешь как ни в чём не бывало. Умница он, сейчас таких уже не делают». Нельзя было не согласиться с сослуживцем...

В заключение надо заметить, что книга воспоминаний написана живым языком, читать её очень интересно, хотя многие страницы посвящены специальным финансовым вопросам. Выполненный автором труд поистине замечателен, хочется рекомендовать его всем, кто получает финансовое образование или занят в финансовой или банковской сфере. Эта книга, уверен, послужит не только хорошим пособием при изучении экономической истории, но и своего рода наставлением будущим специалистам о том, какие лучшие традиции и принципы работы, сложившиеся в советский период, имело бы смысл возродить и культивировать в современной хозяйственной жизни и системе управления.

МИХАИЛ ЮРЬЕВИЧ АЛЕКСЕЕВ,  
ДОКТОР ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ЮНИКРЕДИТ БАНКА



## ПРЕДИСЛОВИЕ ДОБРОЖЕЛАТЕЛЯ

Восемнадцатая книга серии «Экономическая летопись России» необычна для нас, создателей серии, тем, что мы к ней имеем минимальное отношение. Все предыдущие были написаны либо мной, Николаем Кротовым, либо моим партнёром, Олегом Никульшиным.

Но этим новая книга нам и дорога. Подготовить к изданию и выпустить её нам доверил последний руководитель министерства финансов СССР Владимир Абрамович Раевский.

Я смею надеяться, что выбор им издательства для публикации своих воспоминаний был предопределён тем, что к зарождению идеи их написания я имел некоторое отношение. В отличие от М. Ю. Алексеева мы с В. А. Раевским познакомились уже в 1990-е годы. В 1998 году, в 10-ю годовщину банковской реформы, я подготовил и издал первый рассказ Владимира Абрамовича о его участии в регистрации первых советских перестроечных коммерческих банков. Потом воспоминания мемуариста появлялись и в других моих книгах. Не раз мы говорили и о написании полноценной кни-

---

ги его воспоминаний. Я рад, что эти разговоры легли на подготовленную почву и в настоящем издании нашли как бы обобщенное отражение и другие его публикации, связанные с нашей совместной работой.

В результате сейчас вы держите в руках замечательно написанную книгу. Читать её увлекательное и весьма полезное занятие.

Надеюсь, она побудит коллег Владимира Абрамовича тоже сесть за письменный стол и их литературная одаренность окажется равноценной талантам нашего нынешнего автора. «Экономическая летопись» будет рада принять участие в издании наиболее интересных книг. И тем самым выполнить взятую на себя задачу поддержки общественного интереса к отечественной экономической истории.

А эта книга не могла бы появиться без финансовой, организационной и методической помощи, которую оказал нам ЮниКредит Банк. И я хочу выразить за это глубокую благодарность председателю правления банка Михаилу Юрьевичу Алексееву. Надеюсь, в скором времени в нашей серии выйдет и его книга. Поверьте мне, ему есть что вспомнить!

НИКОЛАЙ ИВАНОВИЧ КРОТОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АНО «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЛЕТОПИСЬ»

# ВЛАДИМИР РАЕВСКИЙ

---

НА ПЕРЕКРЁСТКЕ И ДО НЕГО

---

## ГЛАВА 1. НАЧАЛО ПРОФЕССИИ

В последние годы мне пришлось несколько раз поучаствовать в коллективных работах, посвящённых известным в нашей стране людям или этапным событиям, с которыми так или иначе связана и моя биография. Не мне давать оценку моей части этих трудов. Но сам я с тихой завистью отношусь к тем содержащимся в этих изданиях работам, которые, в отличие от моих, основываются во многом на дневниковых записях, а не только на воспоминаниях, неминуемо приправленных восприятиями сегодняшнего дня, а иногда и просто по свойствам человеческой памяти не очень точных.

Сам я, увы, никогда дневников не писал. В полной мере упущенные возможности фиксирования повседневной работы через десятилетия не восполнишь, но кое-что полузабытое, выходящее за рамки чиновничьих будней вполне отчётливо всплыло в памяти. Хронологическая последовательность каких-то карьерных и жизненных эпизодов в таких обстоятельства может быть сохранена лишь в минимальной степени. Они останутся как бы естественным скелетом повествования. Изложение по точкам и фактам биографии заняло бы неоправданно много места, не представляя интереса для стороннего читателя, до которого хотелось бы донести, а кому-то и напомнить прежде всего картину будней того периода. Я не ставил перед собой цель потягаться с именитыми мемуаристами в описа-

нии крупных событий общественно-политического или экономического звучания. Практически все они подпадают под влияние сегодняшних мифов, цвет которых связан с понятной избирательностью и пусть иногда непроизвольным, желанием подкорректировать оценку собственной жизни. Хотелось бы по мере возможности воспроизвести вне устоявшихся штампов даже не сами эти события, а обстоятельства, их сопровождающие, с позиций, интересов и уровней ответственности именно того времени и приправить деталями, при всей кажущейся малозначимости создающими ощущение атмосферы, в которой работал коллектив важного органа государственного управления и ВРЕМЕНИ в целом. Читателю судить, получилась ли из этих фрагментов общая картина. Официальная «История Министерства финансов СССР и России» в четырех томах существует, и повторять это эпическое полотно смысла нет. Наша задача в какой-то мере, наоборот, приземлить события через описание очевидцем реальной повседневной работы, наконец, простого человеческого общения, которое всегда оставалось важной составляющей нашего образа жизни и ментальности национального характера.

ВРЕМЯ нельзя воссоздать без образов детства и юности, тем более что первый круг общения и связанные с ним попытки формирования того, что пока взглядами назвать было нельзя, безусловно, оказали влияние на выбор друзей и будущие отношения с товарищами по работе. Надеюсь, что соответствующие фрагменты не утомят тех, кого интересует только описание общественно-политической обстановки и экономики периода, который остался исторически в прошлом веке, обозначив рубеж действительно тектонического сдвига в реальной жизни.

Начать всё же хотелось с пояснения: почему финансы? Сегодня финансист или банкир наиболее востребованные профессии. Но мне, как я уже упомянул, интересно по мере возможности воспроизвести восприятие времени, когда происходили события. А тогда все ребята (среднее образование было отдельным, и я заканчивал мужскую школу) рвались в технические вузы. Мои ближайшие друзья собирались поступать в авиационный, авиационно-технологический, строительный, горный, автодорожный... Но всё это под влиянием или по стопам отца и общей направленности пропагандистско-воспитательной машины, прославлявшей рабочие будни и повсед-



*Слева:* Мама. Фото довоенных лет.

*Справа:* Первый раз в Минфине РСФСР. Рядовой армии К. С. Рокоссовского.

невный героизм труда. Мы же после войны жили семьёй — мама, сестра, я и бабушка, где работала только мама. Мама в своё время училась в Литературном институте им. Валерия Брюсова, но после окончания ею второго курса институт расформировали. Отец был довольно успешным журналистом и необходимости работать не было до тех пор, пока в 1937 году ему не выразили политическое недоверие и не уволили из «Правды» за отказ дать показания на первого секретаря Калининского обкома партии («тов. Михаил» в стенограммах съездов партии), которого он знал, работая в начале 1930-х редактором «Калининской правды». После этого он был некоторое время без работы, затем трудился в заводской многотиражке и только после начала войны возглавил отдел промышленности «Московского большевика». Но в период эвакуации семья распалась. Маме пришлось после потери мужем работы перед войной поступить работать секретарём в Минфин РСФСР. Она вернулась туда после эвакуации, а после войны перешла в Минфин СССР. Сестра, закончив семилетку, пошла работать, затем поступила в станкостроительный техникум, уже впоследствии училась в вечернем институте без отрыва от работы. Но это был не выбор, а судьба —

надо было быстрее зарабатывать деньги. Мама получала 600 рублей, позже, к пенсии, 980 (98 послереформенных) и ещё 225 рублей с пайком раз в квартал за сдачу донорской крови (во время войны ежемесячно), бабушка — пенсию в 150 рублей, и стипендия сестры в 150 рублей делала её почти самостоятельной.

Я много читал, но круг чтения как-то меня к профессии не привёл. Да и манера чтения и учёбы, поскольку контролировать меня было особенно некому, сложилась своеобразная. Учебники по истории, географии, литературе (кроме, конечно, математики, физики и химии) я, как правило, читал сразу до конца как обычную книгу, а не соответствующий раздел к уроку, и больше к ним, за редким исключением, не обращался. Зато запоем до ночи читал дореволюционные издания многотомной Всемирной истории человечества и иллюстрированные великолепными гравюрами старинные фолианты с описаниями знаменитых путешествий и открытий, доставшиеся от деда, который до революции руководил не то гимназией, не то реальным училищем, а после революции школой. Если к этому добавить прочитанные уже по рекомендации мамы от корки до корки сочинения В. Скотта, Ф. Купера, М. Твена, Ж. Верна, А. Дюма, Э. Сетона-Томпсона, все тома «Библиотеки приключений», а в старших классах Дж. Лондона, В. Гюго, Ч. Диккенса, Дж. Голсуорси, О. де Бальзака, то понятно, что собственно на уроки времени не хватало. Может возникнуть вопрос, где здесь русская литература. Её, к сожалению, выжигала идеологизированная направленность преподавания. Герои и персонажи литературных произведений преподавались как «образы» социальных слоёв населения или представители классов. Для ответов на уроках и для подготовки сочинений требовалось не столько чтение подлинников, сколько компиляция «творений» толкователей литературы, с чем я успешно справлялся. Поэтому с основным массивом классики русской литературы довелось познакомиться уже после школы. Это не относилось к лучшим образцам советской детской прозы — книгам В. Катаева, В. Каверина, А. Рыбакова, И. Ефремова, Г. Адамова, Л. Кассиля, а также в целом к поэзии. Я с раннего детства любил читать стихи «на публику» и с удовольствием участвовал во всякого рода самодеятельных мероприятиях. Общая эрудиция позволяла вполне успешно учиться по гуманитарным предметам. Но физика, математика и химия, которые вели к востребованным профессиям, шли со скрипом.

Я учился в обычной школе. Ни о какой профориентации или специализации тогда не ведали. Все предметы — из классики школьного образования, кроме Конституции СССР и военного дела (проходило как допризывная подготовка). И к тому и к другому предмету отношение было прямо противоположное тем чувствам, которые хотели пробудить инициаторы введения их в школьную программу. «Суконные» комментарии к текстам, которые уже по своей стилистике не могли нами восприниматься как относящиеся к реальной жизни, и бессмысленная маршировка на школьном футбольном поле с винтовкой Мосина образца 1891/1930 годов. Дисциплина поддерживалась в обоих случаях железной волей бывших военных, а методы её обеспечения отличались в зависимости от звания, с которого они ушли в отставку: один, наш директор — «проповедник» Конституции мог наорать и сломать стул, грохнув его о пол, а другой дать весьма чувствительный подзатыльник.

По другим предметам подобного чувства изначального отторжения не было, в том числе по «гуманитарке», где промывание мозгов присутствовало, но всё же на первом месте был сам предмет, факты окружающей нас среды, исторические события при всей заданности их трактовки. Преподаватели, практически все ещё старой школы, умели сосредоточить интерес именно на этом. Но от директора и нашего классного руководителя приходилось терпеть «прокурорские» методы воспитания, взрастившие их самих за предыдущие три десятилетия: выдать «зачинщиков», «просить прощения» и т. п. Всё это действовало с точностью до наоборот. Укрепляло чувство стаи, солидарность вплоть до круговой поруки, и даже в целом противопоставление себя миру взрослых, не знакомых с нашими понятиями о правилах поведения мужчины. Не было у нас в классе ни ябедников, ни наушников, ни просто подлиз. Когда нас «доставали», мы на переменах маршировали под пение «Варшавянки», что заставляло директора метаться по школе в панике за свою судьбу руководителя, не предотвратившего идеологическую диверсию. «Вихри враждебные веют над нами...» Этот вариант протеста удалось пресечь, придравшись к «неродному» названию революционной песни и пригрозив «волчьим билетом». Тогда мы стали петь партийный гимн «Интернационал»: «Вставай, проклятьем заклеймённый, весь мир голодных и рабов. Кипит наш разум возмущённый...», а в менее конфликтных ситуациях, просто для сплочения ду-

ха: «По долинам и по взгорьям...». Погасить это движение удалось через собрание родителей, которым доходчиво объяснили, а те уже помогли своим детям понять реальные риски «провокации». Наше движение возникло не на пустом месте. В воздухе уже чувствовались веяния «оттепели». Значительная часть класса были детьми технической интеллигенции, в среде которой в условиях нашей страны свежий ветер перемен всегда находил поддержку раньше, чем у «служивой» её части, и не только работавшей в госаппарате, но и на ниве «воспитания человека будущего». Так что шло это скорее из дома. Но «портрет государя императора» (уже покойного) всё ещё висел справа от классной доски. Впрочем, не могу припомнить, чтобы моя мама присутствовала на родительских собраниях, изредка, старшая сестра. От неё же я получал заслуженные подзатыльники за содержание записей в дневниках и табелях. Мама подключалась к общению с классным руководителем и директором только в экстремальных обстоятельствах.

Внутри класса у нас сложилась своя небольшая компания. На общем круге литературных предпочтений сначала удалось поймать общую волну с Юрой Емельяновым. Оказалось, для характеристики жизненной ситуации или поведения того или иного человека мы используем одни и те же, одинаково понимаемые фрагменты и высказывания героев любимых нами книг: Гекельберри Финна, Остапа Бендера, бравого солдата Швейка (в том числе и о злосчастном портрете и полюбивших его мухах, который привел героя на скамью подсудимых). Потом в круг обсуждения попали критические публикации о зарубежной жизни, стилягах, не желающих жить интересами страны, противопоставляя себя «простому рабочему человеку» своим поведением, пристрастием к чуждой музыке и манерой одеваться. Всё это преподносилось на знакомом нам языке ханжеских наставлений и нотаций нелюбимых нами воспитателей и встречавшихся по жизни персонажей, слова которых мы уже научились фильтровать и давать им свою оценку, и по одному только этому герои публикаций вызывали у нас скорее сочувствие за «долбёжку», которым они подвергались. Рядом с нами постоянно был мой сосед по двору и соратник по дворовым подвигам Андрей Кондратьев. Мы на полном серьёзе организовали клуб «карбонариев», несогласных с официальными трактовками мотивации поведения «отщепенцев». Устав клуба требовал от нас именовать себя Джо,

Андре и Боб (это я), посещать «Бродвей» и «Плешку», вести себя и одеваться подобно тому представлению о «западной» жизни, которое мы сами для себя сочинили. Всё это было довольно сложно в наших стеснённых материальных обстоятельствах. Но мы старались как могли. Это же побудило к поискам источников. Мы собирали образцы современной живописи по вырезкам из критических материалов нашей печати, пытались раздобыть записи джазовой музыки «на костях», по отдельным па кривляний на сцене высмеивавших стилистический набор сборных концертов, учиться танцевать «по тамошнему». Я даже думаю, эти концерты, не как борцы идеологического фронта, но хорошие коммерсанты знали, что ради этого пятиминутного фрагмента, к тому же сопровождавшегося «нашей» музыкой, мы и приходили на концерт. Злобные фельетоны о золотой молодёжи использовались как источник знания о жизни этих «отщепенцев» и как образец для подражания. Чуть позже к клубу присоединился Алик Сироткин, которого почему-то оставили без «звучного имени», даже и притом что его полное имя Альберт.

О финансовой системе я мог знать только от мамы. Мне, например, очень запало в память, что, когда мы с мамой заходили в магазин, на рынок или в мастерскую по ремонту обуви, её ведомственная униформа — ярко насыщенного тёмно-зелёного цвета шинель из настоящего английского сукна с тремя золотыми шпалами в петлицах вызывала трепет у обслуживающего персонала. Униформу ввёл А. Н. Косыгин в то недолгое время, когда он был министром финансов СССР и, думаю, главным образом для того, чтобы придать своим подопечным, порядком оборвавшимся за военные и первые послевоенные годы. Финансовые органы тогда ассоциировались прежде всего с жёсткими проверками хищений и бесхозяйственности. И три шпалы условного старшего сержанта светили ярче трёх звезд полковника: полковники-то ходили на проверки и ревизии нечасто. Так что обслуживание при маме было по первому разряду — без обвеса и хамства, хотя, конечно, той же морковкой, картошкой и свёклой, что преобладали на послевоенной витрине. А шинель и после отмены формы, отпоров петлицы и чуть перешив под пальто, мама ещё лет десять донашивала, до окончания мною института.

По коридору Минфина РСФСР после возвращения из эвакуации и до устройства в минфиновский же детский сад меня мамыны

товарищи по работе немало покатали на громадных канцелярских счётах, а в руках я держал каждый день собственноручно воспроизводимый по их просьбе портрет своего кумира, тогда генерала, К. С. Рокоссовского. Мы жили в центре города, в Кривоколенном переулке и очень часто ходили с мамой смотреть «Новости дня» и просто хронику военных операторов, бесплатно показываемые по вечерам прямо на углу одного из домов на улице Кузнецкий Мост. Победы соединений под командованием К. С. Рокоссовского там поминались чаще других военачальников. После перехода мамы в 1945 году в Минфин СССР был я также усердным посетителем «месткомовской» библиотеки с более богатыми фондами, чем наши районная и школьная. Благодаря наличию в собственности Минфина СССР служебного вагона с решётками на окнах, состоялось моё первое путешествие в Ленинград. В типографии Гознака печатался тираж годового отчёта об исполнении Государственного бюджета СССР для Верховного Совета. Мама отвечала за его корректуру и использовала этот повод для моей поездки. Благо жить было где: коренными ленинградцами были семьи двоюродных братьев отца. При остановках поезда народ сочувственно глазел на физиономии за решётками, очевидно, причисляя нас к гонимым и репрессированным. Но о смысле и содержании профессии я вряд ли мог слышать от мамы. Профессии то у мамы не было. Было место службы. Она работала секретарём, потом по должности, а не по кругу обязанностей бухгалтером в Бюджетном управлении Минфина СССР. Скорее всего, она видела, что меня не увлекают технические предметы, и считала, что высшее образование легче получить по финансовой или бухгалтерской части.

Ещё раньше, сначала после одного инцидента с классным руководителем во время освещения в печати «дела» врачей-убийц, а потом уже перед получением аттестата, у нас состоялся разговор о реально существовавших тогда ограничениях в учёбе и профессиональной деятельности. Опыт наблюдения у меня был и собственный, но много приходилось слышать обо всех этих печальных проблемах из разговоров мамы с сестрой и в гостях. Отец с семьёй не жил, материально не помогал, мать записала меня в школу под своей фамилией. Но предстояло получение паспорта и аттестата, где без метрики уже не обойтись. Национальность при получении паспорта можно было выбрать и по матери, но не фамилию. Фамилия



Год на сквозняках «Бродвея».  
Между школой и институтом. Весна 1956 г.

отца была Фридман. И мать, оформив, наконец, давно фактически состоявшийся развод, через суд добила смену фамилии. На суде, между прочим, не возражал против этого и отец, просто такова была процедура. Вполне с пониманием отнеслись к этому и родственники отца — его двоюродные сестра и два брата, с которыми, в отличие от отца, мать всё это время весьма тепло общалась. Я был уже достаточно взрослым и даже, можно сказать, опытным для этой темы. Так что тогда эти реалии тоже были на чаше весов.

Ветер «Бродвея», основательно «продув» голову, сыграл с выбором профессии поначалу недобрую шутку. Я собрал все документы для МФИ (Московский финансовый институт), и мама даже сумела переговорить с каким-то своим начальством о возможном содействии поступлению. И надо же быть такому совпадению, что во дворе мы встретились с Андре, оба направляясь в избранные нами институты. Услышав от меня про МФИ, тот изумился: «Ты что? Там же только четыре года учатся. И добираться от нас час. Давай со мной в Московский строительный имени Моссовета. От нас двадцать минут пешком. Там моя старшая сестра и её муж преподают. Сдадим на тройки и нас примут». Вообще Андре был ведо-

мым в нашей компании и всегда безинициативно следовал за всеми нашими начинаниями. Но тут почему-то на меня нашло помрачение, и мы оба двинулись по ближнему адресу. Увы, тройка не получилось. Пара по физике на первом же экзамене поставила точку. Народное хозяйство недополучило двух инженеров ВК (водоснабжение и канализация), а «Бродвей» пополнился двумя безработными шалопаями.

Не думаю, что у нас получилось бы и с тройками. Поступление в вуз к этому времени представляло собой штурм крепости с ничтожными возможностями победного результата. Критичным был предшествующий школьный выпуск 1937 года рождения. В нашей школе вместо одного 10-го класса теперь выпускалось два. Высоцкий пел, что он родился по указу от 38-го скорее для рифмы, а может, и ошибся. Указ о запрете абортотв был в 1936 году, что, очевидно, и вызвало сразу удвоение потенциальных абитуриентов. И все не поступившие в предшествующем году дополнили конкурс нашего выпуска. Двухзначные цифры были характерны для конкурсных условий большинства московских вузов в 1954–1956 годах. И только потом пришла некоторая разгрузка после распространения сокращённой двухлетней программы получения образования в техникуме на основе десятилетки.

Год проскочил как день. Наше времяпровождение не тема этих заметок. Выставки, музеи, полуполегалные концерты с музыкальными и цветомузыкальными экспериментами, просмотры тайком вывезенных из госкиноархива зарубежных картин, вечера под джазовую музыку в институтах. Всё это закрепило формирование ближнего круга моих друзей. К нам присоединился после неудачи с первой попыткой поступления в МАИ Юра Косинский, с которым мы не слишком ладили в школе. А теперь оказалось, что именно с ним я наиболее комфортно чувствую себя в компании и у нас много общего по части интереса к новым возможностям культурной и околокультурной жизни столицы. Юра и Алик и по сию пору входят в круг моих наиболее близких друзей, которые поддерживали меня в сложные времена и разделяют со мной сейчас, к сожалению, уже не столь частые праздники общения. А первые «карбонарии» Джо и Андре вскоре сошли с дистанции под влиянием своих половинок, не воспринявших круг нашего общения.

Неожиданно важным стал, казалось бы, незначительный эпизод того года свободы от всего, включая, увы, надо признать и этот факт нашего тогдашнего отношения к жизни и дум о будущем. Пора было задуматься о своём весьма зыбком месте под солнцем. Со всем скоро судьба, пощадив нас за «ветер «Бродвея», всё же даст возможность понять, что последствия могут быть и иные. Но свободное время всё же помогало открывать и новые горизонты. Мы с Юрой попали в гости к дочери композитора, известного всей стране по одной незамысловатой песне, которая и сейчас входит в обязательный репертуар караоке. Впервые я увидел и, самое главное, услышал музыкальный центр размером с полкомнаты и исключительно джазовым набором виниловых пластинок, даже держать которые в руках было наслаждение. А звук! «Вот это да! А нам он впаривает своё «чик-чирик...» Именно с того дня джаз не просто стал любимой музыкой, но поселился внутри меня как часть моего характера и образа жизни.

Попытка поступления в вуз на следующий год уже соответствовала советам мамы по профориентации, но и не без влияния размышлений об удобном расположении. В районе Павелецкого вокзала, недалеко от которого я жил, по адресу улица Зацепа, дом 41, в здании бывшей церкви без куполов находился Московский государственный экономический институт (МГЭИ), где имелся факультет «Финансы», куда я и решил сдать документы. На факультете был самый «маленький» конкурс — 8 человек на место, а на других в 2 и 3 раза больше. Вне конкурса поступали медалисты школ и отличники техникумов, что ещё более увеличивало конкуренцию. По математике я получил ожидаемый тройка, но всё же набрал проходные 22 бала с пятёрками по профильным предметам — истории и экономической географии. Однако с этими балами не взяли одного меня, и гадать почему, сейчас вряд ли конструктивно. Может быть, это была случайность, ведь куда ни кинь, а набор был ограничен — одна группа 25 человек, а возможно, «с нашей стороны эта была перестраховка, в хорошем смысле этого слова» (цитата из воспоминаний И. Эренбурга об одной из реплик А. Фадеева на подобную ситуацию). Ведь в дополнение к своему «неблагозвучному» отчеству я ещё не был и комсомольцем. Сколько ещё таких «перестраховок» мне пришлось испытать самому или наблюдать на встречавшихся по жизни обстоятельствах...



МГЭИ. Коллективное фото 2-й группы с деканом Р. В. Гужковой. Сентябрь 1956 г. Во втором ряду справа второй И. Маслак, далее В. Раевский, Г. Силуанов, крайний слева В. Вестбланд, в середине третьего ряда А. Кокиев.

Итак, я стоял в полном унынии, опершись спиной о стенку, рядом со столь же печальным юношей, не поступившим на какой-то другой факультет. Это был мой будущий хороший товарищ по институту и работе в Минфине СССР Герман Силуанов. Фамилия и сейчас в Минфине России известная. Его сын А. Г. Силуанов, начав, как и отец, с начальных позиций штатного расписания, долгие годы руководил департаментом и был заместителем министра финансов России, а сейчас возглавляет министерство. Герману, правда, армия не грозила. Он был по окончании лётного училища комиссован по медицинским показаниям. Неожиданно к нам подошла весьма миловидная средних лет женщина с очень доброжелательным лицом: «Что ребята, плохо дело? На какой факультет поступали? Сколько баллов? Кто родители? Где учились? Сколько лет? А, так тебе в армию...» Ещё несколько вопросов о наших интересах и пристрастиях, не относящихся к учебе.

Далее как из сказки, но чистая правда. «Ребята, вы мне нравитесь. Я декан факультета «Финансы» Раиса Васильевна Гужкова. Поскольку у вас проходные балы для нашего факультета, я могу вас взять на испытательный срок. А после первого семестра у нас

бывает 2 или 3 человека отсеяв; сдадите зачёты, экзамены и сможете зачислиться на полных правах. А вообще мой муж (и опять-таки непонятно почему и зачем такая откровенность с нами) сейчас помогает, чтобы в связи с большим конкурсом нам разрешили набор второй группы. И, скорее всего, решение будет положительное». Её супруг И. В. Гужков — настоящая глыба финансовой системы по биографии, авторитету и, между прочим, по внешнему облику. Таким я его увидел уже впоследствии, через шесть лет. Во время войны и после неё он был начальником Ленинградского ОБЛФО. В блокаде у них погибли дети. Затем он был назначен заместителем министра финансов СССР, репрессирован по «Ленинградскому делу», после реабилитации, как это ни странно, некоторое время работал в КГБ (чуть ли не начфином), затем начфином Минрыбхоза СССР, а в это время начальником Управления финансирования промышленности Минфина СССР.

Через пару недель после того как мы с Германом уже начали посещать занятия пока «на птичьих правах» вторая группа была действительно сформирована. Очень необычная: более половины группы были ребята, при женском по большей части составе учащихся на факультете да и в институте в целом, частично недобравшие баллов на других факультетах, частично даже пришедшие из других вузов. Но в целом подобралась очень сильная команда в смысле интереса к профильным предметам, дружная и разносторонняя по интересам. И всё же кое-кого из ближнего круга общения хочется упомянуть. Герман Силуанов был образцом в отношении к учебе и общественной работе. Володе Вестбланду и Алхазу Кокиеву я до конца дней своих буду благодарен за то, что мой интерес к джазу, который не мог иметь до этого подпитки при недоступности в период плакатов и карикатур типа «сегодня слушает он джаз, а завтра Родину продаст», вырос в нечто большее, чем любовь к музыке, благодаря беседам с ними, знакомству с их друзьями-джазменами и ценителями различных стилей джаза, редкими тогда музыкальными коллекциями, посвящением в таинство радиопередачи Уиллиса Коновера Music USA. Джаз для меня и сейчас реально сопереживающий и помогающий собеседник, если нет возможности общаться с друзьями и интересными людьми. Юра Оганесов и Игорь Маслак — тоже мои будущие товарищи по работе в Минфине СССР, дополняли нашу компанию своим прак-

тически всегда хорошим настроением, радушием, своеобразным юмором и всегдашней готовностью примкнуть к любому озорному начинанию.

Но сборный характер группы, пока мы ещё не притёрлись друг к другу по предпочтениям, поначалу всё же давал о себе знать. Чувствовалась, мне кажется, некоторая ущербность. Дескать, вот мы здесь, потому что не получилось в другом месте. Консолидация по интересу к профессии пришла довольно скоро благодаря нашим наставникам, блестящим учёным и преподавателям профессорам А. М. Бирману, В. В. Иконникову, А. Б. Эйдельмант, Э. С. Кацеленбауму, которые вели занятия не под запись для последующего воспроизведения в ответах на семинарах и экзаменах, а с интересными примерами из реальной советской или зарубежной экономики, раскрывали содержание финансово-экономических проблем, смысл и аргументы различных точек зрения, что было не слишком-то свойственно для тогдашнего стиля преподавания общественных наук.

Но всё же, как это не трудно кому-то сегодня поверить (а я обязался по мере возможности воспроизвести восприятие того времени), тем малым импульсом — искоркой, который способствовал укоренению уважительного отношения к будущей профессии, был незначительный эпизод на лекции проф. А. М. Бирмана. Относительная вольница тех первых послесталинских лет проявлялась иногда в спорах с уважаемыми преподавателями, причём, надо честно признать, зачастую с весьма самодовольно поверхностных позиций. И на чью-то реплику такого свойства о сущности и роли финансов Александр Михайлович, не опустившись до замечания или, тем более, полемики и не оборвав дерзкого «полемиста», парировал тоже репликой, принадлежавшей по его словам известному ученому-статистику проф. В. А. Соболю. Тот в качестве комментария на комплиментарное высказывание одного из своих учеников о том, что в основе всего лежит статистика, будто бы ответил: «Знаете, по моему мнению, в экономике, кроме финансов, всё остальное является ерундой». Далее последовал, конечно, более ответственный и серьёзный разговор о финансовых показателях, о том, что мешает им реально занять место объективных критериев эффективности, об определяющем характере распределительных и перераспределительных отношений для уровня экономического развития и качества жизни.



Выступление на комсомольском собрании.

Начиная со второго семестра я стал получать повышенную стипендию, и Герман Силуанов, который стал к этому времени замсекретаря бюро ВЛКСМ факультета, поспособствовал тому, чтобы меня приняли в комсомол без неудобного вопроса, почему так поздно. Более того, меня практически сразу избрали тоже замсекретаря бюро по культурно-воспитательной работе — участок, связанный с организацией вечеров отдыха, которые у нас в институте проводились почти каждую субботу по установленной очередности факультетов. Опыт, между прочим, тоже поучительный не только в смысле вороха организаторской работы, связанной с мотивацией вовлечения в самодеятельность вечно занятых чем-то более захватывающе привлекательным студентов и прямого общения с музыкантами, многие из которых — Г. Гаранян, А. Зубов, К. Бахолдин, совсем скоро стали звёздами джаза, но, например, также «литования» (согласования с цензурой) текста пригласительных билетов, если они печатались в типографии.

Первая с профессиональной точки зрения интересная встреча была связана с производственной практикой не по финансам, а по анализу финансово-хозяйственной деятельности на Краснохолм-

ском камвольном комбинате. Выбрал я его, по правде сказать, опять по принципу «недалеко ходить». Он находился на той же улице, где располагалась и моя бывшая школа — на улице Полины Осипенко (теперь Садовнической). Сейчас на месте комбината современные офисы. Интереса к бухгалтерскому учёту нам привить не смогли, возможно, потому, что рисовать «вешалки» бухгалтерских проводок начинали учить раньше, чем осваивалось понимание сущности категорий, проходящих по дебету и кредиту. И вот встреча с главным бухгалтером комбината, человеком даже по меркам того времени одетым бедно, со смешными нарукавниками на перелицованном (кто теперь знает, что это такое?) костюме с широченными плечами и как бы отдельно перенесённой на этот нелепый «постамент» крупной головой, с очень умным лицом и старинными, как потом выяснилось, наследственными золотыми очками. Искреннее внимание и заинтересованность, которые я изображал в надежде на будущие послабления с посещаемостью, его явно увлекли и подвигли на желание рассказывать больше и больше. Видимо, столь внимательных собеседников у него давно не было. Он сказал, что завтра придёт пораньше, до начала работы администрации, и просил меня поступить так же.

Предстояла экскурсия по комбинату под его личным руководством. Комбинат был полного цикла, начиная с ужасных цехов «чесания» и «мотания», где было трудно что-то разглядеть из-за взвешенной пыли и мелких шерстинок, не менее впечатляющих по условиям труда «мокрых» цехов очистки и, кончая, цехами готовой продукции, где она величаво, но на большой скорости лилась сверху и наматывалась на бобины. Рассказывал он очень увлеченно, с явной гордостью, что знает все технологические детали каждого передела. Но и это ещё не всё. Мы вернулись в его кабинетик, и он показал две толстые общие тетрадки, где всё только что услышанное было убористым почерком записано с пометками о времени операции, объёмах текущих и резервных запасов сырья и т. д. вплоть до расчётов запасов готовой продукции в ассортиментном разрезе с учётом плана поставок. Увлечённый человек с хорошими данными рассказчика, безусловно, способен привлечь внимание к предмету своих занятий. И меня по-настоящему заинтересовало не только содержание услышанного, но и сама личность собеседника. Вообще, это была первая подобная встреча с настоящим про-

фессионалом, и уж совсем я не ожидал, что такое впечатление может произвести бухгалтер. Но тут он перешёл к главному: как он всё это использует при расчёте оборотных средств, как это связано с формированием себестоимости, поддержанием платёжеспособности при расчётах. Ни одного дня практики я не пропустил, и каждый день он находил время для разговора со мной. И это притом что в обязанности главного бухгалтера тогда входила вся финансовая работа и у него постоянно паслись плановики, снабженцы и представители других служб. Мне всё это скоро поможет при подготовке дипломной работы, да и чуть позже при выполнении одного из первых самостоятельных поручений в служивой жизни: работе над отраслевой инструкцией по нормированию собственных оборотных средств полиграфической промышленности. Бухгалтерский учёт полюбить эта встреча не заставила, но уважать безусловно. В 1980 году, уже будучи начальником управления Минфина СССР, я согласился возглавить авторский коллектив учебника по «Аналізу финансово-хозяйственной деятельности», с тем чтобы в процессе работы лучше освоить наиболее важные положения бухгалтерского учёта и не комплексовать перед клиентами — начальниками министерств, которые предмет знали получше.

Ещё одно важное впечатление от этой практики надолго зависло в памяти как характерная особенность советского предприятия, частенько приходившая на память во времена всеобщей увлечённости стимулированием рационального хозяйствования. При посещении цеха готовой продукции, где ткань, пройдя последний цикл очистки, наматывалась на бобины, я обратил внимание на станок, бездействующий и довольно неуклюже выглядывший по сравнению с тремя другими — «автоматами» современного производства фирмы Kurr. «А это что за драндулет неработающий? Почему не сдадите в металлолом? По цеху можно было бы ходить свободней». «Это «полуавтомат» той же фирмы производства 1926 года. Приходи 31-го, всё поймёшь». В назначенный день я застал станок интенсивно работающим. «Полуавтоматом» он назывался потому, что рядом стояла (на деревянной кухонной табуретке!) работница и время от времени, но с большой интенсивностью подправляла льющуюся в рулоны ткань, чтобы она не запуталась. Начальник цеха объяснил: производительность этого «полуавтомата» лишь на 20% ниже «автомата», а места он занимает почти в полтора раза меньше. Сы-



Клуб «карбонариев» после школы. Боб, Джо, Гарри, Андре.  
На московском Международном фестивале молодежи и студентов. 1957 г.

рьё для комбинатского ассортимента нужно первоклассное, поступает оно с перебоями. Вот и включается резервный станок в конце каждого месяца для выполнения программы. Урок, достойный запоминания.

На четвёртом курсе у меня случилась неприятность, которая чуть не оборвала дорогу к профессии. Как то в газетном киоске на площади Свердлова (Театральная) я увидел на витрине портреты Фрэнка Синатры и Луи Армстронга. Это были обложки польских журналов «Филм» и «Пшекруй». В журналах было ещё много чего интересного: подробное содержание американских и европейских фильмов с фотографиями артистов, зарисовки быта различных городов и стран, статьи с иллюстрациями о современной живописи и музыке, джазе, рок-н-ролле. Я приобрёл польско-русский словарь и скоро уже настолько бегло читал, что стал пачками скупать подобные газеты и журналы, в том числе на других славянских языках. Появилось новое увлечение — собирание карикатур на бытовые темы, в основном перепечаток из американских, английских и французских источников, которые резко отличались от привычной нам сатиры на внешних и внутренних врагов. Но однажды мне



На военных сборах. Слева Г. Силуанов, справа В. Раевский, за ним И. Маслак, далее Б. Болдырев, А. Варков и В. Жолобов

попалась югославская газета «Борба» с фельетоном, посвящённым книге известного диссидента, бывшего второго человека в партии, М. Джиласа «Новый класс». Я переписал на листок бумаги воспроизведённый в этом фельетоне отрывок, начинавшийся с ошеломительной фразы: «Коммунисты являются новым классом собственников и эксплуататоров». Листок долгое время лежал дома на столе, за которым я занимался, а затем случайно попал в виде закладки в журнал, взятый в институтской библиотеке.

Я уже давно забыл о листочке, как вдруг меня прямо с семинара пригласили по весьма необычному для студента адресу в кабинет проректора института. Там сидели с каменными лицами Р.В. Гужкова, секретарь партбюро А.Д. Карбышев и неизвестный мне человек с внешностью молодого профессора.

— Меня зовут Борис Григорьевич. Я из Комитета государственной безопасности. Ознакомьтесь, пожалуйста, с этим документом.

Это было экспертное заключение об идентификации моего почерка со всеми полагающимися атрибутами — формулами, обмерами, расчётами. Мне была также предъявлена ориентировка с упоминанием о неоднократно допущавшихся неподобающих вы-

сказываниях, в том числе о польских и венгерских событиях. Раиса Васильевна поначалу дрогнула, что вполне объяснимо их с мужем совсем не так уж давней историей: «Ну, мы же не могли знать о его ВТОРОЙ жизни». Первым вступился А. Д. Карбышев человек более молодого поколения, имевший к тому же за плечами авторитет своего отца — Героя Советского Союза генерал-лейтенанта Д. М. Карбышева. Затем уже подключилась и Раиса Васильевна. Длинного разговора всё же не было и жилы с обещаниями быть хорошим из меня не тянули. Наверное, решения были приняты ещё в Комитете и все известные обстоятельства уже учтены. На прощание Борис Григорьевич сказал фразу, смысл которой мне и сейчас не до конца ясен. «Вспомните, какое сегодня число...» Было 23 октября 1959 года — третья годовщина начала венгерских событий. То ли он проверял меня, то ли хотел, чтобы я запомнил дату. Действительно, позже пришлось вспомнить. Но в институте больше никто ни о чём не вспоминал. Меня по-тихому вывели при очередных выборах из бюро ВЛКСМ. На декабрь у меня была намечена поездка в Чехословакию по комсомольской путевке и на меня составили даже хорошую характеристику. Но это было уже слишком. В райком на собеседование меня не вызвали, а секретарю комитета ВЛКСМ сделали устную выволочку за утрату бдительности, что не повлияло на наши хорошие отношения.

Проф. А. М. Бирман хорошо относился к моей работе в научном кружке и курсовым работам. Наверное, поэтому мне на преддипломную практику предложили поехать в Ленинград. Надо было разобраться в особенностях формирования оборотных средств домостроительных комбинатов и кроме диплома привезти соответствующие материалы для учебных методичек. Два ДСК впервые были основаны в Ленинграде по французской лицензии, и особенности формирования их оборотных средств определялись в первую очередь объединением на одном предприятии, в едином технологическом процессе нулевого цикла, производства строительных панелей и целых модулей, строительства и монтажа, включения деталей коммуникаций и оборудования в производимый на заводе строительный полуфабрикат, что обеспечивало чуть ли не трёхкратное ускорение процесса ввода в эксплуатацию объекта, его существенное удешевление и, соответственно, ускоряло решение задачи форсированной ликвидации нехватки жилья. В Москве ДСК тоже уже

были, но Ленинград был опытной площадкой с поточной застройкой огромных площадей Охтинской поймы. Не могу не отвлечься, опять же для воспроизведения впечатлений того времени, от настоящей дрожи, в которую меня привело увиденное море одинаковых жёлтых хрущёвок в контрасте с европейским городом-красавцем, хотя тогда еще носившем черты последствий войны и послевоенной коммунальной запущенности.

Эта поездка позволила мне впервые познакомиться и с работой аппарата Минфина СССР, характерными для тех лет коллективистскими, товарищескими отношениями между сотрудниками, независимо от регалий. Помогла, конечно, мама. Она рядовой сотрудник совсем другого управления попросила её принять начальника Управления финансирования капитального строительства Ф. И. Вереса, рассказала о том, что её сын заканчивает институт, пишет диплом и хотел бы получить консультацию у кого-либо из сотрудников. Но он встретился со мной вначале сам, услышав название темы и немало подивившись тому, что бедного студента ввергли в столь нелёгкое испытание. Беседовал он со мной довольно долго, рисуя стрелки, кружочки и квадратики технологического процесса и финансовых взаимоотношений его участников. Я получил первый урок того, как вроде бы и понятные, хорошо усвоенные в учебном процессе принципы и правила становятся живыми и наглядными факторами реальных расчётов, учитывающих отраслевую специфику. «Приходите после института к нам. Тут ещё много работы», — сказал он в конце концов, а затем уже вызвал конкретного специалиста и попросил его показать мне всё, что есть по этому вопросу в Минфине СССР. А было очень много чего полезного: варианты расчётов, включая и альтернативные, переписка с оппонирующими сторонами — отраслевым министерством, Госпланом СССР, Госбанком СССР. В те годы вновь вводимое предприятие фактически наделялось оборотными средствами через расчёты с бюджетом, и необходимо было определить их оптимальную величину для финансового обеспечения бесперебойности производственного процесса, а также и те направления, которые поддерживались банковским кредитом. В общем, в Ленинград я поехал полностью вооружённым и в какой-то степени даже более подготовленным благодаря знанию всех аргументов оппонирующих сторон, чем те специалисты, которые, работая на месте, имели дело с готовыми решениями, препо-

данными им в виде обязательных инструкций. Диплом я, конечно, готовил, рисовал плакаты и схемы для будущей защиты. Но много времени оставалось и для знакомства с чудесным городом, его пригородами и театрами, волшебными развалами букинистов прямо в улочках, вливавшихся в Невский проспект.

И вот распределение, тогда во многом определяющее дальнейшую жизнь. Каждый выпускник получал и при очень небольшой возможности выбора обязан был принять направление на вполне определённую должность на предприятии или в организации, находящихся в какой-то точке «от южных гор до северных морей», где предстояло отработать три года. В аспирантуру никого не пригласили, даже красnodипломников. В связи с присоединением нашего института к Институту народного хозяйства им. Г. В. Плеханова была неразбериха с кафедрами. Свободное распределение разрешалось в основном по семейным обстоятельствам — обычно замужество для девушек. В нашем конкретном случае выбор был весьма ограничен: в Москве три места в КГБ (ежу понятно, что не для меня), остальным — широкие объятия нашей родины.

Названия городов мне ничего не говорили. Я выбрал Пермь, кажется, облфинотдел. А. М. Бирман при этом встал и вышел, бросив в пространство какую-то нервную реплику что-то вроде «когда это кончится».

Мама только печально кивнула: «Ну, вернёшься через три года. Как-то устроимся». Но вскоре дома раздался телефонный звонок. Звонил А. М. Бирман, который сказал об имеющейся возможности остаться в Москве, если будет именно запрос и что он постарается помочь.

Первый адрес был весьма высокого полёта. Меня пригласили на собеседование в Отдел финансов и себестоимости Госплана СССР, где многие помнили А. М. Бирмана как своего наставника. Он работал одним из руководителей этого отдела до тех пор, пока борьба с «безродными космополитами» не выбросила его из госслужбы в науку, в общем-то не без пользы для последней. Представлен я был самому «Сан Санычу» (это уже из обращения к нему в будущей жизни) — начальнику отдела А. А. Дугинову. В присутствии двух начальников подотделов, с которыми я перед этим успел побеседовать, он задал мне не более двух незначительных вопросов, и, уже попрощавшись, я услышал вслед мутную фразу: «Только



Коллективное выпускное фото факультета «Финансы» МГУ. Июнь 1961 г.

как ОНИ на это посмотрят». Очевидно речь шла о кадровой службе. ОНИ посмотрели, видимо, не слишком положительно, потому что дома раздался опять звонок и Александр Михайлович как-то необычно, почти смущаясь, сказал, что с Госпланом СССР пока задержка и предложил два других варианта: одно из госплановских НИИ, где меня соглашались принять на должность м. н. с. с окладом 78 рублей или Отдел финансов и цен ЦСУ СССР на должность экономиста с окладом 110 рублей. Последняя сумма в моих глазах сильно перевешивала перспективу роста в науке, и быть бы мне статистиком, если бы не пришло избавление, и оно было от мамы. Она разыскала в Управлении кадров Минфина РСФСР какую-то даму, которая ещё до войны, девчонкой начинала вместе с ней работать. Меня пригласили на собеседование и предложили нечто совершенно тогда фантастическое для меня: сразу должность старшего экономиста Управления финансирования культуры, здравоохранения и социального обеспечения с окладом 130 рублей, но с выплатой на испытательный срок 100 рублей.

И в начале сентября 1961 года я отправился, как и полагалось молодому специалисту, на первое испытание — собирать картошку. Там я познакомился с В. С. Павловым — будущим министром финансов СССР и последним премьер-министром Советского Союза. Поэтому далее примерно повторю то, что мне уже довелось описать про тот сентябрь в своих воспоминаниях о нем.

Валя — позволю себе назвать его в этой части записок так, как я его звал всегда, во всяком случае при общении с глазу на глаз, — был всего на год старше меня, но уже успел поработать более года в райфинотделе, а затем и в министерстве. Он выглядел очень юным, румяным, бодрым, подвижным, хотя склонность к полноте была уже и тогда. Как-то сразу возникла взаимная симпатия. Мы вместе с тройкой друзей ушли из общежития и нашли себе пристанище у интересной пары, дедушки и бабушки с весьма любопытной судьбой. В 1920–30-е годы дед был партвыдвиженцем и, не имея серьёзного образования, побывал на высокой руководящей должности — начальником какого-то крупного союзного главка, занимавшегося снабжением и сбытом металлоизделий. Курировал всё это хозяйство «железный нарком» Л. М. Каганович, о котором у деда остались весьма уважительные воспоминания, что интересно, несмотря на неоднократно лично полученные реальные зуботычины,



На «капусте»

впрочем, «почти всегда за дело». Смышлёный партвыдвиженец, однако, вовремя почуял «запах жареного» и, когда начали по ночам хлопать двери номенклатурного дома, катапультировался в родную деревню крестьянствовать. Затем война, со всеми тяготами рядового на фронте и мытарствами его милой, побывавшей в короткой оккупации, а затем повкальывавшей за отсутствующих мужиков на земле. И вот теперь жизнь простых колхозников, которую они при своей биографии умели весьма красочно описать. Поэтому время летело незаметно за вечерними байками деда о былом за рюмочкой бабушкиной малиновой наливки.

Убогие бытовые условия оставили в памяти только смешные эпизоды, которые вспоминаешь как хороший анекдот. У меня не осталось впечатления, что мы много работали. Наверное, потому что не это было главным. Главное — это общение, свободное от зашоренности и бюрократических процедур. На картошку посылали не только молодёжь. Достаточно много было и сложившихся специалистов. Завязывались знакомства, и больше, чем знакомства. Потом это здорово помогло нам, впервые ставшим на стезю государственной службы. Почти во всех случаях можно было обратиться



*Слева:* На «картошке».

*Справа:* На праздничной демонстрации 1 мая 1962 г. Колонна Минфина РСФСР.

к тому, кто знал тебя уже как товарища, готов был помочь советом, рекомендовать.

Управление финансирования культуры, здравоохранения и социального обеспечения, где работал я, и Отдел финансирования капитального строительства, где работал В. С. Павлов, находились в различных зданиях. Но общественная жизнь в Минфине РСФСР была довольно кипучей. Комсомольские, праздничные вечера и, конечно, спорт. Неожиданно мне поручили руководить министерской ячейкой ДСО «Спартак», и пришлось изрядно попотеть в необычной для меня роли организатора соревнований и, само собой, в них участвовать. Валентин же не ограничивался общеминистерскими мероприятиями. Часто ездил в свой институт (МФИ), где продолжал играть и болеть за свою баскетбольную команду, в которой, между прочим, играл и Виктор Владимирович Геращенко.

Меня хорошо встретили в коллективе. Но содержание работы мне жутко не нравилось. Курс финансов в нашем институте был ориентирован на экономику хозрасчётных предприятий, а здесь были койко-дни, оборачиваемость коек, навечно запечатлевшаяся в памяти норма питания больного — 86 копеек в день, проверки

фактического соответствия вложения продуктов в эту норму и т. п. Меня от всего этого мутило.

Попытка перейти в Управление финансирования совнархозов, в ответственность которого входило осуществление всех расчётов по промышленности и формирование финансовых планов областных совнархозов, не удалась. По рекомендации своих друзей я встретился с заместителем начальника управления К. М. Климашевой. По прихоти судьбы потом довелось с Клавдией Михайловной поработать на параллельных участках и в одной должности в Управлении финансирования тяжёлой промышленности Минфина СССР. Мы вместе побывали и у начальника управления Д. С. Молякова, которого многие выпускники МФИ, преобразованного позже в Финансовую академию при Правительстве России, знают как профессора и завкафедрой «Финансы». Но «кадры» стояли «насмёрть», считая переход, да ещё столь быстрый, внутри министерства для молодого специалиста недопустимым.

Минфины СССР и РСФСР находились в шаговой доступности друг от друга. Мы часто в обед гуляли вместе с Германом Силуановым, который, кажется, уже с весны работал в Управлении финансирования промышленности Минфина СССР, и я с завистью слушал о его работе и командировках на крупные предприятия. Герман был одним из тех трёх счастливых, которых по распределению оставили в Москве и направили в КГБ. Но, проработав там около полугода, он тоже столкнулся с непрофильным для диплома содержанием работы и при содействии нашего бывшего декана Р. И. Гужковой теперь работал под руководством её мужа. Он-то и предложил мне: «Слушай, сейчас Иван Васильевич в командировке. Давай позвоним Раисе (так мы её звали в институте) и попросим совета».

Мы купили огромный букет цветов и в назначенное время заявили в солидный «сталинский» дом на Ленинградском проспекте. Каково же было наше изумление и, соответственно, состояние почти потрясения, когда нам дверь открыл сам Иван Васильевич, который именно в этот день вернулся из командировки. Наше смущение было развеяно уместной по такому поводу шуткой и доброй улыбкой выглядывающей из-за его широчайшей спины Раисы Васильевны. Иван Васильевич рядом с нашим букетом поставил бутылку коньяка и коробку конфет, сказав, что без этого мужской

разговор не получится. Просидели мы довольно долго. С особым интересом Иван Васильевич расспрашивал о моей преддипломной поездке в Ленинград, где прошла значительная часть их жизни. С пониманием он отнесся и к моим пожеланиям специализироваться на финансировании промышленности. Не прошло и трёх дней, как я уже работал под его началом экономистом Управления финансирования промышленности. Напоследок мне позвонил В. С. Павлов. Он только что, в свои 24, был назначен заместителем начальника Отдела (самостоятельного, на правах управления) финансирования строительства и предложил должность старшего экономиста с серьёзным для того времени повышением оклада до 140 рублей, согласовав это с заместителем министра по кадрам. Но я уже «разбежался». По длинным коридорам нескольких зданий, тесно сплетённых в один адрес: улица Куйбышева, 9 (нынешняя Ильинка), предстояло за 30 лет протопать последовательно, не пропустив ни одну, все ступеньки штатного расписания.

Всё было здорово. Не люблю пафоса. Но иначе не скажешь: работа приносила радость, что возможно, если она не только интересна, но дополняется искренними, взаимоуважительными отношениями. Имея сейчас за плечами два десятилетия иного опыта, понимаю, что в это поверить трудно. Но люди были знакомы семьями. Дети ходили в ведомственный детский сад. Перед «красными» числами календаря проводились вечера отдыха с концертами и танцами, на которые можно было приходить и с членами семьи. Душой самодеятельной части концертов был до своей болезни искрящийся юмором и импровизациями замначальника Бюджетного управления Н. А. Кисман, которого я помнил ещё по тем временам, когда в младшем школьном возрасте на вечера меня брала мама. Дети чаще всего по династической традиции учились в МФИ, а затем работали в финорганах или банковских учреждениях и тоже были в орбите общего внимания. Всё с непоказным удовольствием ходили на демонстрации, скорее всего, больше для общения и незатейливых впечатлений, которыми в общем-то была обделена их повседневная жизнь, и тоже с членами семьи до тех пор, пока партийная «сушилка» не установила лимит на явку, который после этого сразу стало затруднительно заполнять.

В этой уютной атмосфере я сразу стал своим и не только потому, что мама работала этажом ниже и её хорошо знали, но также и

благодаря заложенным её заботами чертам характера. Откуда было бы взяться какой-либо зажатости в общении, если мама всегда поощряла клубную атмосферу в нашем доме для моих друзей и друзей их друзей, а ещё раньше среди большой компании сокурсников и друзей моей старшей сестры, очень часто собиравшихся после занятий или по выходным и праздникам в наших двух смежных, больших по меркам того времени, комнатах коммунальной квартиры всего только с одними (!) соседями.

Хорошее отношение не отменяло требовательности к знанию дела, тем более что готовность передать свой опыт и понимание дела подразумевались сами собой. Меня включили в группу из трёх человек, ответственных за финансирование совнархоза Белорусской ССР. Это была большая удача. Финансовую службу совнархоза и соответствующее управление Минфина республики возглавляли финансисты, к опыту и мнению которых с большим почтением относилось и наше руководство. Очень сильное впечатление осталось и от масштабной фигуры Ф. Л. Коханова — министра финансов, впоследствии председателя Госплана и зампреда Совмина республики. Приезжая в Москву, он всегда заходил в наш отдел, здоровался за руку со всеми, говорил комплименты женщинам, присаживался на 5–10 минут для общего разговора «про жизнь» и только потом, оставив в уголке пакетик с сувенирной «Зубровкой», направлялся с приветствием к высокому начальству.

Прибалты — ещё одна группа, как теперь бы назвали, клиентов нашего отдела, тоже не позволяли расслабиться с обоснованием расчётов. Они, правда, не кипятились, как белорусы, столкнувшись (что греха таить, такое случалось) с недостаточно методически выверенной или поверхностно аргументированной жёсткостью расчётов, а более выдержанно, но очень убедительно выстраивали линию защиты, строго основываясь на наших же нормативных документах и грамотно выстроенных аналитических рядах отчётных показателей. У меня в будущем было с кем сравнить квалификацию и манеру делового общения наших оппонентов и, должен сказать, баланс уважительной оценки с плюсом, остался на стороне персоналий моего первого опыта. Хотелось бы надеяться, что чем-то, в конце концов, удавалось им соответствовать.

Мои два непосредственных начальника — В. Н. Масленников и его зам В. А. Сальников (оба в будущем заместители министра



Справа первый непосредственный начальник в Минфине СССР начальник отдела финансирования совнархозов Белорусской ССР и прибалтийских республик Управления финансирования промышленности В. Н. Масленников. 7 ноября 1962 г.

финансов) — учились вместе с большинством своих подчинённых и были всего на 8–9 лет старше меня. Это, конечно, тоже была удача. С опытными сотрудниками я побывал в командировках в Минске, Могилёве, Риге и Новокузнецке. Из них особенно запомнилась рижская, со сложной темой проверки правильности отнесения затрат на себестоимость на Рижском электромеханическом заводе, известном стране по массовому производству стиральных машин, характерной формы металлического бочонка. Но это была побочная продукция завода, а основная — мощные тягловые электровозы. Директор этого завода Федоренко, может быть, по первому подобному впечатлению, стал для меня надолго образцом хозяйственника-руководителя «у трубы». Резковатый при встрече с непониманием, в его восприятии, специфики производства, он, казалось, всё умел на заводе и знал, что, где и как сделать для завода в других инстанциях. Таких директоров я потом встречал немало, но долго ещё всех мерил тем, что помнил о нём. Он спокойно отнёсся к нашим замечаниям (каждый делает своё дело), но крепко врезал соответствующим службам в память о том, что мелочей нет, если такова воля нормативного документа, который надо выполнять, если даже он и не нравится.



Минфин СССР. «Крещение» молодых специалистов Черкизовской овощебазой.  
Рядом с машиной Г. Силуанов. 1963 г.

Другие впечатления от Риги были не менее яркими, хотя и чисто бытового свойства. Это маленькие кафешки с всегда тёплыми и мягкими пирожками, коврижками и настоящим кофе, а вечером с музыкальным репертуаром, включавшим и оригинальные зарубежные хиты. Мама просила меня привезти (почти как из дальнего зарубежья) шерстяную кофточку — дефицит тогдашней Москвы. В Риге же в небольших лавчонках продавали изделия ручного изготовления из грубой домашней шерсти. Но знакомая девушка из местных поехала со мной в пригород, где в маленьком магазинчике потребительской я приобрёл настоящую итальянскую кофточку модной тогда крупной вязки косичкой, точно такую даже по цвету, как я видел на дамах, гуляющих по Парижу и Риму, на фотографиях в польских журналах, которые я получал числом не менее полудюжины по разрешённой теперь подписке. Кроме того, на удивление соседей по купе в поезде, я вёз из Риги две довольно неудобные, неразбирающиеся табуретки, но трёхногие (!) и красного (!) цвета — мечта моего холостяцкого уголка коммуналки.

Около двух лет я курировал промышленность Белоруссии. Совнархозам оставалось недолго жить. Уже после первой бюджетной

кампании, а затем и после поездки в Белоруссию, где мне довелось познакомиться с работой одноимённого с нашим управлением, все красивые слова, которые нам рассказывали пропагандисты-агитаторы о преимуществах приближения руководства хозяйством непосредственно в регионы и преодолении отраслевой зашоренности, оказались на деле книжным преувеличением. Не то чтобы плюсов не было совсем. Они имели место, например, в оперативном улаживании неизбежных накладок чрезмерно централизованного даже в мелочах планирования и снабженческо-сбытовой деятельности или ежегодной санации на местах финансово-хозяйственных результатов. Но от устоявшейся и крепко завязанной в морской узел «системы» отскакивало всё, не затрагивающее её основ, как ком земли от вертикальной стены, что мы увидели и при последующих попытках реформаций. Утверждённый «наверху» план, даже содержащий очевидные недочёты, был превыше экономической целесообразности, которая сама по себе была неочевидна при «назначенных» ценах. Сопrotивление разумной кооперации лишь перекочёвывало из ведомственной компетенции на республиканскую и областную, где часто дополнялось ещё и провинциальной моделью мышления.

Да, формально мы утверждали не финплан совнархоза, и даже не бюджет республики, а взаимоотношения с союзным бюджетом, но определялись они по отдельным, довольно детальным расчётам управлений совнархоза, которые представлялись в Москву и там рассматривались, имели существенную отраслевую специфику при определении прибыли от реализации, оборотным средствам, амортизации и т. п. Так же формировались показатели народно-хозяйственного плана по производству, себестоимости, капвложениям, натуральным показателям. Именно в таком виде, как определялись в Москве, они за редчайшим исключением, достаточно формально развёрстывались в республике госпланом и минфином. Конечно, я быстро заметил по перемаргиванию и обмолвкам представителей совнархоза и минфиновцев, что кое-какие «резервы» для республиканской «кубышки» в проекты расчётов закладываются и часть из них, наверное, удаётся протащить и через меня, но это были такие мелочи... А содержание нашей переписки с минфинами и совнархозами республик свидетельствовало о том, что никаких серьёзных вопросов на местах не решается, большинство переадресовывается в Москву, поскольку не только показатели, но и факто-

ры, их определившие, лежали в «золотой папке» — так именовался на нашем внутриведомственном жаргоне «кирпич», содержащий вместе с основными показателями бюджета детальные расчёты по каждой из многочисленных статей тогдашнего финплана совнархоза республики.

Всё это тогда только ложилось на полочку сознания, ещё не имевшего особых навыков к широким обобщениям. Но когда сейчас кто-то, вспоминая свои тогдашние успехи, размышляет о славном времени совнархозов, реальных подтверждений в своём, пусть и недолгом опыте я не нахожу. Зато потом, когда появились записки с серьёзным анализом экономики того периода, в оценку вполне органично вписались впечатления малого тогда «винтика системы» и заложили основы уже самостоятельных подходов к оценке будущих реформаций.

Не могу сказать, что окружающие меня на работе люди были мне абсолютно близки. И дело не только в разнице по возрасту, как, кстати, и с моей сестрой, которая была на те же 8 лет меня старше. Мы выросли в другом информационном пространстве, сформированном атмосферой «оттепели». Это время Всемирного фестиваля молодёжи и студентов, первого Московского международного кинофестиваля, первой американской выставки в Сокольниках, всеобщего увлечения поэзией, лирикой гражданского звучания на стадионах и в больших концертных залах, вышедших из подполья диспутов, разрешённых джазовых фестивалей и гастролей исполнителей, известных нам ранее только по записям «на костях». Вдруг выплеснулась на поверхность идущая от давних традиций культуры интеллектуального общения и критической оценки действительности. И, самое главное, мы стремились к самостоятельным оценкам окружающего, порядком подустав от мажорного дребезжания убогих чёрных громкоговорителей — радиоточек, висевших в каждом доме, а кое-где мощных металлических, оставшихся на улице ещё с войны. Но мои новые коллеги были искренними людьми, без предвзятости и тем более неприязни к нашим молодёжным чудачествам и закидонам. Да и общий культурный уровень, благодаря достойному школьному образованию и культивируемой любви к книге, был довольно высоким. Весенние школьные каникулы официально именовались Неделя книги с соответствующей тематикой мероприятий для детей и их родителей. Собрание библиотек и подписки на

собрания сочинений были всеобщим увлечением. Книги выходили шестизначными тиражами. Толстые журналы тоже, и читали их все, выписывая по списку на отдел для последующего обмена. Современную зарубежную прозу, научную фантастику с проблематикой окружающей нас жизни, классический, с атрибутами полноценной литературы детектив читали семьями от мала до велика. Однажды мама рассказала мне, как попала на том, что, пропустив окончание обеденного перерыва, продолжала чтение в открытом ящике стола «Триумфальной арки» Э.М. Ремарка, напечатанной в «Иностранке». Вошедший к ним в комнату замначальника Бюджетного управления С.З. Ильвовский, незаметно подойдя, шепнул: «Ну что? Пьём кальвадос?» (любимый напиток героев романа). Вряд ли он разглядел журнал. Просто ЭТО читали все.

Молодёжи примерно моего возраста было довольно много. Комсомольская организация собственно министерства насчитывала более ста человек, а с Третьим спецотделом (будущий Гохран) более двухсот. Наряду с общеминистерскими вечерами регулярно проводились и молодёжные, и я как-то сразу заприметил и, похоже, взаимно, молодого человека, явно равноценно моему восприятию реагиовавшего на джазовые стандарты, звучавшие иногда в танцевальных ритмах, и неплохо танцевавшего и модный тогда твист, и свинговые партии. Это был Геннадий Калганов из Ингосстраха (подразделение Минфина, а для зарубежных контрагентов акционерное общество). Мы стали заходить друг к другу на этаж или по предварительному звонку в комитет ВЛКСМ, членами которого мы оба были, покурить и поболтать. Оказалось, что кроме любви к джазу у нас есть и ещё одно общее увлечение — русская поэзия Серебряного века с боевой обоймой авторов и стихов для прочтения «по поводу». Мало-помалу я сначала познакомился с некоторыми из его друзей, а затем присоединился и ко всей большой, поддерживающейся ещё с детсадовских времён компании Гены и его старшего брата Жени — известного художника кино. Теперь, будучи уже взрослыми людьми разных профессий, они продолжали дружить семьями и регулярно встречаться по субботам по сложившейся очерёдности за скромным, но всегда весёлым застольем, прихватывая зимой и воскресенья на катке «Люкс» с последующими пельменями. Редко когда не собиралось человек 12–15, а то и больше. Слушали классную музыку на настоящих привозных пластинках, танцевали.



На катке «Люкс» с друзьями

Объединяло всех неприятие фальшивых «указивок», выполнения которых на самом деле вряд ли ждали и сами «указывающие», пропагандистских штампов и бездумного формализма. На каждую еженедельную встречу находились новые забавные истории, приколы и анекдоты с подтекстом.

С Геннадием в отделе работал Олег Ларин — секретарь комитета ВЛКСМ министерства. Как я потом понял, он очень хотел уехать в длительную командировку за рубеж, и его общественная должность из знака лояльности превратилась в сдерживающий якорь. Почему-то он остановился на мне как на приёмнике и на ближайшем отчётно-выборном собрании секретарём комитета ВЛКСМ выбрали меня. Не скрою, для меня это тоже был вопрос карьеры. Лимита на вступление чиновников в партию ещё не было, но всё-таки, видимо, в Бауманском РК КПСС, где на учёте состояли партийные организации, пожалуй, большинства союзных и российских республиканских министерств и ведомств, было понимание, что от чиновников тесновато, и процесс чуть сдерживали ради здоровой статистики рядов партии рабочего класса и трудового крестьянства. С другой стороны, движение по служебной лестнице без



Комитет ВЛКСМ Минфина СССР. С редколлегией стенгазеты. 1964 г.  
Первый справа Г. Силуанов, в центре В. А. Раевский.

«красной корочки» было невозможно. Секретарство торможение снимало. Уже вскоре на партийном собрании управления меня принимали кандидатом в члены КПСС. Я, не моргнув глазом, написал: «Прошу принять... Хочу быть в передовых рядах...» Не помню случая, чтобы кто-то отклонился от этой затёртой формулировки. Её зачитали на партийном собрании, и тоже никто не моргнул, хотя моя жизнь и приключения при моей открытости были как на ладони. Все понимали, что юноша хочет расти дальше.

Что касается комсомольской работы, это всё хорошо описано в ранних повестях Юрия Полякова. Значившееся в планах как воспитательная работа выполнялось в виде устоявшихся обрядов и «ритуальных плясок» с серьёзной миной как бы для внешнего наблюдателя. Помог и институтский опыт по этой части, когда мы, давясь от смеха, в каждый кварталный план включали обязательное «идеологическое» мероприятие — посещение стоявшего на путях у Павелецкого вокзала в шаговой доступности от института музея-вагона, доставившего тело почившего вождя из Горок в столицу. Но большинство молодёжи, а в моём личном опыте все, кого я знал, воспринимали это как параллельные миры по отношению к своим

основным интересам, устремлениям и взглядам на окружающую действительность. Было весело и не слишком обременительно.

Партком министерства не слишком опекал комитет ВЛКСМ в смысле контроля каких-то деталей наших мероприятий. Достаточно было раз в месяц зайти и поговорить в очень общем плане (освобождённым заместителем секретаря был тогда В. И. Смирнов, кстати, отец будущего моего сотрудника Саши Смирнова; о династических традициях министерства в этих заметках приходится вспоминать часто). Но много поручений было связано с помощью в организации различных «массовок», например, встреч с известными стране людьми, а также и общеминистерскими вечерами. Иногда возникало короткое, но по обстоятельствам достаточно доверительное близкое общение с кем-то из известных артистов, участвовавших в сборных концертах во время антрактов, перерывов, помощи с приёмом и проводами. Не обо всём можно даже и через много лет поведать, поскольку приходилось поневоле внедряться в сферу весьма личную. Однажды после общей встречи в Колонном зале коллектива с космонавтом Г. С. Титовым, мы продолжили тёплое общение в парткоме с активом. Присутствовал и первый заместитель министра финансов СССР В. К. Ситнин. Это были первые публичные общения «космонавта-2». Вёл он себя очень скромно и, пожалуй, даже неуверенно. На сохранившейся фотографии видно, что он не вполне справляется с «лишними» руками. Но говорил он ярко и увлекательно. Довольно много задавал вопросов по работе, причём часто в шутливой форме. Беседа затянулась, и я довольно поздно пошёл провожать Германа Степановича, нагруженный сувенирами. «Волга» стояла в «кармане» на площади Куйбышева (нынешняя Биржевая). Водитель отлучился. Герман Степанович сам открыл заднюю дверь машины, чтобы помочь мне уложить поклажу. На сиденье лежали две разломанные половинки нарезного батона, термос и нарезка колбасы на пергаменте. «Извините, мотаемся уже месяц по городу. Иногда четыре встречи в день. И не везде так гостеприимно встречают, как у вас...»

В. Н. Масленников был заместителем секретаря парткома министерства, а до этого тоже прошёл школу комсомольской работы, всё понимал и лояльно относился к неизбежным отлучкам с рабочего места. Наша комсомольская организация пользовалась авторитетом в аппарате Бауманского РК ВЛКСМ. Было по-



Встреча с космонавтом Г. С. Титовым в парткоме министерства. В первом ряду Г. С. Титов, первый заместитель министра финансов СССР В. К. Ситнин, член коллегии начальник Управления финансирования сельского хозяйства Г. А. Кутузов, в центре слева направо заместитель секретаря Парткома В. И. Смирнов, заместитель секретаря Парткома, член коллегии, начальник Главгосстраха Л. А. Мотылев, В. А. Раевский.

нимание, что у нас дела в порядке. «Дежурные» мероприятия мы проводили, во всяком случае, представляли отчёты о них. На базе нашего д/о «Ёлочка» проходили бурные комсомольские учебные сборы по обмену опытом работы. Первый секретарь РК Иван Греков был напрочь лишён чванства, и с ним всегда имелась возможность поговорить неформально. Сложилась устойчивая группа постоянного общения, состоявшая из секретарей других крупных организаций. Посиделки и опять ворох новых впечатлений о том, как «всамделишно» устроена жизнь. Мои новые знакомые за мелочами несильно отличались по вкусам и взглядам от компании ближнего круга моих друзей, которая вместе с остатками школьной команды «карбонариев», за вычетом естественной убыли, существует и по сей день. Ещё лет 10–15 приходилось по случаю пересекаться со своими бывшими коллегами по комсомольской работе, но уже на других ролях, и убеждаться, что они вполне достойно проявляют себя и в своей основной профессии. Слова дружеской поддержки по телефону я ещё раз услышал достаточно неожиданно, уже через много лет в последнем своём кабинете на госслужбе от коллеги, представившейся по фамилии, которую я,



Проверка готовности к сезону пионерлагеря «Ёлочки». Весна 1964 г.

к сожалению, не помнил, но ей достаточно было назвать Бауманский РК ВЛКСМ...

Заседания комитета и общие собрания в основном носили производственный характер: задачи по составлению бюджета, анализу отчётов и т. п. Понятно, что всё это притягивалось за уши и было формально, но зато и лжи и трафаретных заклинаний не было. Наиболее тяжёлой реальной заботой было проведение комсомольских вечеров. Никто нам особо не помогал, приходило много гостей и в условиях улицы Куйбышева — официальной тогда правительственной трассы, где в подвальном помещении находился клуб Минфина СССР, порой было довольно затруднительно улаживать неизбежные молодёжные эксцессы.

Труды эти были не напрасны. Общественная работа не только пополняла копилку личного опыта, но так или иначе проявляла для окружающих необходимые для работы черты характера и умение использовать этот опыт.

В 1963 году вышло постановление о формировании новых государственных ведомств — комитетов по отраслям народного хозяйства, которое достаточно прозрачно по своему содержанию признава-

ло ошибки, связанные с утратой отраслевого принципа руководства экономикой и тем, что вскоре стали называть «местничеством» — местечковым эгоизмом в ущерб интересам рационального развития производительных сил в народно-хозяйственном комплексе.

У нас в управлении сформировали отдел по финансированию госкомитетов и в него перевели уцелевших отраслевиков, которые когда-то курировали соответствующие министерства: В. Г. Петушкову — чёрная металлургия, С. Д. Швыткову — цветная металлургия, М. М. Райскину — химическая промышленность и ряд других. До этого мы работали рядом, хотя и в разных отделах, и я знал их просто как старших товарищей, крепких финансистов. А теперь стало понятно, что означает отраслевик в прежнем понимании. Они досконально знали не только финансы, но и технологические особенности отраслей, не в смысле понимания каких-то терминов, а в проекции на порядок формирования себестоимости, оборотных средств, других финансовых показателей и качественных характеристик производственной и финансовой деятельности. Они на равных общались со специалистами отраслевых ведомств и Госплана СССР, где в отраслевых отделах тоже сохранилось немало специалистов высокого класса. Но на всю номенклатуру госкомитетов спецов не хватило, и среди других будущих кураторов отраслевых направлений опекать Госкомитет строительного и дорожного машиностроения СССР определили меня, назначив старшим экономистом.

Надо сказать, что тогда начался первый серьёзный отток специалистов из Минфина. Новым ведомствам давали более высокий уровень окладов, а минфиновская зарплата, когда-то высокая, мельчала. Наш министр В. Ф. Гарбузов, в данном случае «не по делу», вёл себя в отношении затрат на содержание аппарата демонстративно скупно, от оборудования своего кабинета до зарплаты и социального пакета сотрудников. Исключение — знаменитый, правда, не приобретённый, а кем-то подаренный громадный глобус, которым он любил потешиться, покручивая по оси легким движением руки. Изменений мы ждали ещё почти лет 10, до тех пор, пока за это не взялся после своего назначения первым замом всё понимающий и всё по этой части умеющий В. В. Деменцев. Так и хотелось бы сейчас написать: «100 лет ему жизни», но как раз когда на бумагу ложатся эти строки, он неделю как скончался, совсем немного не

дожив до этой рубежной даты. Мне тоже почти сразу же поступило заманчивое предложение: с должности старшего экономиста с окладом в 150 рублей перейти на должность замначальника финотдела курируемого комитета с почти двукратным повышением оклада. Мои прямые начальники получали меньше по штатному расписанию. Их фактическая зарплата немного подтягивалась персональными надбавками, но равноценных зарплат и социального пакета до 1976 года так и не было. Инициатором предложения был и. о. начфина Госкомитета С. З. Магазинер. Все дожившие до начала перемен руководители важнейших функциональных служб прежнего министерства работали ещё в совнархозах, и бывшего финансиста одного из главков министерства вытянули с пенсии с условием «на время». Был он человек очень пожилой и или слишком рассеян, или основательно всё забыл, или уровень главка не был равноценен уровню министерства, но факт, что мне пришлось его даже кое-чему учить. Меня он мог научить только «библейским» сентенциям, но как все подобные будто бы простые истины, достаточно глубоким. Вот одно запомнившееся: «Владимир Абрамович, почему в вашем буфете такой вкусный эклер стоит 17 копеек, а в магазине невкусный 22 копейки?» — «Я думаю, потому, что у нас свой кондитер». — «Вот видите, Владимир Абрамович, если бы у всех был свой кондитер...»

От предложения пришлось отказаться: я был на выборной общественной позиции и только что вступил кандидатом в члены КПСС. Но, думаю, само Провидение вправило мне мозги этими формальными проблемами. Одно дело, нескромно сравнивать себя с почтительным, рассеянным и забывчивым С. И. Магазинером, а другое — жизненные реалии, с которыми я неизбежно бы столкнулся, и, наверное, просто затерялся бы после преобразования комитета в министерство среди вернувшихся из совнархозов руководителей и ротации специалистов с предприятий.

Между тем этот относительно короткий период — около полутора лет, стал очень примечательным для меня, поскольку впервые дал возможность пройти весь цикл работы куратора самостоятельного участка. Конечно, масштабы комитета были не министерские — ему подчинялись только НИИ, КБ и опытные предприятия, но составлялся полноценный финансовый план, что подразумевало контакты со специалистами Госплана СССР, проводился ана-



На демонстрации 7 ноября 1965 г. Отдел финансирования отраслевых госкомитетов.  
Слева направо В. А. Раевский, начальник отдела В. А. Прокопов, Г. М. Силуанов,  
заместитель начальника отдела А. А. Алиев.

лиз годового отчёта опять же с участием Госплана СССР и Госбанка СССР, готовился проект решения Совета министров СССР по его результатам, осуществлялся по установленному регламенту полный цикл финансирования статей плана, имевших в качестве источников ассигнования из бюджета. При курировании совнаркозов не было такого повседневного, живого и порой полемического общения с объектом финансирования, который к тому же представляли опытные руководители, прошедшие «огонь, воду и медные трубы» реальной экономики. Начальником финотдела вскоре стал Покрас — в прошлом возглавлявший этот участок в министерстве, имевший имя и авторитет среди себе подобных корифеев отраслевых финансов. Такого же уровня были и руководители других экономических служб госкомитета — плановой и бухгалтерской. Мы все были соучастниками процесса восстановления когда-то порушенных и полузабытых финансовых отношений по ведомственно-отраслевой направленности, формирования новой нормативной базы и практического разрешения неизбежных конфликтных ситуаций в ходе сопровождающих работу контрольных мероприятий. Мне уже, как правило, не приходилось обращаться за помощью и

консультациями к старшим коллегам, но их повседневная работа, стиль общения с оппонентом и методы постижения смысла экономической ситуации, в отношении которой надо сформировать позицию, тоже были хорошей школой.

События этапные уже и в сегодняшнем варианте исторического мифа — устранение с партийно-государственных позиций Н. С. Хрущёва в октябре 1964 года и даже вышедшее после сентябрьского (1965 года) Пленума ЦК КПСС постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР «О совершенствовании планирования и экономического стимулирования производства» ни у меня, ни у моих друзей, ни даже у коллег по работе не вызвали какого-то особого энтузиазма. Конечно, опальный теперь лидер много чего наворотил в государственном и партийном строительстве, экономике, прессо-вании интеллигенции и творческих людей, так что даже забылась инициированная им «оттепель». Но мы не сильно отделяли его от окружения, и в анекдотах он просто персонифицировал всю эту братию. В очередную субботу мы с удовольствием почесали языки на эту тему. Самый безобидный из рассказанных в тот вечер анекдотов был о маленькой девочке, которая спрашивает маму: «А что, Никита Сергеевич теперь уже не Хрущёв?»

Недоверие к возможностям наступления реальных перемен относилось и к упомянутому постановлению. Статья Е. Г. Либермана «План, прибыль, премия», опубликованная ещё осенью 1962 года в «Правде», произвела впечатление неординарностью не только содержания, но и стиля подачи мысли по сравнению с обычной трескотнёй о «преимуществах». С института у меня сохранилась привычка после прочтения публикации коротко записывать своё мнение и комментарии. Но и статья, и последующая дискуссия всё же не имели, надо признать, для меня остроты и актуальности. Я тогда только что начинал работать в Минфине СССР и недостаточно ещё знал реальную экономику. Не знал я и того, что специалисты Минфина и НИФИ трудились в рабочей группе по подготовке решений, поскольку основной аппарат в обсуждение не был вовлечён. Вместе со снятием Н. С. Хрущёва это всё воспринималось нами как первые два пакета из трёх, оставленных новому директору снятым с работы предшественником из известного анекдота. К тому же в практическом плане пока шла речь о постепенном, по мере готовности переводе на новые показатели планирования и оценки деятельно-

сти, а значит опять показуха... Так думали многие из нас. Ну а теперь на работе прошли открытые партийные собрания, где все (и я, как помню, поучаствовал тоже) дружно пожевали тезисы партийных решений, приправив их чисто производственными реальными задачами текущего времени.

Гораздо более актуальным представлялось вышедшее также в начале октября 1965 года постановление о возврате к отраслевым принципам руководства народным хозяйством. Было понятно, что грядёт серьёзная реорганизация и нас она тоже затронет. В начале декабря 1965 года таковая состоялась. Были сформированы три управления по финансированию отраслей промышленности. Меня утвердили замначальника отдела финансирования нефтяной, нефтеперерабатывающей, нефтехимической и химической промышленности в Управлении финансирования тяжёлой промышленности, начальником которого стал В. П. Никольский, обладавший большим опытом руководящей работы ещё в досовнархозовском отраслевом министерстве и на предприятиях. И. В. Гужков стал замминистра, нашим куратором и одновременно координатором всей работы министерства по переводу на новые методы планирования и экономического стимулирования.

Выдвижение, конечно, радовало, но моим прямым начальником стала К. А. Казанкова — дама весьма знающая, всеми заслуженно уважаемая как отраслевик ещё «старого помолла», но я и ранее чувствовал, что относится она ко мне заведомо предвзято, неприязненно, очевидно, считая выскочкой. Мне приходилось постоянно выступать в качестве представителя отдела на открытых партийных и профсоюзных собраниях, обсуждавших вопросы текущей производственной работы, выручая старших товарищей, которым всё это давно обрыдло. Я же всегда был «в теме», поскольку так или иначе надо было тянуть ту же ляжку и по комсомольской линии. К. А. Казанкова тоже часто выступала на собраниях и иногда отпускала язвительные замечания по поводу, например, наших обязательств по выходу на контрольные цифры бюджета, о которых чаще всего шла речь, хотя, по чести сказать, все наши речи были одинаково трафаретны. Или я был слишком румян и моложав в сравнении с другими выступавшими, и это вызывало её раздражение. Даже не знаю, почему она согласилась взять меня своим замом, может быть, как раз хотела «поставить на место».

В общем, этот короткий отрезок моей биографии в Минфине СССР иначе как чёрным не назовешь. Открытая неприязнь проявлялась при любом типе общения, даже не по делу, а просто при встрече. Поджатые губы, как минимум, а иногда и скептическое замечание в отношении ещё непрочитанного документа. Моё внешнее спокойствие и нежелание отвечать иначе как конкретной просьбой, что именно надо изменить или доработать, её только ещё больше раздражали. Хуже того, я чувствовал, что как-то меняется ранее всегда доброжелательное отношение ко мне и более высокого начальства. Мне сочувствовали и поддерживали добрым словом другие сотрудники отдела. Если это и было утешением, то недостаточным. Даже друзья стали замечать, что я постоянно погружён в нечто далёкое от происходящего «здесь и сейчас» и почти перестал улыбаться.

И в это время, говоря поэтическим языком, «смятенного состояния души», когда я был на грани нервного срыва, мне предложили пройти вполне ординарную процедуру «засекречивания», т. е. допуска по так называемой «второй» форме — СС (совершенно секретно), что было необходимо для выезда на предприятия, многие из которых выпускали оборонную продукцию, работы с материалами к еженедельным заседаниям президиума Совмина и соответствующей перепиской. Может, в другой обстановке я бы и сохранил хладнокровие, но сейчас нервный срыв был вполне реальным. Я вспомнил, как меня турнули с поездкой в Чехословакию. Предстоящая процедура была посерьёзней, и я уже пожалел, что попёрся в Минфин СССР, надо было выбирать «по Сеньке шапку».

Должен сказать, что я несколько раз встречал на улице Куйбышева «человека с внешностью молодого профессора», памятного мне по первой крупной неприятности, случившейся ещё в институте, причём всегда недалеко от нашего здания. В первый раз я даже проскочил мимо, настолько это было неожиданно, потом пытался кивком поздороваться, но он, прямо не отвечая, тем не менее, как мне казалось, как-то покровительственно и слегка загадочно улыбался. Не сомневаюсь, что он был в курсе моих дел, очевидно, имея какое-то отношение к Минфину в проекции своей службы. Раз это так, может, не всё безнадежно, если мои прошлые прегрешения до сих пор не вышли наружу.

Но всё же ставка была высока, и мне даже пришла в голову чумная идея пойти, рассказать всё и посоветоваться в парткоме, где

ко мне хорошо относились, попросить поддержки. Потом я вспомнил, что Герман Силуанов, вырвавшись из КГБ, куда его распределили, тем не менее отзывался неплохо о ребятах, которые с ним работали. «Найди кого-нибудь, с кем можно посоветоваться, как лучше поступить».

Вскоре я по рекомендации Германа встретился с молодым человеком в скверике, где теперь лежит Соловецкий камень. Довольно интеллигентное лицо, ладно скроенная одежда, кокетливый пробор чуть выше традиционного места — так выглядел бы для меня наш «крот» на заграничной работе. Он внимательно выслушал меня, не задав ни одного дополнительного вопроса. «Знаете что, я вас понимаю. Дёргаться в любом случае не надо. Я, конечно, могу сделать запрос, но лучше этого не делать. Если там ничего нет, всё равно останется след, что кто-то вами интересовался, а значит, вы в разработке. Это уж точно помешает, и никто не будет разбираться глубже, легче отказать. А если всё так, как вы рассказали, и других проколов нет, думаю, всё уже уничтожено. Представляете, если бы мы в наше-то время подобную чепуху архивировали. Обычно такие дела, если информация не наслаивается, через год-два удаляются из оборота».

Спасибо славному парню и Герману, конечно, тоже. Оформление прошло в установленные сроки и я отправился в первую командировку на нефтехимический комбинат в городе Салавате, который не только имел п/я, но и ещё номер (кажется №16) вместо названия, поскольку включал сразу несколько крупных оборонных предприятий.

На комбинат я поехал, чтобы разобраться с громадным объёмом неустановленного оборудования, которое с 1946 года числилось на его балансе и балансе его «номерного» двойника в городе Омске. Эти две «кучи» занимали значительный удельный вес в строке «мобилизация внутренних ресурсов» баланса министерства как источник финансирования капитальных вложений. На эту сумму мы при составлении плана недодавали бюджетное финансирование в качестве стимула к своевременному монтажу оборудования, а «мобилизации» всё не было и не было. Финансисты министерства бубнили что-то невразумительное о трудностях, а теперь на месте всё прояснилось в первый же день. Оказалось, что это оборудование для производства авиационного топлива из бурого угля, вы-

везенное из Германии в качестве репараций, без документации и разбора со специалистами особенностей технологического процесса. Было совершенно ясно, что его надо просто списать в металлолом и не искать за давностью лет виноватых.

В свободное время я решил подробнее ознакомиться с комбинатом. При этом произошёл инцидент, из-за которого мне в основном и вспомнилась эта командировка. Я в сопровождении начфина посетил два относящихся к комбинату оборонных предприятия, а на завод по производству этиловой жидкости меня не пустили. Этиловую жидкость мы импортировали. Предприятие это было тогда единственным спроектированным по отечественной технологии, но уже года два его не удавалось запустить. Сторож — человек в штатском, но с офицерской выправкой, посмотрел как на нечто не имеющее значения мои документы с допуском и даже подписанный директором комбината пропуск. «Объект секретный». — «Что же в нём секретного, если он не работает?» И вот тогда уважаемый сторож обнаружил интеллект образованного человека, свойственный, как я неоднократно имел потом возможность отметить, лучшим представителям «ордена», ответив так, что это сразу просилось в анекдот: «А вот это и является нашим стратегическим секретом».

Следующая командировка во многом определила моё дальнейшее продвижение в Минфине, да и всю последующую жизнь. Поэтому именно рассказом о ней логично закончить описание тех событий и встреч, которые связаны с выбором и первыми шагами в профессии.

В феврале 1966 года прозвучал набат о возможном срыве реорганизации управления народным хозяйством, что грозило успеху и будущей планово-бюджетной кампании. Для формирования «базы» плана и бюджета на 1967 год необходимо было составить так называемый «возвратный» план на 1966 год, а также план и отчёт за предыдущий 1965 год, но уже в новой, не совнархозовской, а ведомственной структуре, санировать в установленном порядке финансовый баланс с тем, чтобы вновь образованные министерства и ведомства могли начать жить с чистого листа. Между тем ни в одном из совнархозов не был составлен разделительный баланс и не завершена передача собственности в новое подчинение.

ЦК КПСС и Совмин СССР поручили Минфину проверить состояние дел во всех республиках, доложить о причинах задержки

в проведении работы и необходимых мерах по выправлению положения. Меня направили в Азербайджанскую ССР. Как мне потом рассказали, поскольку проблему закрутили весьма круто, аппарат ЦК затребовал список командированных, ожидая, что Минфин пошлёт свои лучшие кадры, и меня вычеркнули из списка, имея в виду юный возраст и недолгий стаж ещё не слишком руководящей работы, но я уже улетел.

На месте я застал удручающую картину. В здании, где ранее располагался совнархоз республики, уже полностью занятом другими ведомствами, в единственной оставленной ей комнате сидела полная и очень пожилая дама, как выяснилось, бывший начфин совнархоза, которую едва было видно из-за высоких башен, сложенных из папок. Она уже оформила персональную пенсию, а все её подчинённые разбежались по новым местам службы. Работать было элементарно некому и перспектив, что дама справится одна или с моей помощью, не было.

Министром финансов Азербайджанской ССР был в то время К. Х. Халилов, в будущем Председатель Президиума Верховного Совета республики, человек с тонкими чертами лица, пальцами пианиста и точёным профилем князя гор. Ничего нового я ему не сказал. Трескучие слова о серьёзности проблемы тоже поначалу не произвели впечатления. «Курбан Халилович, раз в Москве это поручили Минфину СССР, то когда это покатится по республикам, искать виноватых будут тоже по этой линии. Дайте мне в помощь десяток сотрудников министерства и за пару недель можно что-то сделать». — «Мы не найдём столько знающих эту работу людей». — «Министерства должны помочь, это же в их интересах».

Министр скептически улыбнулся, очевидно, представив, с кем и как для этого ему придётся общаться, снял телефонную трубку правительственной связи и накоротке поговорил с собеседником на азербайджанском. До этого в моём присутствии он со своими сотрудниками общался только на русском. «Давайте пообедаем, а за это время что-то прояснится». После обеда выяснилось, что уже на сегодняшний же вечер у зампреда Совмина назначено совещание руководителей министерств и ведомств республики, на котором я должен выступить. На этот раз я не стал говорить общих слов, а просто сказал, что не вижу иного выхода, кроме возврата бывших сотрудников финотдела и бухгалтерии совнархоза на прежнее рабочее ме-

сто вплоть до завершения работы. Соответствующее распоряжение Совмина было подписано уже на следующий день. Остальные дни командировки я провёл весьма плодотворно с местными джигитами за осмотром города и окрестностей, лишь наездами убеждаясь, что работа успешно идёт в двух специально выделенных комнатах бывшего совнархоза. Стимулом было желание привлечённых специалистов быстрее вернуться на новое место службы, где многих ждала иногда более ответственная руководящая должность. Реально оказалось, что к тому времени, когда моя докладная записка попала на обобщение для направления информации в ЦК КПСС и Совмин СССР, вся работа в Азербайджане была завершена и положение там выглядело довольно внушительно по сравнению с другими республиками, что и нашло отражение в общем докладе.

Замначальника Бюджетного управления Н. В. Гаретовский (в будущем наш первый зам, а затем и председатель Госбанка СССР), который занимался обобщением материалов, несколько раз приглашал меня для прояснения деталей. «Владимир Абрамович, — сказал он при последней встрече, — не согласитесь ли вы перейти к нам? У нас более года вакантно место начальника отдела финансовых планов отраслей народного хозяйства. Меня обязали самого исполнять эти обязанности, пока не найдём подходящую кандидатуру. Так что работать будете со мной». Я ответил, что меня это очень интересует и я знаком с его публикациями (человек он был весьма «писучий»). Но я откровенно рассказал о своих взаимоотношениях с К. А. Казанковой и сомнениях, можно ли будет работать в одном управлении с мамой, которая была уже в пенсионном возрасте, но продолжала работать. «Я всё знаю. Наши сотрудники говорили с вашими коллегами. А с вашей мамой мы знакомы не один десяток лет. Вы будете работать в разных отделах. Сейчас зайдём к Юрию Фёдоровичу (Г. Ф. Дундуков — начальник управления), но он вообще-то тоже в курсе всех дел. Если согласитесь, сможете начать работу хоть завтра. Министр приказ подпишет. Мы же (Бюджетное управление) его аппарат, и с ним я тоже уже говорил». Всё заняло буквально несколько минут, продыха на раздумья не было, да и шанс исключительный. У Г. Ф. Дундукова я только попросил, чтобы вначале меня зачислили на должность заместителя и без прибавки к зарплате, чтобы моему руководству было ясно, что я ухожу не ради зарплаты, а только из-за несложившихся взаимоотноше-

ний. Наверное, это выглядело немного по-детски. Он улыбнулся и сказал, что это очень простое пожелание выполнить легче всего.

Приказ был подписан в тот же вечер, очевидно, уже после работы, поскольку утром меня сразу вызвали к И. В. Гужкову, которого я не видел с его назначения заместителем министра. Там сидел и теперь бывший мой начальник В. П. Никольский. Основная претензия состояла в том, что я предварительно ни с кем не переговорил. Жаловаться на ближнее начальство вышестоящему не считал возможным, ответил я. Но всё же было на виду, если стало известно даже Н. В. Гаретовскому. Описал крутые обстоятельства, при которых пришлось принимать решение. Поскольку новый отдел был в некотором роде более высоким звеном прохождения материалов отраслевых управлений (практически все документы требовали согласования с Бюджетным управлением), я сказал, что хотел бы сохранить при будущих рабочих контактах хорошие взаимоотношения, которые у нас были на совместной работе в прошлом. Это, к счастью, в полной мере удалось.

## ГЛАВА 2. БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

РАБОТА В БЮДЖЕТНОМ УПРАВЛЕНИИ началась для меня сразу с серьёзного испытания. Наш отдел был ответственен за подготовку брошюры нормативного характера, многословно именуемой «Положение о составлении проектов балансов доходов и расходов (финансовых планов) предприятий и организаций отраслей народного хозяйства и смет бюджетных учреждений», которая периодически доводилась до министерств, ведомств и союзных республик, а те тиражировали её уже для своей периферии. В брошюре я нашёл почти полное совпадение с институтским учебником финансов отраслей народного хозяйства. По сути, во всех подобных учебниках, в том числе и в моём будущем издании 1987 года, основные характеристики финансовых показателей и алгоритмы их расчётов повторяли минфиновскую брошюру с дополнением приличествующих учебнику теоретических разделов о сущности и функциях финансов. Позже мне в библиотеке попалась вообще практически дословная перепечатка брошюры с вынесенной на обложку фамилией автора, правда, бывшего начальника нашего отдела. Перед переизданием брошюры мы проводили широкие консультативные совещания с представителями минфинов союзных республик, на которых обсуждались возможные дополнения и уточнения разде-

лов и расчётов. На двух таких мне довелось посидеть в президиуме, ощущая себя «властителем дум». Сейчас, после многих лет нормативно-методической работы это вспоминается с иронией, поскольку реально всё-таки я тогда не формулировал указания, а больше впитывал и синтезировал послы аудитории для уточнения наших методичек. Но было приятно сознавать свою причастность к подготовке норм и положений, которых должны придерживаться все имеющие отношение к финансам. До самых последних дней не только в министерстве, но и позже, везде, где пришлось трудиться, я сохранил пристрастие к такого рода деятельности и довольно часто, независимо от своего положения, оставлял какой-либо документ для личной проработки.

Буквально дней через десять как в громадной комнате размером чуть ли не с целый зал я занял свой «красный угол», меня вызвал Н. В. Гаретовский. «Это проект докладной министру о вопросах, подлежащих рассмотрению у руководства в связи с составлением проекта бюджета на 1967 года, решения по которым должны войти в письмо министерствам и республикам. Посмотрите, может, что-то надо добавить от нашего отдела». Проект был на трёх-четырёх страницах машинописного текста весьма общего содержания с упоминанием, конечно, решений сентябрьского (1965 года) Пленума ЦК КПСС, необходимости в связи с этим мобилизовать резервы экономики и бережливости, указанием на ряд показателей, которые по результатам анализа и обобщения материалов проверок финорганов нуждаются в особом внимании. Практически все вопросы касались только бюджетных учреждений. С ходу удалось накатать чуть не дюжину подобных по хозрасчётным показателям предприятий и организаций. К тому же я не так давно вернулся из Азербайджана, где меня закидали вопросами, связанными с изменениями оргструктуры управления хозяйством. Этих вопросов с практической точки зрения более важных, чем все другие, в проекте письма не было совсем, а они были очевидны, взять хотя бы формирование «базы» и обеспечение её сравнимости и аналитичности. Придумал я и пару абзацев про новые методы планирования и стимулирования, которые в реальности на местах присутствовали пока разве что в виде методразработок «исторических» решений Пленума для политучёбы. Жанровое своеобразие текста диктовало свои законы, которые надо было постигать.

Н. В. Гаретовский одобрительно просмотрел проект записки и по телефону попросил Г. Ф. Дундукова пригласить заинтересованных для обсуждения. В кабинете он раздал присутствовавшим по ранжиру все пять экземпляров машинописного текста, а черновик с вклейками и рукописными дополнениями демонстративно передал мне, подчеркнув авторство. Обошлось без декламации, текст прочли молча, замечаний не было. По возвращении в кабинет Н. В. Гаретовский всё же изящно выправил его редакционно и передал мне для окончательного оформления. Известная русская поговорка о значении первой встречи, конечно, не столько об одежке, в чём не раз и не два, наверное, каждый мог убедиться. Эта встреча определила равноправное товарищеское отношение ко мне, несмотря на приличную разницу в возрасте, со стороны моих старших коллег: Г. К. Шеховцова, З. И. Двойченко, Л. С. Величко — руководителей двух других ведущих отделов Бюджетного управления, отвечавших за свод и методологию планирования госбюджета в целом и формирование бюджетов союзных республик. И это несмотря на очевидные чёрточки звёздности, которые, надо признать, у них присутствовали, и не только в манере общения, но подчеркивались исключительно почтительным к ним отношением со стороны руководства всех рангов, и не только минфиновского.

Подготовленное письмо уже через пару лет навело на мысль о нецелесообразности ежегодного переиздания брошюры к очередному бюджету по причине громоздкости процедуры. Её признали постоянно действующим нормативным документом, а в дополнение было решено каждый год направлять за подписью министра «на места» (термин из бюрократического жаргона для обозначения следующего звена вертикали тех лет — союзных республик и министерств) инструктивное письмо «Об особенностях составления...» и далее по названию брошюры.

К сожалению, поработать с Н. В. Гаретовским получилось совсем недолго. Защитив докторскую диссертацию, он перешёл в аппарат ЦК КПСС. Ещё при первом нашем разговоре о возможной совместной работе шла речь о предстоящем переводе отраслей народного хозяйства на новые методы планирования и экономического стимулирования. В связи со штабным статусом именно Бюджетному управлению поручили вести всю относящуюся к ведению Минфина работу, добавив несколько единиц в штат нашего отде-



Первый кабинет в Минфине СССР. Начальник отдела финансовых планов отраслей народного хозяйства Бюджетного управления. Лето 1966 г.

ла. Эта сторона перспективы новой работы влекла актуально звучащей облойкой формулировок, которые уже всю эксплуатиrowались экономической публицистикой: «хозяйственный механизм», «заинтересованность коллективов», «стимулирование лучших результатов».

Скоро выяснилось, что ворох навалившихся с этой стороны забот требует практически полного погружения. В развитие решений сентябрьского (1965 года) Пленума ЦК КПСС и базового постановления ЦК КПСС и Совета министров СССР готовились проекты постановлений Совмина, содержащие уже более практические формулировки и принципы организации по отдельным направлениям работы, межведомственные положения и инструкции по их выполнению, а поскольку все они писались с чистого листа, без опыта реального применения, затем уже шла реальная текучка — запросы, ответы, разъяснения, консультации для тех, кто готовил предприятия к переводу на новые условия работы в министерствах и на предприятиях. И всё это для меня и отдела параллельно с развернувшейся работой по составлению проекта плана и бюджета на 1967 год, осложнённой к тому же перестройкой оргструктуры управ-

ления народным хозяйством, масштабной кадровой ротацией с мест в новые министерства и предстоящей реформой оптовых цен.

Меня довольно скоро всё-таки назначили начальником отдела, и я занял первый в своей жизни рабочий кабинет. И. В. Гужков напрямую обращался ко мне по вопросам подготовки материалов на Межведомственную комиссию при Госплане СССР, которая занималась продвижением всей работы по переводу на новые методы планирования и экономического стимулирования. Комиссия работала в регулярном режиме по плотной повестке дня, и я практически всегда сопровождал И. В. Гужкова на заседаниях, обеспечивая подготовку и необходимое согласование материалов с другими службами министерства. Иногда приходилось озвучивать наше мнение и в отсутствие И. В. Гужкова. В Минфине было всего пять заместителей министра и их катастрофически не хватало на все многочисленные комиссии, совещания у зампредов Совмина и Госплана, визиты-согласования в аппарат ЦК и т. п. Председатель комиссии А. В. Бачурин относился терпимо к подмене представителя Минфина несмотря на то, что довольно часто приходилось выступать с замечаниями или даже возражениями. Но и в этом случае А. В. Бачурин не стремился авторитетом дожать оппонента. «Передайте Дундукову (интересно, что не И. В. Гужкову), что фискальные времена прошли. А Иван Васильевич пусть за своей подписью представит мнение Минфина». Но непримиримых разногласий, которые доводились бы до правительства, не было. А. В. Бачурин курировал в Госплане Отдел финансов и себестоимости, ответственный за состояние финансового баланса, который в это время уже начинал потрескивать, а в недалеком прошлом был выходцем из Минфина (директором НИФИ). Договариваться удавалось всегда.

Работа Межведомственной комиссии в тот недолгий период, когда мне довелось быть плотно причастным к её работе, походила на заседание небожителей на Олимпе. Основные фигуранты были весьма колоритны. Председатель комиссии А. В. Бачурин — зам-пред Госплана СССР, сумел на этом важном этапе работы поставить её значение почти вровень с совминовским, держался весьма величественно, используя не только административный ресурс самого первого по значению ведомства среди ответственных за экономику, но и статус авторитетного учёного. Да и все другие члены Комиссии как на подбор были сплошь крупные и по облику, и по

манере общения. Наш И. В. Гужков умел изрекать мнение как бы даже не от себя или министерства, а от всей финансовой системы страны. Б. М. Сухаревский — зампред Госкомитета Совета министров СССР по труду и заработной плате, человек тоже немелкого сложения, умело использующий для убеждения активную жестикуляцию синхронно с воздействием светящегося интеллектом взглядом. Он запомнился наиболее инициативным и гибким членом комиссии, своевременно находящим компромисс или занимающим позицию, обеспечивающую перевес мнений. И. С. Малышев — первый зампред ЦСУ СССР, остался для меня загадкой. Его на комиссии я не ожидал увидеть совсем, заочно думая, что это однофамилец известного мне по институтским дискуссиям учёного. Мы все тогда были увлечены его монографией «Общественный учёт труда и цена при социализме», в которой он, как нам тогда казалось, доказательно отрицал товарно-денежный характер производства при социализме, а надежды связывал с окончательным избавлением от соответствующих пережитков. На самом деле нами, как я сейчас понимаю, просто двигал дух отрицания откровенного словоблудия, перелицовки марксовых формулировок под выдуманные законы и закономерности в наших учебниках политэкономии социализма и нравилась чёткая манера изложения взглядов. Представляю, как он себя чувствовал в атмосфере квазирыночной риторики, которая царствовала на комиссии. Держался он солидно, но каких-то ярких, принципиального характера высказываний в памяти не осталось. Зато запомнилось, что именно к нему обращение А. В. Бачурина всегда было особенно подчёркнуто уважительным. Возможно, это было связано с тем, что он (ещё большая неожиданность, если не нелепица, в свете содержания упомянутой монографии), как мне сказал И. В. Гужков, по стажу был старшим после её руководителя — зампреда Госплана СССР А. В. Коробова, членом готовившей предложения по реформе группы — предшественницы комиссии. Рассматривались принципиальные положения, связанные с привязкой основных принципов реформы к практике планирования и материального поощрения, соответствующие проекты решений правительства или межведомственных нормативных актов. Впоследствии, в 1970-х, когда мне приходилось участвовать в ее работе при согласовании особенностей перевода на новые методы предприятий или рассмотрении отдельных просьб и предло-

жений курируемых моими будущими управлениями министерств, такой атмосферы уже не было. Столкнувшись с рутинной реальностью нашего варианта плановой экономики, комиссия погрязла во всяческих экспериментах, ни разу не сделав и попытки посягнуть на замшелые догмы.

При напряжённом графике подготовки основополагающих документов на обычный путь их прохождения времени не хватало. Готовился перевод первых предприятий на новые методы и многое приходилось дорабатывать, что называется на коленке, перед заседанием комиссии. В связи с этим вспомнился смешной, но достаточно характерный эпизод нашей работы. Прямо перед заседанием комиссии мы вносили правку в проект положения о формировании и использовании одного из фондов предприятия. После небольшой размолвки из-за толкования уже принятого постановления Совмина, в развитие которого готовилось положение, М. А. Завалишин, начальник одного из подразделов Отдела финансов и себестоимости Госплана, задумчиво произнёс: «Слушай, а что ОНИ собственно имели в виду?» — «Михаил Алексеевич, спроси меня, ведь этот абзац я написал слово в слово».

Наконец на комиссии началась подготовка к отбору предприятий для работы, как многообещающе анонсировалось, «в новых условиях». Практически сразу же возникла проблема, которая до этого публично не обсуждалась. В качестве источника будущих трёх новых фондов экономического стимулирования в планах на эти цели имелся фонд предприятия (1–6% плановой прибыли) и некоторые финансируемые из прибыли расходы, которые, правда, не имели нормативного отношения к прибыли, а их размер сильно колебался в зависимости от показателей, на основании которых осуществлялся расчёт (прирост собственных оборотных средств, расходы на содержание пионерлагерей и клубов и т. п.). Но будущи теперь сложенными в три стопочки новых фондов целевого назначения, они не только очень сильно различались по отдельным предприятиям по размеру и нормативному отношению к прибыли, но и не тянули на то, чтобы продемонстрировать возрастающие возможности и заинтересованность предприятий в росте плановых показателей. По «старым» условиям они могли направить в фонды до 60% сверхплановой прибыли. Подтянуть плановый норматив к этой пропорции было немислимо. Да и вообще ставить вопрос о

снижении планового размера платежей в бюджет в связи с реформой было абсурдно.

Сейчас уже и не вспомнить, кому пришла спасительная мысль, которую в будущем предстояло заново изобрести в виде «встречного плана»: предложить предприятиям взять обязательства по увеличению прибыли и 90% её разрешить направлять в фонды. Резервы-то были почти у всех, тем более что среди критериев отбора предприятий было устойчивое выполнение и перевыполнение плана. Если цинично ситуацию расшифровать, это означало не столько стахановский рывок «на разрыв аорты», а скорее наличие резервов в плане. К тому же министерства имели право при доведении плана до предприятий формировать фонд финансовой помощи, который тоже мог быть использован для корректировки плана. Конечно, даже завзятым идеалистам был ясен смысл этой уловки. Да и вообще любой плановик знал, что такое отвоевать базу. Его знакомство с азами своей профессии начиналось очень часто с притчи о происхождении одногорбого верблюда в результате того, что тот в проекте плана запросил не три, а только два горба. Тогда-то впервые заговорили о «пусковом импульсе». Это была уже иная идеология: не только дать новые показатели плана, оценки результатов и права по использованию ресурсов, но и одновременно поощрить за желание перейти на новые условия работы. Энтузиастов сразу существенно добавилось, впрочем, как и убогих, но крикливых конъюнктурщиков.

Однажды, в моей почте появился входящий документ с пометкой «NB» и подписью В. Ф. Гарбузов. Это означало, что бумагу надо не просто рассмотреть и поступить с ней так, как она заслуживает, а доложить ему лично. Резолюция адресована была И. В. Гужкову и Г. Ф. Дундукову — непосредственному моему начальнику; первый расписался, а второй переадресовал её мне.

Возникшая ситуация носила пикантный характер. Заместитель начальника Управления кредитования сельского хозяйства Госбанка СССР Фёдоров жаловался нашему министру на косность и вредительское отношение своего начальства к интересам государственного бюджета. Суть предложения, с которым он обращался сначала к своему начальству, а потом с жалобой на него, по тогдашней иерархии к «старшему брату», заключалась в переходе к оценке выполнения плана реализации промышленной продукции

по отгрузке. Независимо от того, оплачена ли покупателем продукция, она должна была быть засчитана в выполнение плана и при начислении фондов экономического стимулирования. Но и бюджет, на что особенно упирал Фёдоров, получит не менее 2,5 млрд рублей дополнительных доходов. Для этого банк должен кредитовать всю отгруженную по плану продукцию. В результате предприятие получит заслуженную честным трудом прибыль, начислит фонды и рассчитается с бюджетом. Долг останется у банка, а банк, аккумулируя выручку предприятия, сумеет его своевременно взыскать. Надо пояснить, что включение выручки от реализации (вместо выпуска товарной продукции) и прибыли в число основных показателей плана, оценки результатов и, соответственно, условий начисления фондов экономического стимулирования — одно из принципиальных положений постановления ЦК КПСС и Совета министров СССР от октября 1965 года «О совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства», а согласованными нормативными документами показатели должны были исчисляться по оплате, т. е. при поступлении реальных денег поставщика на расчётный счёт. Товары отгруженные могли кредитоваться банком, но не автоматически, а на строго нормативных параметрах, исходя из сроков нахождения на складе, в пути и осуществления расчётов, заложенных в прејскурантных ценах. Это рассматривалось как мера наведения договорной и расчётной дисциплины, а если заглядывать дальше, за несостоявшееся продолжение реформ, ступенька к будущей свободе выбора контрагента хозяйственных связей.

Но, увы, реформа ничего не исправила именно из-за её половинчатости, и расчётная дисциплина оставляла желать лучшего. Редакционная почта СМИ была в это время полна жалоб на новый показатель, а вышестоящие плановые инстанции завалены просьбами уточнить планы несправедливо обиженных, с железным на то основанием административно-командной экономики: «Я отгрузил по плану. Мне не заплатили. Почему должен страдать и лишаться фондов стимулирования мой коллектив?» План продолжал оставаться прежде всего фетишем, а не инструментом управления, но и фетишем весьма условным. Его запросто корректировали, особенно для «экспериментальных» предприятий, чтобы они укладывались в новые показатели. Существовало даже прозвище — «дека-

бристы» для тех, кому план пересматривался под факт в последних числах декабря.

С Г. Ф. Дундуковым по поводу предложений Фёдорова состоялся немного удививший меня разговор. Я тогда ещё был под влиянием поверхностных суждений о нём как о бюджетнике однобоко фискальных взглядов. Это, конечно, можно было бы подтвердить частными фактами. Но последующая работа под его руководством, а затем общение с ним как в некотором роде оппонентом в роли начальника отраслевого управления убедили меня, что он, будучи безусловно человеком жёстким во всём, что касалось интересов бюджета, был экономистом высочайшего класса, обладавшим по настоящему государственным кругозором и обширными знаниями в области финансов, кредита, денежного обращения, планово-балансовой работы.

Вот и тогда он мне сказал: «Этот тип нашёл топор под лавкой. Автоматизм кредитования всей отгруженной продукции. Его «доходы» — это же деньги банка. Поэтому его там и послали. Это лишняя заноза. У нас с банком забот хватает и без этого. Ты же знаешь...» В то время ещё не было планового дефицита бюджета. Но к концу года складывалась ежегодно возрастающая переходящая задолженность бюджета перед банком по расчётам за дотации. И это, конечно, ещё не все заморочки. Мы пришли к министру, рассказали всё про «топор под лавкой», и он разрешил «рационализатору» не отвечать. Сами мы так поступить не имели права. На «заявления трудящихся» максимальный срок ответа составлял 30 дней, а уже через 10 дней начинались строгие напоминания Канцелярии министерства.

Но Фёдоров был маниакально увлечён своей идеей. Последовало письмо уже в ЦК КПСС, теперь с доносом на министра финансов, который не печётся о государственных доходах. Оттуда письмо было направлено в журнал «Коммунист» с поручением организовать обсуждение. На обсуждение пришли с полторы дюжины заместителей министров и начфинов промышленных министерств. От Минфина был я, а Госбанк, имея в виду пикантность обстоятельства оппонирования собственному сотруднику совсем не рядового ранга, вообще демонстративно прислал консультанта Планово-экономического управления, правда, это был Гиндин, ещё до войны работавший одним из руководителей Планово-экономического управления Гос-

банка, репрессированный, а к этому времени полностью реабилитированный. Но ему, как он мне сказал, было поручено быть только наблюдателем.

Бой был явно неравный. Все против одного и в очень жёсткой манере, осмелев в отсутствие руководства Минфина. Выручил меня начфин Минцветмета Н. Ф. Малахов, с которым я был хорошо знаком. К тому же он был не без минфиновского акцента, поработав несколько лет замом, а потом и начальником Управления финансирования совнархозов Минфина РСФСР. «Я бы поддержал предложение товарища Фёдорова. Но вот у меня два однотипных алюминиевых завода (он назвал конкретные), и один всегда платит вовремя, а другой никогда. Хотелось бы надеяться, что при принятии этого предложения что-то изменится». Я уцепился за подсказку, развил мысль дальше, и чаша весов заколебалась. Разъярённый, с побагровевшим лицом, Фёдоров вскочил, потрясая толстенным томом «Капитала» с заложенным на какой-то странице пальцем: «Товарищ Раевский, а вы Маркса читали?» Я слегка поперхнулся и чуть не сбился с наступательного темпа. Но тут-то решительно помог до этого молчавший Гиндин: «Товарищ Фёдоров, а Маркса-то надо читать всего, а не там, где вы заложили палец!» Тут уже засмеялись и наши оппоненты. И обсуждение закончилось нейтрально. Всё неоднозначно, надо думать и ещё обсуждать. Между прочим, насколько мне помнится, в конце концов кто-то это предложение продавил, правда, без автоматизма кредитования. Описание этой встречи символично завершает недолгий опыт моего общения с первопроходцами «косыгинских» реформ, обозначая также и тенденцию их постепенного выхолащивания и перехода на холостые обороты.

Перевод отдельных групп предприятий на новые условия работы осуществлялся по специальным решениям правительства. И не только по причине тщательного отбора кандидатур, но и потому, что постоянно приходилось учитывать какие-то особенности, «входить в положение», «принимать во внимание» какую-то специфику. Работы становилось всё больше, но она мельчала, становясь более рутинной и менее интересной.

Г. Ф. Дундуков постоянно конфликтовал с И. В. Гужковым за рабочее время нашего отдела: «У вас есть свои управления... Раевский занят... Министр нам поручил...» и т. п. Справедливости ради надо сказать, что дел по другим направлениям работы было дей-

ствительно неспорно, но правда и то, что куцые сводно-плановые подразделения трёх управлений гражданских отраслей промышленности для такой работы были не приспособлены, а на повестке дня было обсуждение возможности адаптации «новых условий» и для других отраслей хозяйства.

В Госплане СССР был создан самостоятельный отдел, специализированный на обеспечении работы Межведомственной комиссии. Надо было решать этот вопрос и в Минфине СССР. Поскольку изменение условий хозяйствования так или иначе затрагивало показатели бюджета, соответствующий отдел было решено сформировать в составе Бюджетного управления с руководителем в статусе замначальника управления, что обеспечивало решение проблемы согласования «интересов бюджета». И можно себе представить мой «восторг», когда при первом же обсуждении возникла кандидатура К. А. Казанковой — той самой, не сложившиеся взаимоотношения с которой стали причиной моего перехода в Бюджетное управление. По квалификации, опыту работы, умению энергично и аргументированно отстаивать позицию она, безусловно, на эту роль подходила и, будучи человеком амбициозным, знающим себе цену, видимо, была уязвлена тем, что при реорганизации её «обошли на повороте» более молодые бывшие мои начальники, ставшие руководителями и заместителями руководителя новых управлений — В. Н. Масленников, В. А. Сальников и В. А. Прокопов, а потому дала согласие на назначение. Что касается отношений со мной, то моё положение фактического куратора отраслевых управлений и отделов, с которым приходилось взаимодействовать в процессе прохождения документов, к этому времени сняло былую напряжённость. Пересекаться по работе нам теперь приходилось не слишком часто. Г. Ф. Дундуков, не преуспев в попытках сбегать новый отдел в какую-либо форму прямого подчинения И. В. Гужкову (позже это всё-таки удалось), достаточно откровенно стремился от него дистанцироваться. Не знаю, что в этом было больше — недовольства иждивенческим смыслом «пускового импульса» (он по этому поводу неоднократно высказывался), мудрого понимания неизбежных границ дозволенного, в которые предстояло упереться реформам, а что от человека немало пережившего на своей вполне «во времена оные» расстрельной должности и стремившегося оградить нервы от пиковых нагрузок. А скорее всего, всё это вместе взятое. Об-

щаться нам с Клавдией Александровной приходилось только на партийных собраниях и общих совещаниях руководителей отделов у начальника управления. А иногда ей приходилось даже согласовывать какие-то позиции при получении визы нашего отдела на готовившийся документ.

Я, признаюсь, без сожаления расстался с этой страницей опыта. Почему? На этом рубеже было бы некорректно формулировать суждения, равноценные моим сегодняшним взглядам. К обобщениям мы вернёмся на фоне обстоятельств и фактов, их определивших, в том числе и будущего опыта работы на участке отраслевых финансов. Ограничусь тем, что легло на полку памяти именно тогда. Откровенно смущал закладываемый в расчёты и нормативные документы «пусковой импульс», по существу, ставший полноправным принципом перевода на новые условия работы, который выводил к тому же на конфликт с моим положением «на страже бюджета», и, соответственно, трудности в общении по этой проблеме с прямым начальством. А реформа довольно быстро перестала расти вглубь и свелась к бесконечной череде приспособлений к «объективным» обстоятельствам, которые на самом деле и были теми самыми рамками, преодоление которых могло бы стать реальным продолжением реформ.

Соблюдая по возможности очерёдность не только изложения событий, но и констатации неких возникавших на фоне соответствующих обстоятельств сомнений, не могу удержаться от того, чтобы не поделиться одним из них, возникшим именно тогда. Речь идёт не об авторстве реформ. В конце концов, их всегда называют именем объявившего их правителя или его первого министра, а о взвешенной, лишённой пропагандистской шелухи и необъективности оценке исторической фигуры. Начатая в 1962 году статьёй И. Б. Либермана довольно острая дискуссия особенно интенсивно шла именно в первые года полтора. Без санкции компетентных идеологических инстанций это не могло обойтись. Далее, после 1966 года, в течение всего времени попыток подправить и оживить процесс реформирования и практически вплоть до «перестройки» все публикации — по большей части чистая апологетика очередных проектных решений или не слишком объективный анализ результатов очередных экспериментов. Общаясь с собственным руководством (И. В. Гужковым и Г. Ф. Дундуковым), а также коллегами из других ведомств,

участвовавшими в поддержке работы комиссии по реформе, я узнал, что примерно тогда же, ещё в 1962 году, была создана комиссия или группа для подготовки предложений по проведению реформ под руководством зампреда Госплана СССР А. И. Коробова (кстати, до этого два года работавшего на посту заместителя министра финансов СССР), и её первоначальные предложения были будто бы даже более радикальными, чем принятые позже сентябрьским (1965 года) Пленумом ЦК. В системе координат того времени трудно всё это представить как некую интригу или диссидентскую деятельность по отношению к линии действующего руководителя партии Н. С. Хрущёва. А что уж говорить о принятом в 1963 году решении Совета министров СССР (председатель Н. С. Хрущёв, он же Первый секретарь ЦК) о создании госкомитетов по отраслям промышленности, явно ориентированном на воссоздание министерств как органов отраслевого управления, административной основе реформ, под руководством которых их принципы впоследствии внедрялись на предприятиях. После отстранения Н. С. Хрущёва от власти в октябре 1964 года и до сентябрьского (1965 года) Пленума ЦК КПСС прошёл всего год, для реально знающих работу аппарата срок слишком малый, чтобы был подготовлен комплекс предложений, идеологически выстроенных в формулировках, поворотных по сравнению со штампами прежнего времени, да ещё в виде трёх вышедших уже в первых числах октября конкретных решений, оформленных как акты нормативного значения: о новых принципах планирования, стимулирования и оценки деятельности, о возврате к отраслевым принципам руководства народным хозяйством, о законодательной основе функционирования предприятий. Скорее всего, команда пропагандистско-идеологического обеспечения нового партийно-государственного руководства воспользовалась, возможно частично, имевшейся к тому времени заготовкой.

Пока же меня поглотила проблематика сводного финансового плана государства, баланса денежных доходов и расходов населения, взаимоотношений с ссудным фондом. В наших институтских учебниках она была слабо представлена. Попадавшиеся редкие работы с претензией на теоретический подход были построены на абстракциях и отталкивали своей откровенной апологетикой, весьма терминологически и стилистически близкой к навязшей в зубах пропаганде бессмертных идей. Сейчас же шла речь о реальной ра-

боте, к которой не фрагментарно, а с погружением в её комплексный, макроэкономический характер в Минфине СССР было причастно не более 6–8 человек.

Ещё в институте меня впечатлили, и впечатлили фундаментально, пояснения проф. А. М. Бирмана к шахматной таблице изменения выручки и затрат отраслей хозяйства и бюджета на примере реформы оптовых цен 1947 года, в которой он участвовал, будучи одним из руководителей отдела финансов и себестоимости Госплана СССР. Шахматную таблицу он дополнял распределением удорожания или экономии затрат определённой отрасли уже по конкретным направлениям: себестоимость продукции, потребность в оборотных средствах, капитальные затраты, ремонт, содержание объектов соцкультбыта и т. п. Его лекции часто содержали тематические вставки о взаимосвязях и взаимозависимостях экономических показателей на народно-хозяйственном уровне в отклонение от методразработок курса финансов предприятий. Думаю, это в немалой степени помогло органично вникнуть в смысл и содержание нового участка, работа на котором, в свою очередь, навсегда сделала неприемлемыми легковесные решения конъюнктурного характера и ведомственного уклона.

В отраслевом управлении стартовой точкой отсчёта бюджетной кампании виделось постановление правительства о сроках её проведения. А теперь выяснилось, что многоуровневая кампания, начиная с первичного звена — предприятия и учреждения и далее — главка, министерства, союзной республики, могла быть запущена только после согласования Госпланом и Минфином двух упомянутых балансов, а первые расчёты и встречи, с ними связанные, начинались почти сразу после утверждения предыдущих плана и бюджета. Обеспеченность финансовыми источниками заданий плана по укрупнённым показателям, а товарными ресурсами платёжеспособного спроса просчитывались в вариантах с учётом обратных связей и взаимозависимости от натуральных показателей — промышленной продукции, товаров, сети социально-культурных учреждений и численного состава работников сфер хозяйства, а также имеющих стоимостную оценку показателей развития — капвложений, объёма геологоразведочных работ и т. п.

Эта благостная картина разумности и целесообразности плановой экономики к этому времени подверглась уже серьёзной эро-

зии. То есть всё было вроде бы и так по процедуре, но разногласия Госплана и Минфина продолжались вплоть до дня отправки проектов плана и бюджета в правительство. Синхронизировать сроки мы пытались путём аврального пересчёта показателей бюджета на конечные, уточнённые цифры плана. А достигаемые компромиссы были практически всегда не в пользу денежных балансов. По закону Минфин мог представлять бюджет не день в день, а через три дня после плана, и этот маленький показушный формализм — игра в досрочность, между прочим, из череды тех подобных, которые привели впоследствии к усвоению «перестроечными» вождями дурной истины: финансисты как-нибудь да выкрутятся (почти цитата). Они и выкручивались... Но об этом позже. До поры эти стяжки прорех денежных балансов перекрывались мерами по обеспечению плана товарооборота и исполнением бюджета по факту с постепенным увеличением вклада «химии» в достижение результата.

Как-то, рассказывая о результатах финальной встречи Госплан — Минфин и наблюдая открытое недоумение, как это наши «железные» расчёты не возымели действие, Г. Ф. Дундуков описал, по его словам, реально имевшее место заседание ареопага вершителей судеб финансов страны накануне подобной финальной встречи. Это были начальники Сводного отдела и Отдела финансов и себестоимости, Отдела труда и заработной платы Госплана СССР и начальники Бюджетного управления и Отдела кредита и денежного обращения Минфина СССР с немногими допущенными к священному действию помощниками. Не вяжется баланс денежных доходов и расходов населения. Выжали всё, что можно на этой стадии завершения работы по мобилизации резервов увеличения покрытия платёжеспособного спроса: собственное производство из импортного сырья и полуфабрикатов, эффективный импорт (дёшево купили, дорого продали), улучшение ассортимента (завуалированное повышение цен через смену этикеток при неизменных преysкуранных розничных ценах). Всё... Резервов нет. И вдруг понурую голову поднимает с просветлёнными от «озарения» глазами Н. И. Роговский — начальник Отдела труда и заработной платы Госплана СССР: «А давайте повысим производительность труда!» Это означало: добавим всего-то две-три десятых к проектируемым по расчётам темпам роста, сокращается фонд заработной платы работающих и тем достигается без увеличения плана товарооборота удовлетворение платё-

жеспособного спроса. Не вполне уверен, что знакомые с практикой планирования в сегодняшнем его издании поймут, в чём фишка. Но присутствовавшим смысл и механику (правильнее сказать, «химию») объяснять не было необходимости. Мы просто дружно посмеялись сочному приколу.

Для контраста его же рассказ о конфликтной ситуации в иное время. В Совмине идёт совещание по рассмотрению просьбы Минфина разрешить превысить плановую эмиссию денег во 2-м квартале в связи с дополнительными потребностями подготовки к посевной и работе сезонных предприятий по переработке сельхозсырья с обязательством сохранить плановый эмиссионный результат за счёт изъятия денег из обращения в 3-м и 4-м кварталах. Вошедший в кабинет уже после начала работы И. В. Сталин, молча выслушивает выступление министра финансов СССР А. Г. Зверева и большую часть обмена мнениями. «Когда вернётесь?» — голос за спинами прозвучал так, будто присутствующие собирались залезть в личный карман вождя. Ответ в формулировках просьбы Минфина — «до конца года» его не устроил. «Доложите 1 ноября. Вы лично, товарищ Зверев».

Мне повезло, что я застал в строю ещё тех, кто знал времена неформального отношения к денежным балансам. Одним из них был мой заместитель С. М. Воронцов, державшийся незаметно «старичок» (в моём тогдашнем восприятии, а было ему 65 лет), которого не слишком жаловало начальство, не без основания подозревая, как он ко всей этой «химии» и самим «химикам» относится. Выглядел он как вопросительный знак из-за вогнутой грудной клетки, которая осталась у него на память о предсказанной ещё за 10 лет до того смерти от туберкулёза, побеждённого исключительно длительными походами по перелескам Подмосковья. Что интересно, глаза его были абсолютно молодыми, с выражением вечно энтузиаста процесса познания как смысла жизни. За плечами у него действительно много чего было. От реального участия в боевых действиях в качестве младшего офицера, затем работы руководителем кредитного направления финансового подразделения советской оккупационной администрации в Германии и, наконец, уже на сводно-плановой работе в Минфине СССР. Объём и жанровое своеобразие не позволяют уделить в этих записках достаточно места многим из тех, кто этого заслуживает. Я пишу о Сергее Ми-

хайловиче так обстоятельно в память и благодарность за недолгое счастье совместной работы, поддержку со стороны старшего товарища, веру в то, что человек более чем вдвое его младший по возрасту, с откровенно непонятными ему увлечениями, этой поддержки заслуживает. Пусть земля ему будет пухом, а память о нем живёт у тех, кого когда-либо касалось доброе крыло общения с его опытом и интеллектом.

Пересказ имевших место прямых уроков и даже поучений вряд ли будет воспринят читателем беллетризованных воспоминаний служивого человека. Поэтому опять «бывальщина». На мой вопрос типа, а как же «было время и цены снижали» (по Высоцкому). «Да, конечно, снижали. Но вам надо бы увидеть доподлинный финансовый баланс на соответствующий год. Наряду с обычной номенклатурой доходов и расходов была строчка, предварительно доложенная и завизированная «хозяйном», — снижение государственных розничных цен, а против неё источники, много чего, но самый весомый — доходы от внутренних (добровольно-принудительных) займов. Финансовый обчёт тоже «добровольного» пересмотра норм выработки «по предложениям трудовых коллективов» при заключении коллективных договоров (фактически интенсификация труда и относительное снижение фонда заработной платы) был также среди факторов расчёта задания по снижению себестоимости, прироста прибыли и, соответственно, доходов финплана. А вообще-то загляните в сборники ЦСУ СССР. Наверное, сильно удивитесь, откуда взялся в те годы налог с оборота в тех отраслях, где теперь дотации. Просто тогда крестьянам не платили, а рисовали палочки трудодней. Поэтому было куда в розничных ценах «пятиться».

На историю уже в моём переложении о разрешении дополнительной эмиссии под персональную ответственность министра финансов С. М. Воронцов вполне серьёзно заметил: «Не только в том тут дело, что коль просил, то по всей строгости ответишь. Финорганы реально занимались товарным наполнением рынка. Конечно, в послевоенные годы с этим было туго. Свободных ресурсов не было. Всё на восстановление... Местная промышленность и промка-операция что-то давали из местного же сырья, но немного. А главное — не дай бог, на полках найдут одни поллитровки. Почему нет четвертинок, которые доступнее и быстрее расходятся? Фининспектора специально обходили магазины и информировали мест-

ную власть, с которой за товарооборот тоже спрашивали. Вот деньги и вернулись».

Когда я обратил как-то внимание на факт присутствия в финансовом балансе и прочих доходах бюджета (впрочем, под грифом СС) строчки «прирост вкладов населения в сберегательные кассы», Сергей Михайлович как бы для проверки меня «на всхожесть» пожал плечами. «А что, Государственное управление трудовых сберегательных касс совсем недавно (до 1962 года) было таким же структурным подразделением Минфина СССР, как Управление финансирования транспорта и связи». — «Сергей Михайлович, я об экономике...» — «И я об экономике. Только административная структура и экономика соотносятся так же, как политика и экономика. Было время, когда Госбанк СССР был в прямом подчинении Минфина СССР, и даже его председатель был одно время заместителем министра у нас. Да и сейчас банк «третий» за столом. Обсчёт кредитных и финансовых ресурсов на одном столе — большой соблазн. Вроде и то и другое государево. Но до поры пополнение фонда долгосрочного кредитования определялось при формировании финансового баланса, в том числе учитывался и прирост вкладов. Потом решили, что у Госбанка ресурсов достаточно, прирост вкладов — величина постоянно нарастающая и они как источники плановых потребностей Госбанку не нужны, а у Минфина голодных ртов всегда хватает». К чему это всё в конце концов привело, С. М. Воронцову уже не привелось узнать. Читатель об этом узнает, когда зайдёт речь о легализации в далёком «перестроечном» будущем бюджетного дефицита. А наставник мой наши ряды скоро покинул. И не только по здоровью. Ему было действительно не слишком уютно в системе новых отношений.

В качестве разрядки решусь на юморную зарисовку бытовых обстоятельств нашей боевой дружбы. До моего назначения начальником мы сидели в одной комнате. Мне ещё не исполнилось и 28 лет. Я был холост, общителен, окружён друзьями. Однажды после субботы, плавно перешедшей в воскресенье, я сидел за рабочим столом, с трудом поддерживая голову двумя руками. Сотрудники, большинство из которых годились мне в отцы-матери, тихо шептались: «Владимир Абрамович такой молодой и так много работает. В его-то возрасте и уже давление...» С. М. Воронцов, подсев слева от меня, тихо шепнул: «Владимир Абрамович, на фронте у нас бы-

ло лекарство для восстановления боевого духа. Надо выпить треть от вчерашнего». — «Сергей Михайлович, этого хватило бы, чтобы уложить сейчас нас обоих».

Вторым замом после моего переезда в отдельный кабинет стал И. И. Пушкин. Придя к нам из структур МПС, он быстро вошёл в курс всех наших дел и, что не менее важно, тоже сумел сработать с окружавшим нас экспертным сообществом. К тому же Игорь, наверное, от рождения был запрограммирован на аккуратность, порядок, систематизацию, что так необходимо для подразделения, ответственного за сводно-плановую работу. А его почерк с классическими вензелями, памятными мне ещё по грамотам, дипломам и наградным листам дедушки, стал украшением нашего делопроизводства. С. М. Воронцов, по правде сказать, всё же был гражданином «страны советов», советов ценных и даже незаменимых, но понудить его поставить свою визу на документе, с которым он даже согласен, было затруднительно. И. И. Пушкин этих комплексов не имел напроць, что также было немаловажно, поскольку визы согласования нашего отдела требовались практически на всех выходных документах отраслевых управлений.

Запомнился связанный с этим случай, из тех как будто незначительных, которые всё же формируют тональность воспоминаний о днях минувших. На Президиуме Совмина несколько раз рассматривался доклад и предложения Госкомтруда о присоединении к какой-то международной конвенции по трудовым отношениям. По традиции такие вопросы курировал Отдел кредита и денежного обращения, персонально И. Д. Славный — бессменный с послевоенных лет заместитель всех начальников этого отдела, а наша виза была второй. И. Д. Славный и я визировали справку об отсутствии потребности в средствах, имея в виду, что незначительные затраты каждого отдельного предприятия будут фактически незаметны, поглощены динамикой других факторов производства. Но затем из Совмина материал направили на согласование в Политбюро ЦК КПСС, и Канцелярия почему то поручила составить справку одному нашему отделу. Меня на месте не оказалось, И. И. Пушкин оценил с невероятной точностью затраты в масштабах государства, что-то вроде 83 млн рублей, и завизировал записку. Министр помнил авторов предыдущих записок, был взбешён и призвал виноватых к ответу. Меня нашли с небольшим опозданием. Я не слышал,

слава богу, первых вполне заслуженных раскатов гнева, которые в изумлении и растерянности выслушал И. Д. Славный. Он даже не понял, о чём идёт речь. Когда я вошёл, то услышал только робкое: «Это не моя виза...» — «А кто теперь за вас визирует бумаги?!» — «Пушкин...» Впервые я видел таким лицо министра. Даже не удивление, а ошеломление явно неуместной и дерзкой шуткой: «Пушкин!!! За вас Пушкин визирует!!! Идите отсюда оба (...), если теперь справки на Политбюро Пушкин визирует...» Мы еле успели выкатиться за дверь, увернувшись от россыпи карандашей, которыми в нас запустили. А Игорь Игнатьевич, впоследствии возглавит Сводный отдел планирования государственного бюджета — старший по иерархии из отделов Бюджетного управления.

Об исключительной памяти министра и зависимости его отношения к людям от их честности, искренности и обладания упомянутой чертой его собственного интеллекта ещё один памятный факт. В одном из отраслевых управлений долгое время была вакантна должность начальника, и его обязанности исполнял П., по должности заместитель. Он был знающим и опытным специалистом, но придирки кадровиков к его анкетным данным мешали принять окончательное решение. И вот когда министр дозрел, чтобы эти придирки преодолеть, П. вляпался в глупейшую ситуацию. Во время доклада некоего документа министр попросил назвать косвенно относящуюся к теме сводную цифру, характеризующую состояние дел на курируемом направлении деятельности. По несчастью, она выскочила у П. из памяти. Но вместо того чтобы честно в этом признаться и выйти позвонить для уточнения, он не нашёл ничего лучшего как сказать, что такой цифры в обороте нет. «Как нет? В моём прошлогоднем докладе о бюджете она была. Если «твой» не знают, спроси у бюджетников». — «Нет, таких данных не имеется». В общем, министр «в кровавых красках» обрисовал, что надо с несчастным П. сделать по итогам встречи, а после этого рявкнул: «Чтобы я тебя больше в своём кабинете не видел!» Шансы на назначение, конечно, улетучились, а П. от потрясения тяжело заболел.

В практическом плане работа над денежными балансами народно-хозяйственного уровня напоминала сложные манёвры боевых порядков двух конфликтующих сторон. И если поначалу постижение её смысловой нагрузки и значения пробуждало интерес, а личное участие, не скрою, поднимало собственную самооценку



На праздничной демонстрации 1 мая 1968 г.  
Слева начальник отдела сводного планирования госбюджета Г. К. Шеховцов.

в сравнении со своим прошлым статусом специалиста конкретного, но достаточно узкого участка работы, то со временем стала вызывать разочарование некоей предрешённостью результата, подобно ситуации с ответом раввина на вопрос мамы невесты, как она должна подготовить её к самому ответственному моменту бракосочетания. В 1968 году, впервые после военного 1943 года, в финансовом балансе, несмотря на все согласованные натяжки показателей по традиционным доходам, был зафиксирован дефицит 1,8 млрд рублей, но Государственный бюджет СССР был утверждён бездефицитным, а у Госбанка СССР осталась долговая расписка Минфина СССР о заимствовании ресурсов.

Методическое значение баланса финансовых ресурсов заключалось в тождественности его сальдо официальному, публичному финансовому плану — государственному бюджету. Если по укрупнённым показателям (доходам государственного сектора плюс платежи населения и негосударственного сектора и расходам государственного сектора) финансовый баланс бездефицитен, можно приступать к громоздкой процедуре длиной в несколько месяцев: из «кирпичиков» финансовых планов хозяйствующих субъектов и

смет учреждений строить соответствующие промежуточные объекты вплоть до финансовых планов союзных министерств и бюджетов союзных республик. Ещё с институтских времён мне запомнилась «политэкономическая» трактовка этого положения. Воспроизвожу на память «раннего» С. А. Ситаряна, поэтому не ставлю кавычки: государство как собственник средств производства имеет право на полное и безвозмездное присвоение созданного на предприятии прибавочного продукта. Фактически пропорции перераспределения формировались, конечно, не произвольно, а с учётом возложенных на предприятие производственных задач и той части социальных расходов, которые финансировались за счёт прибыли предприятия, сокращая платежи в бюджет. Но, например, темпы роста вложений в народное хозяйство можно было формально, «напоказ» увеличить, одновременно увеличив и платежи предприятий в бюджет, т. е. направление прибыли конкретного хозяйствующего объекта на перераспределение. Это иногда использовалось для «лакировки» показателей союзной республики, у которой темпы прироста бюджета оказывались скромнее, чем у соседей.

У Госплана СССР, «старшего брата» по иерархии того времени, и Минфина СССР была общая задача, но равенства в отношениях и конечной ответственности всё же не было. По меньшей мере в двух посвящённых этой тематике докторских диссертациях В. С. Павлова и Г. К. Шеховцова (а вряд ли их было больше по причине закрытости материала), предлагалось сделать финансовый баланс официальным приложением к нархозплану, приравняв его по значению к другим многочисленным «номерным» приложениям, представлявшим в основном материальные балансы. Неравноправие отношений приистекало из того, что Госплан представлял конечный результат всех стараний государственного и партийного аппарата — темпы роста, а для этого ему надо было предусмотреть соответствующие объёмы капитальных вложений, геологоразведки и т. д., расчётно приистекающие из заданий по производству. Но отвечали за выполнение заданий плана по направлениям всё-таки отраслевые министерства. Минфин же на основе нархозплана формировал план, за который отвечал непосредственно сам — Государственный бюджет. Отчёт о его исполнении утверждался Верховным Советом СССР одновременно с Законом «О Государственном бюджете СССР» на соответствующий год и тоже в ранге Закона

СССР. Отсюда ощутимо разная мотивация и разногласия, впрочем, до смертельной схватки не доходившие. За Госпланом СССР стояла сила, формирующая генеральную линию на максимально возможные темпы. Расчёты финансового баланса согласовывались Госпланом и Минфином, но никем после этого квалифицированно не рассматривались и не утверждались, были вторичны по значению в иерархии решений государственного уровня.

Для составления проектов расчётов к финплану у Госплана были кроме плановых набросков базовые расчёты и статистика, естественно, агрегированная по многим показателям в соответствии с официальной номенклатурой отраслей, а не ведомств, которая не учитывала структурных сдвигов на планируемый год. Минфин же обладал более детальными расчётами именно в ведомственном разрезе. Обе стороны нуждались в составляемых нашим отделом аналитичках, представлявших своды всех факторов расчётов многочисленных показателей доходов и расходов балансов и статей смет бюджетных учреждений. К тому же у Госплана и Минфина была обязательная задача написать разногласия по представленным проектам документов плана и бюджета, а для этого существенно важно было обладать «начинкой»: оценкой базы, факторами расчётов. Конечно, разногласия эти представляли собой «холодный огонь». Ни одна из сторон и не ждала их разрешения. Они же обо всём договорились, и не было инстанции, на объективное разбирательство которой можно было рассчитывать. Но процедура — «дело святое», соблюдать её было необходимо. Чтобы быстрее получить наши аналитички, готов был лично подключиться сам А. А. Дугинов. Не таким был наш Г. Ф. Дундуков: он не хотел знать о технологиях успеха. А ведь мы нуждались в аналогичных расчётах показателей плана, и прежде всего в отраслевом и ведомственном разрезе, на основе которых на последней стадии в очень сжатые сроки должен был уточнён проект бюджета, а также для подготовки замечаний по проекту нархозплана, которые при наличии «начинки» выглядели эффективней. Утро следующего дня после завершения свода бюджета на предварительные показатели плана начиналось со звонка А. А. Дугинова: «Никакого тебе привета! Ты почему Михаилу (моему госплановскому «визави» М. А. Завалишину) цифры не даешь?» — «Сан Саныч, мы с ним со вчерашнего дня не разговаривали. Но у меня тоже встречная просьба. Вчера вечером Манойло и Дундуков по-

сле встречи у Байбакова собрали наших начальников, объявили о достигнутых договорённостях и возможности сегодня в отраслевых отделах получить проектировки. У нас же только три дня на пересчёт... А те жмутся, боятся хлопот, вдруг мы цифры для замечаний используем. Вы же понимаете, у меня проект заключения по нархозплану давно написан, хоть сейчас отправляй. Помогите через сводников (Сводный отдел Госплана) получить. А я сам позвоню Михаилу Алексеевичу, и мы обо всём договоримся...» — «Ну привет!» — уже с положительной интонацией. Когда в отделе А. А. Дугинова появился сотрудник с фамилией Дундуков (его сын), об этих манёврах само собой стало известно и моему начальству, но Юрий Фёдорович реагировал после моих довольно откровенных объяснений необычно мягко: «Не заиграйся...»

К сожалению, маневрировать приходилось и в собственных боевых порядках. Значительная часть показателей финансового баланса была под ответственностью нашего отдела, и интерес к конечным результатам наших стараний был естественным. Но когда заходила речь о своде и его сальдо, мои коллеги из сводного отдела планирования госбюджета высоко закатывали глаза, демонстрируя невозможность посвящения в «святое таинство». Но работать так было не интересно. Работа на «своей делянке» вне общей задачи меня не устраивала. Приходилось опять же в ходе «манёвров» и наводящих вопросов при согласовании проектировок прояснять положение не у коллеги-соседа, а через того же М. А. Завалишина.

Все эти шероховатости во многом проистекали из того, что у отдела долгое время не было закреплённого куратора — заместителя начальника Бюджетного управления. Некоторое время нас поручили опекать Б. В. Лахову, но у него не было желания влезать в наши достаточно склочные дела по согласованию документов с отраслевыми структурами. К тому же у него были довольно странные отношения с Г. Ф. Дундуковым. Он единственный, будучи самым молодым по возрасту среди замов, общался с ним на ты, но ни на одно самостоятельное решение его подвигнуть было невозможно. Максимум виза, а то и без неё, и направление на дальнейшее согласование с начальником, который отраслевые вопросы, мягко выражаясь, не жаловал. Наш участок становился центропробкой прохождения материалов. Однако Б. В. Лахов скоро перешёл в Госкомцен СССР и

довольно долго успешно работал там начальником управления по ценам на «закрытую» продукцию, был членом Коллегии.

Совсем другой уровень сопричастности к делу и готовности уделить всё необходимое время и внимание новому, хотя и временному участку работы, я встретил у С. З. Ильвовского, следующего куратора отдела. Общение с ним стало школой настоящего наставничества. Он был старшим из замов по возрасту и отвечал за самый острый участок — исполнение бюджета, что позволяло многие вопросы решать оперативно, не втягивая в разбирательство ни начальника управления, ни тем более руководство министерства. С. З. Ильвовский обладал широчайшим кругозором по всему спектру экономических проблем, громадным жизненным опытом. По истине «библейская» мудрость и идущая от национальных традиций тех «библейских» времён ироничность были не менее важны, чем его готовность поделиться знаниями для формирования среды, которая была свойственна временам нашей совместной плотной работе. Никто из предыдущих и будущих моих руководителей не дал мне столько прямых уроков подготовки вопроса, обеспечения «тылов» на возможный поворот обсуждения темы. Он был куратором и Центральной бухгалтерии, где работала мама, по должности бухгалтером, но фактически кем-то вроде инспектора. Поэтому я был в курсе его литературных и театральных интересов. Возможность вскользь обмолвиться при рабочем общении, а иногда и поговорить об актуальных делах кипучей тогда культурной жизни столицы давали психологическую разгрузку в напряжённой работе. Хочется верить, что и ему тоже. У меня создалось впечатление, что на своём участке работы, обладая высочайшей степенью доверия со стороны министра, он был как бы последней инстанцией в решении практически всех вопросов исполнения бюджета.

Облегчало работу с новым куратором одно очень важное обстоятельство: его в прошлом совместная работа с В. Ф. Гарбузовым ещё до войны в Харьковском финансово-экономическом институте, причём при некотором старшинстве в научных и административных позициях на то время у С. З. Ильвовского. Благодаря этому я получил прямой урок отношения к людям, с которыми меня свела работа, и возможность впервые воочию наблюдать бесспорно неординарное восприятие В. Ф. Гарбузовым встречавшихся по жизни сложных переплетений. У меня в отделе работал В. П., по распре-

делению после окончания МФИ. Через несколько месяцев, как это тогда часто практиковалось, его мобилизовали на военную службу на полгода, а фактически на уборку урожая на целине. Там случилось несчастье: управляя грузовиком (очевидно, под хмельком) он сбил мотоцикл, в результате чего люди получили травмы. Было заведено уголовное дело, и от нас запросили на виновника аварии характеристику. Фактически В. П. у нас поработать не успел, никак себя не проявил, и я подготовил нечто нейтральное с экскурсом в его ничем не запятнанное институтское прошлое. Г. Ф. Дундуков характеристику подписать отказался. С этим я и пришёл к С. З. Ильвовскому. Тот сказал, что раз на уровне начальника управления отказано, надо переговорить с министром. Впервые я видел министра в житейских обстоятельствах. «Как быть? — он обращался весьма раздражённо ко мне и как бы мимо С. З. Ильвовского, разговор с которым был всегда уважительным и иным по тональности. — А вы (...) сделали что-либо, чтобы парень туда не попал?» Я пролепетал нечто невразумительное: «Да он у нас почти не работал... Если бы успел себя показать, мы бы не допустили, помогли освободить...» «Ну, вот идите (...) И спасайте парня!» Цепочка закрутилась. Наказание В. П. получил в виде возмещения вреда потерпевшим, в дальнейшем уже добровольно вернулся в армию и дослужился аж до звания полковника.

Весной 1968 года в Москву впервые приехала очень представительная делегация Минфина Болгарии во главе с министром Б. Белчевым, человеком весьма импозантным, ярким по внешности и манере общения. Официально темой консультаций были вопросы сводного финансового планирования на народно-хозяйственном уровне, взаимоотношения с Госпланом и Госбанком. Принимающей стороной было Бюджетное управление, а непосредственно консультации поручили вести Г. К. Шеховцову и мне. Наших болгарских коллег весьма впечатлила методическая сторона этой работы и её эффективность с точки зрения использования при подготовке к составлению проекта бюджета. А как могло быть иначе, если мы рассказывали именно о принципиальных основах организации этой работы и методике конкретных расчётов. Болгарские коллеги такого опыта в полной мере тогда не имели. Увы, мы не говорили достаточно откровенно о том, что к этому времени под влиянием постепенного превращения плановых документов в элемент пропагандистско-

воспитательной кампании о преимуществах не знающей кризисов и стабильно растущей по всем направлениям экономики, финансовые расчёты всё в меньшей степени использовались в том качестве, о котором мы так увлекательно рассказывали. Их не только «подтягивали» и «натягивали», но и «подкачивали» источниками, некорректно (мягко говоря) относимыми с точки зрения самой идеи сводного финансового баланса к его традиционным доходам.

Б. Белчев, очевидно, постарался использовать командировку и для поощрения передовиков финансовой системы, включив в состав группы кроме двух-трёх заинтересованных в основной теме консультаций специалистов ещё человек семь руководителей местных финорганов. Для этой части группы консультации с нашими «республиканцами» были недостаточны. Их основной специализацией, наряду со сводом расчётов отраслевых управлений по республиканскому хозяйству, было регулирование бюджетов (сбалансирование за счёт отчислений от общесоюзных доходов), а также специфические вопросы «косметики» бюджетных показателей с точки зрения демонстрации устойчивого роста и реализации политики выравнивания уровня экономического развития республик. Поэтому мы запланировали поездку в Ленинград и консультации в облфинотделе, тем более что выезд за пределы столицы традиционно позволял проще решать бытовые вопросы достойного приёма делегаций высокого уровня.

В поездке делегацию сопровождал я и был свидетелем тех искренних и непосредственно выражаемых чувств по отношению к величественным красотам императорской столицы и её окрестностей, которые мы прочесали довольно плотно (не забыв и «идеологическое» посещение шалаша в Разливе), у этих по большей части глубоко провинциальных людей, ранее, кроме деревушек, поселков городского типа да своего окружного центра, видевших раз в год только свою столицу Софию, а в качестве царских хором только дворец последнего царя Бориса. Непатриотично и дружно они обозвали его хлебом для скотины. За время нашего делового и не очень общения у меня сложились со всеми, включая и министра, по-настоящему тёплые отношения, способствующие откровенному выражению чувств и товарищеским разговорам о профессии и окружающей жизни. В Ленинграде в свободное от обязательной программы время они меня пару раз затащили на совместную тра-



Первая командировка в Болгарию. На горе Витоша. 1968 г.  
Крайний слева Г. К. Шеховцов, в центре И. Г. Секкерж, В. А. Раевский.

пезу в номере гостиницы, по стилю полностью совпадающую с теми, к которым мне много позднее приходилось быть сопричастным в наших зарубежных командировках. Они также везли с собой свои напитки и прочее довольствие ради экономии командировочных. Б. Белчев не избегал общей компании, хотя вряд ли был так заинтересован в экономии, что трудно себе представить в аналогичном варианте подобной нашей ситуации. Вернулись мы реально «братушками», как тогда ещё вполне искренно болгары называли наших соотечественников.

Б. Белчев в заключительной беседе у В. Ф. Гарбузова пригласил Г. К. Шеховцова и меня в тот же год посетить Болгарию. Министр добавил в нашу группу И. Г. Секкержа — освобождённого секретаря парткома министерства, видимо, в компенсацию за вынужденное в связи с избранием на эту должность отстранение от частых зарубежных командировок. До этого тот был начальником отдела Ингосстраха — нашего «выездного» подразделения. Такой состав группы определил и характер нашего путешествия.

В Софии по этой причине к нам прикрепили в качестве опекающего тоже секретаря парткома, и сама поездка свелась к экс-

курссионной программе. Кстатi, первая же встреча с ответственным от болгарской стороны была связана с конфузом, чуть не испортившим наше дальнейшее общение. Мы по обычаям того времени привезли приобретаемые за свой счёт «сувениры»: водку «Столичная» и чёрную икру. В Москве всё это — водка в экспортном исполнении, не говоря уже об икре, доставалось «по звонку». Мы и секретарю преподнесли такой набор. А на следующую встречу он не явился. Выяснилось, что нанесена нешуточная обида. Водка, которая, как предполагалось, «ценилась» за рубежом, у нас стоила официально 4 рубля 12 копеек, в Болгарии же свободно продавалась, причём в экспортном исполнении, во всех магазинах за 1 лев (1 рубль), а чёрную икру наш друг просто не признал за подлинную, поскольку в Софии все магазины были забиты австрийской эрзац-икрой точно в такой же упаковке, но не с синей, а с жёлтой полоской и тоже по грошовой цене. Слава богу, благодаря доверительным отношениям и откровенному разговору со знакомыми по московским встречам инцидент был улажен.

В предшествующем году я уже был в Болгарии на отдыхе и все эти впечатления от первых поездок в условный «зарубеж» (бытовала пословица: «Курица не птица, Болгария не заграница»), надо признаться, были праздником дружеского общения, интересных наблюдений и новых друзей, с некоторыми из которых в дальнейшем пришлось не раз встречаться.

В том же году у отдела появился наконец не временно закреплённый, а штатный куратор В. С. Павлов. Он уже два года как работал замначальника Управления финансирования тяжёлой промышленности, и мы быстро восстановили градус нашего общения. Я никогда не был затворником своего кабинета, а на шестой этаж меня постоянно тянуло как на место своей первой прописки в Минфине СССР. Здесь работали мои институтские товарищи Герман Силуанов (в это время начальник отдела) и Юра Оганесов (замначальника отдела), сохранилось обращение по имени со многими сослуживцами (с кем-то и до последних дней работы под «цветами нашего знамени», а с кем-то и по сию пору) — свидетелями первых шагов в профессии и самостоятельной жизни. А в 1967 году на этаже появилась Наташа Побединская — моя будущая жена, что интересно, работавшая в том же отделе, в котором когда-то работал и я. Курировал отдел В. С. Павлов. Наташа тоже была из финансовой

династии. Её отца, ко времени нашей встречи уже покойного, я застал замначальника Бюджетного управления в Минфине РСФСР, а Валентин успел посотрудничать с ним плотнее как с членом Коллегии и начальником КРУ. Теперь «якорным» стал кабинет, который делили на двоих Валентин и И. А. Блудов, другой заместитель В. П. Никольского, как бы списанный с литературного образа старого холостяка. Он был, пожалуй, немного консервативно мыслящим человеком, всеми признан хорошим специалистом в области отраслевых финансов и при этом объектом постоянных беззлобных шуток, которым сам немного подыгрывал. Педант во всём, Иван Андреевич был всегда с головой погружён в бумаги и постоянно делал нам замечания за не вполне служебные разговоры. К тому же он не курил, а у нас тогда без пары сигарет разговор не обходился, и наше практически ежедневное разгрузочное общение пришлось перенести в мой кабинет.

Так, В. С. Павлов стал появляться на нашем пятом этаже не только по делам служебным, но и в качестве частого гостя. Но уже вскоре я увидел его в кабинете Г. Ф. Дундукова при согласовании какого-то документа, что было довольно необычно, поскольку наш начальник общение с отраслевиками не любил и пробиться к нему даже начальникам управлений было непросто. Это могло быть только по одной причине: о В. С. Павлове он слышал и начинал к нему приглядываться. Как-то заглянув в мой кабинет, что тоже случалось не часто, и застав там В. С. Павлова и нашего общего товарища и постоянного консультанта начфина Миннефтепрома СССР С. С. Колмакова (в будущем председателя Госкомнефтепродукта СССР и первого зампреда Госнаба СССР), он не ограничился, как ранее бывало в подобных случаях, сухим кивком присутствовавшим и напоминанием о поручении, а на несколько минут задержался, бросив даже пару реплик в процессе разговора. И когда однажды в нашей беседе прозвучала как будто зондирующая моё мнение фраза: «А что, если мы пригласим Павлова?» — я понял, что вопрос решён. Работать стало гораздо комфортнее. Это особенно касалось поддержки наших позиций у руководства министерства при согласовании документов отраслевых управлений. В. С. Павлов подключился к делам свода бюджета и работе с финансовым балансом, что означало полноправное участие нашего отдела в работе.

Служебная вертикаль всегда испытание для сложившихся отношений. Мы достаточно хорошо понимали друг друга в пределах тем, которые были ранее предметом нашего общения. Рабочее согласование документов давало возможность оценки оппонента на зрелость суждения. Но у каждого из нас был свой круг давних друзей, некоторых из которых мы знали оба. Однако же переплетения круга дружеского общения никогда не происходило. С проблемами, в которых по русскому обычаю «без бутылки не разберёшься», тоже приходилось встречаться, в смысле ни к чему не обязывающего, кроме предельной откровенности, разговора вне минфиновских коридоров и иерархии служебных отношений. Но в новой ситуации всё это требовало притирки. Главной наработкой нашего прежнего общения оказалась возможность сказать друг другу то, что думаешь, и в тех выражениях, в которых эта мысль у тебя самого созрела. Это привело к установлению такой степени доверия, которая исключала не только напоминание о сроках и ответственности, но и какую-либо перепроверку по существу деталей подготовленного в согласованных параметрах документа.

Впрочем, одна слабость у Валентина была. Он привык в отраслевом управлении, будучи младшим по возрасту среди старших по должности, брать на себя подготовку наиболее ответственных и сложных документов. И когда он впервые, переговорив со мной о содержании нашего заключения на некий проект, вдруг протянул два мелко исписанных своим каллиграфическим почерком листка, я прямо сказал, что думал: «Валя! У нас в отделе есть свой секретарь, и она тебе поможет, даже если ты поэму напишешь. Но тебе очень скоро некогда будет самому заниматься любой писаниной. Дундуков наших вопросов не любит, а таковых, крупных по значению и сложных по содержанию, столько, что тебя разорвут на части министр и его замы, просители разные, только чтобы в твои очи заглянуть. Поручи мне, что-то сделаю я сам, что-то мои замы и сотрудники, и я уже знаю, за кем надо иногда «подметать». Так мы и действовали в дальнейшем, хотя полностью от этой слабости Валентин, как и я, надо признаться, «хромавший на ту же ножку», полностью не избавились. Но свой пыл он в основном утолял пространными резолюциями на входящих документах своей почты, если они вызывали резкое неприятие по качеству подготовки или вздорному содержанию. И. И. Пушкин сохранил в своём архиве одну

из таких и привел её в воспоминаниях о В. С. Павлове уже в должности первого заместителя министра: «Уважаемый А. В.! Если Вы и Ваши сотрудники считаете, что у меня много лишнего времени, и не удосуживаетесь проверить достоверность и правильность изложенных в Вашей писульке фактов, расчётов и выводов, а также орфографию письма, то сообщаю Вам, что я всё уже сделал и Ваше послание отправлено адресату. Впредь прошу Вас более внимательно относиться к выполнению поручений. Передайте, пожалуйста, мою просьбу и Вашим сотрудникам».

В сферу нашей ответственности попала и организация работы Правительственной комиссии по рассмотрению разногласий совминов республик, министерств и ведомств СССР по проекту бюджета. Процедура работы её в Минфине СССР довольно существенно отличалась от того, что я видел, сопровождая нашего министра как члена Комиссии под председательством А. Н. Косыгина. Тогда вопросы щёлкались как орешки и 15–20 минут на рассмотрение замечаний конкретного заявителя было нормой. Впрочем, и об эффективности рассмотрения серьёзно говорить было нельзя. Я сидел в первом после длинного стола заседаний ряду кресел для помощников с толстой папкой справок и пояснений к нашим расчётам.. Но они ни разу не понадобились. Готовых решений мы не получали, только поручения. Если какие-то содержательные реплики со стороны председательствовавшего в сторону нашего министра и были, то всё равно они «зависали». Вряд ли Василий Фёдорович мог их запомнить, а я таких пассажиров не мог на расстоянии уловить. Подразделения Минфина рассматривали поручения по протоколу без всякой оглядки, по существу вопроса, но согласовывая, конечно, решения с Бюджетным управлением, поскольку в проекте бюджета закладывался соответствующий резерв. А. Н. Косыгин, видимо, понимал, что нельзя внедряться в эту тонкую сферу «сплеча», и принял решение о переносе разногласий по бюджету непосредственно в Минфин. Ведь в своё время именно по его инициативе, тогда министра финансов СССР, после 10 месяцев фактической изоляции в каком то задрипанном кабинетике под лестницей в качестве одного из дюжины других заместителей министра, пониженного до этой должности бывшего министра А. Г. Зверева, вернули на прежнее место, что весьма необычно в свете пришитых ему «злодейств» и нравов того времени.

Кроме воспоминаний о коллективном поглощении бесплатных тогда для участников совещаний у предсовмина «кремлёвских» сосисок в перерыве, ничего полезного для опыта не осталось. Ну, разве только нечто для характеристики личности председательствовавшего. Он проявлял порой удивительную осведомлённость о положении дел (обычно это касалось разногласий по позициям плана производства) при беседах с отраслевым министром, вплоть до: «А газ уже подвели? А во втором корпусе сейчас как с наладкой?» Это так поразило, что запомнилось буквально дословно. И память. В перерыве ко мне подошла его секретарь. «Вы же из Минфина? Это не Тренина рядом с Вами там дремала?» К. П. Тренина — начальник Управления финансирования оборонных отраслей промышленности, подключившаяся ко мне во время рассмотрения специфических вопросов этих отраслей, дама уже почтенного тогда возраста, возможно, действительно прикорнула на секундочку под влиянием монотонности процедуры. Но ведь он помнил фамилию с 1948 года, когда она была на более скромных позициях. Я потом специально спрашивал, и К. П. Тренина подтвердила, что с тех пор ей не приходилось непосредственно участвовать в узких совещаниях под его председательством.

Перенесение работы Правительственной комиссии с В. Ф. Гарбузовым во главе в Минфин СССР, несмотря на брюзжания по поводу того, что Минфин де сам рассматривает жалобы на себя же, напротив, привнесло конструктив в её работу. Подробный «разбор полётов» проходил в присутствии всех заинтересованных фигурантов. Министр приходил с начальниками своих экономических служб, председатель Совмина союзной республики не только с министром финансов, но и с другими заинтересованными руководителями ведомств республики. Такого, естественно, не могло быть при работе в Кремле. Была возможность высказаться по существу и у других членов комиссии. Для них мы готовили подробную формализованную справку с кратким изложением постановки вопроса, суммой разногласий, пояснениями Минфина к принятым в проекте бюджета расчётам. Так что, объективно говоря, «наша» процедура не только была более конструктивна, но и более торжественна и реально значима по существу: с обеих оппонирующих сторон достойная свита, возможность изложить позицию и быть выслушанным.

Яркая театральность внешности и поведения нашего министра придавали дополнительный колорит. Не ко всем заявителям он относился ровно и это, надо признать, иногда сказывалось на результатах. Например, министр не любил руководителей, не владеющих предметом или не умеющих представить с цифрами и фактами (иногда и иллюстрациями) своё хозяйство. В этом случае он иногда демонстративно пропускал наши предварительные пометки по положительному решению вопроса на полях справки и оставлял многие просьбы без удовлетворения. Память у него самого была блестящая, и не только на цифры. Уже на второй год работы Комиссии он знал в лицо наиболее интересных специалистов из числа сопровождавших того или иного министра и поощрял их участие в разговоре. Но всё же большинство союзных министров не только удивляли, а прямо-таки поражали своей компетентностью, знанием реального положения дел в отрасли и на отдельных предприятиях, проблем освоения мощностей на новых предприятиях и реконструкции действующих, обучения и комплектования кадров. И всё это вываливалось в обоснование конкретных замечаний по бюджету. Было интересно, но трудно. Помогала предварительная проработка с привлечением, в том числе и отраслевых специалистов, не только минфиновских, из числа тех, которых мы иногда использовали для консультаций при проработке других документов и, соответственно, вполне доверяли во всём.

Практически на равных среди членов Комиссии находились Г. Ф. Дундуков при рассмотрении заявок Совминов республик и В. С. Павлов при рассмотрении министерств и ведомств СССР. Юрий Фёдорович всё же работу Комиссии недолюбливал, подозреваю, потому что «сдачу» позиций в своём присутствии, даже заранее согласованную, воспринимал как открывшуюся личную рану. При первой возможности он уступал место своему заму по республикам А. Л. Жарову. Тем более он абсолютно не был готов оперативно предложить в связи с ходом рассмотрения иное решение, отличное от секретных пометок на полях его справки и справки министра. При этом ещё раз приходится подтвердить, что Г. Ф. Дундуков был, без сомнения, наиболее квалифицированным из всех присутствовавших экономистом, понимающим сущность экономических процессов и их связь реальным производством. Просто такова была «старая школа». Окончательное решение должен принять «Глав-

ный». Не так вёл себя В. С. Павлов, вставляя реплики, иногда даже пытаюсь корректировать ход обсуждения, если оно выходило за рамки логики наших заметок на полях, часто пускаясь в длинный путь вокруг огромного стола заседаний ко мне за дополнительной справкой-расчётом и обратно к министру. В. Ф. Гарбузов, обожавший лицедейство в хорошем смысле этого слова как фактор, дополняющий аргументацию, стал ему подыгрывать. «Ну что скажешь, Павлов?» Новый бюджетник ему явно нравился всё больше и больше, и он подчёркивал перед присутствовавшими значение его мнения и своё отношение к нему. Но часто министр принимал решения и эмоционально, под впечатлением от профессионализма просителя и доходчивого раскрытия существа проблемы (деньги идут в хорошие руки), меняя масштабы поправок, а то и в противоположность нашим предварительным пометкам, хотя, возможно, и держал в уме общую сумму возможных поправок. В этом случае могли иметь место два противоположных варианта: он мог демонстративно одернуть оппонентов со стороны Минфина, включая и нас с В. С. Павловым, а мог, наоборот, почти просительно обращаясь к последнему, произнести: «Павлов, давай решим...»

Предсказуемым сюрпризом всегда были незапланированные корректировки по блоку «здравоохранение — культура». Министр был завзятым театралом и книголюбом, не пропускал ни одной стоящей премьеры, постоянно изводил киношников закрытыми просмотрами зарубежных фильмов (кое-что и нам перепало). Он был в курсе текущих дел многих писателей, артистов, художников, режиссеров. Иногда полезное для культуры и искусства решение «обламывалось» в обмен на яркий рассказ о предстоящей постановке, причине смены художественного руководителя театра или даже комментарий к каким-то околочультурным сплетням, которыми всегда опутана эта сфера. Наличие, например, в повестке дня рассмотрения разногласий Госкомитета по кинематографии СССР гарантировало крушение графиков и дополнительные расходы к предварительно намеченной сумме поправок.

Отношение Г. Ф. Дундукова лично ко мне сложились, я думаю, не только под влиянием каких-то деловых разговоров, в которых имелась возможность проявить себя как специалиста. Думаю, что он «понял, что я понял» (не вижу возможности обойтись без тавтологии) для точной идентификации повлиявших на наши отноше-



ВРИО на посту.

Слева направо Г. Ф. Дундуков, З. И. Двойченко, В. А. Раевский, В. В. Лавров.

ния факторов: не надо «со взломом» таскать к нему просителей, готовых, образно говоря, как профессиональные нищие, «обнажать култышки рук и ног»; надо говорить с глазу на глаз предельно открыто, но ни в коем случае не распространяться об имевших место откровенных беседах и не прикрываться его мнением; не бояться высказать слово поддержки и личное отношение к предмету разбирательства, но не ставить его в сложное безальтернативное положение на людях. Необходимо было по глазам и мимике уловить, можно ли продолжать продавливать своё мнение и в какой мере. Иногда он, например, давал понять, что не будет сильно возражать, если решение примут помимо него (несмотря). Свою репутацию «человека нет» он бережно охранял. И если уловимого только опытно-му взгляду знака не было, конечно, лучше было свой пыл поддержки упрятать подальше и ждать лучших времён.

Свою причастность к кругу, если не приближённых, то доверенных лиц, я оценил, когда Юрий Фёдорович включил меня в состав ВРИО. Временный редакционно-издательский отдел — так многозначительно называлась группа работников аппарата Верховного Совета СССР, представителей других центральных ведомств и ве-



Во время перерыва заседания Верховного Совета СССР.  
Начальник Бюджетного управления Г.Ф. Дундуков, В. А. Раевский,  
помощник министра В. В. Лавров.

дущих СМИ, работавших в подвальном помещении Кремлёвского дворца во время заседаний с тем, чтобы возможные «проколы» выступлений были скорректированы в официальной стенограмме. О доверии я говорю по той причине, что моё участие давало знание того интимного обстоятельства, что это было откровенное весёлое безделье, дополнительный отпуск, хотя обставлялось для всех остальных как некое таинство. Работал, собственно, только помощник министра В.В. Лавров, который, прикинув к наушнику, стремился уловить какую-то конкретику для оживления заключительного выступления министра. Не помню, чтобы это когда-либо случилось. Выступление обычно включало, наряду с подготовленным задолго до этого трафаретом, информацию о заранее согласованных нами с комиссиями Верховного Совета СССР поправках к проекту бюджета. Один раз, правда, пришлось встретиться с женщиной-педагогом с Чукотки, эмоционально высказавшейся о нуждах местных школ. Местному бюджету без публичного разбирательства по согласованию с Минфином РСФСР была обещана помощь, и депутат согласилась уточнить стенограмму. Г. Ф. Дундуков, Г.К. Шеховцов, З.И. Двойченко, Л. С. Величко и я много времени

проводили, гуляя по Грановитой палате, залам и внутренним помещениям Большого Кремлевского дворца, в том числе и тем, которые никогда не доводилось посещать обычным экскурсантам. Юрий Фёдорович был всегда в хорошем настроении и потешал нас байками о том, как трудно жилось большим начальникам в «сталинские» годы и какие режимные барьеры приходилось преодолевать, чтобы изведать простые человеческие радости. За 10 минут до перерыва Юрий Фёдорович отпускал нас прорваться к началу распродаж для депутатов из провинции, пока их толпа не вырвалась с заседания. Суматошно продавали тогдашний дефицит: меховые шапки, импортные перчатки, шарфы, сумки и т. п. Он сам любил спокойные прогулки по красной дорожке по кругу зала, где его почтительно приветствовали в обстановке, не располагающей к слёзным просьбам, депутаты более высокого ранга, в дефиците не нуждающиеся.

В июне 1968 года мы с Наташей поженились. Официальные поздравления, зачитывание коллективных приветствий и пожеланий, вручение подарков состоялись в кабинете Г. Ф. Дундукова. Он ещё раз зашёл потом ко мне в кабинет, о чём-то пошутил, я в тон ответил. Но в это время заявление на отпуск, распорядок которого с поездкой по двум республикам Прибалтики был тщательно выверен и обеспечен должной встречей по всем пунктам стараниями Леши Жарова, подписано не было. Напоминать я не стал. Это было первое и последнее моё заявление в Бюджетном управлении на летний отпуск. Перебывали у начальника с поддержкой моего заявления все его замы, секретари партбюро и профбюро, его собственные секретари. Заявление он подписал только вечером, не позвонив сам, а передав через секретаря, что было явным упрёком мне за непонимание серьёзности обстоятельств и недостаточную личную настойчивость. После такого второй раз с похожей просьбой не сунешься. Это, собственно, и было, насколько я понимаю, главным уроком всей этой нервотрепки. И ещё я это воспринял как напоминание, что не выучил первый подобный урок, когда принёс ему на заре совместной работы, в июне 1966 года на подпись заявление сотрудницы на отпуск со своей согласительной визой. Он его оставил у себя, продержал день, а когда я ему напомнил, возвращая подписанным, произнес: «Не будь вегетарианцем. Умрёшь...» Жёсткое воспитание, но сказать по правде, в отношении к подчи-

нённым меня не исправило, притом что на вегетарианскую пищу меня уговорить трудно.

Я стал откровенно уставать от суетных отраслевых разборок самого различного свойства. Многие из них требовали тщательно-го разбирательства, и от отраслевой специфики порой голова пухла. Продвижение документа часто напоминало военную операцию с поддержкой артиллерии и тяжёлой техники. За заместителями начальников шли начальники с подкреплением отраслевых коллег, а то и замминистра, раздавались звонки из Госплана, Совмина, ЦК... «На новенького» всё это, безусловно, интересно, потом вырабатываются навыки типовых подходов, поисков обходных решений и отказов без обид. В. С. Павлов во всём нас поддерживал, и с ним мы тоже хорошо отработали взаимодействие в деталях, с тем чтобы авторитет отдела оставался высоким и не было соблазна даже у близких знакомых нашего руководства обойти согласование отдела. Но наступила «усталость металла».

Когда однажды позвонил мой первый в не столь уж далёком прошлом непосредственный начальник в министерстве, а теперь начальник Управления финансирования лёгкой и пищевой промышленности В. Н. Масленников и сказал: «Я к тебе сейчас зайду», — мне с дрожью представилась будущая встреча. Вячеслав Никитович был человек напористый, скорость решения вопроса для него была главным показателем работы, и ради этого он даже мамам своим не доверял сопровождение документов. Но тут, ещё не успев закрыть дверь кабинета, он выпалил: «Слушай, давай ко мне замом...» Вторжение это пришлось на пик психологической усталости от объёма и содержания работы, и устоять было трудно.

С В. С. Павловым разговор был товарищеский и откровенный. «Дело стоящее, с Вячеславом вы работаетесь. Но ты же знаешь, его министр в замы тянет, ЦК пока артачится, не могут забыть, чудики, что он в Канцелярии работал. Одно дело с ним работать, а другое, если пришелец появится...» С Г. Ф. Дундуковым было сложнее. Конечно, участок был теперь прикрыт В. С. Павловым. Но на весах были сложившиеся отношения, доверие. По всему было видно, что ему хотелось меня поддержать, но если бы каким-то чудом в результате всё осталось на месте. Г. Ф. Дундуков тянул с формальным согласованием и кормил В. Н. Масленникова «завтраками». Министр, можно не бояться таких слов, любил Вячеслава Никитовича, но



С Г. Ф. Дундуковым на Первомайской демонстрации. 1969 г.

всё же не желал подписывать приказ без визы Г. Ф. Дундукова. Нашёл решение, как мне потом рассказали, наш первый замминистра Ф. Н. Манойло, который посоветовал Г. Ф. Дундукову: «Давай Раевского пошлём на полгода за границу. Сейчас нужен советник президента Сомали. Прибарахлится (основной соблазн подобных поездок), успокоится. А там посмотрим...» Каюсь, не удержался под влиянием бытовых аргументов и дал согласие.

Но не скоро дело делается... Увы, ожидаемый перевод с повышением по должности не напоминал процесс моего мгновенного передесантирования в Бюджетное управление за несколько лет до этого. Зависло и решение о командировке... В конце концов, меня пригласил начальник Управления кадров Г. П. Теплов. Что странно для человека на таком месте работы, в стандартной для кадровика ситуации, выглядел он будто не в своей тарелке. Спросил как дела на работе, дома, о здоровье мамы, которую помнил ещё по работе её секретарём Бюджетного управления Минфина РСФСР до войны. «Ну знаешь... Понимаешь... Говорят ты много знаешь... Наверное, твоего зама Лопатиева придётся послать». В один миг подкатил весь набор мелких и не очень обид, несправедливостей, пред-

взятого отношения, который собрался в клубок настоящей ярости и ненависти на всю эту ложь. «А если Лопатиев знает меньше, чего же вы его на работе держите? Или меньше знаешь, лучше спишь?» Я выскочил пулей, чтобы не наговорить лишнего и разговор не превратился в перепалку.

В. С. Павлов уже всё знал. Он молча достал из сейфа бутылку коньяка, поставил две фарфоровые чашки с блюдцами, налил мне полную, плеснул себе за компанию. «У нас много наперекосья, Володя...» — Никогда мы не говорили до этого в таком ракурсе. — «Даже в планировании, которое когда-то создали, и в теории, и на практике, мы скатились в формализм. И в национальном вопросе не политика, а политиканство... Но мы-то есть... И не только мы с тобой». Он сказал нужные слова. По тональности это соответствовало близким тогда многим из нас легендам о «комиссарах в пыльных шлемах» и «забвении ленинских норм партийной жизни». Ничего нового мы не узнали, разве что действительность задела рикошетом одного из нас.

Вдруг в кабинет ввалился Лёша Жаров. «Почему не закрываешься? Я свет видел...» Он сразу всё понял и, оказывается, тоже знал раньше меня. «Владимир, я не хотел тебе рассказывать. А теперь раз вы уже успокоились, повеселю...» Он, как нам сначала показалось, некстати засмеялся и даже отхлебнул «чайку» у меня, чтобы сдержаться, но дальше всё стало понятно. «Неделю назад я был у Манойло. Вдруг ему звонят про тебя. Говорят: «Вы там с ума сошли, Раевского в Сомали. Там президент мусульманин». А Манойло даже с места вскочил и как закричит: «Вы что?! Мы за своих людей отвечаем! Раевский у НАС не еврей! У него только мать еврейка, а отец у него русский (всё, как известно, наоборот), но он умер! Мы Раевского знаем хорошо, доверяем ему...» Фёдор Никитович всегда был готов опрокинуть оппонента тональностью и уверенной речью, меньше придавая значения словам. Собеседника ему опрокинуть, похоже, удалось, но это был только телефонный разговор, а у того под рукой была реальная анкета с красноречивым отчеством, по которой и было принято решение. Никуда я, конечно, не поехал. За время этой волокиты В. Н. Масленников обзавёлся-таки новым замом, а работа в отделе продолжилась в привычном графике.

Ярким эпизодом работы в Бюджетном управлении осталось в памяти празднование в 1970 году 25-летия победы в Великой

Отечественной войне. В юбилейные дни по поддержанной Политбюро инициативе Л. И. Брежнева было решено не ограничиваться обычными пафосными мероприятиями. Это сейчас мы увидели хроники лучших времён Генсека, когда с экрана на нас смотрит, не забывшийся всем по последним своим дням шамкающий старик, а красивый, энергичный, общительный и обходительный персонаж, типичный «душа компании». И вот в близких Генсеку традициях обкомо-райкомовских хождений в народ с хлебом-солью и поглощением борща с хлеборобами на полевом стане было велено всем высоким руководителям выйти к коллективу и присоединиться к всенародному празднованию Великой Победы. В общем-то, на праздничных вечерах полулегальные пара рюмочек со скромным домашним закусоном между концертом и танцами не возбранялась. Но тут во всех наших подразделениях за казённый счёт были накрыты столы с их начальниками во главе. В обязательном порядке должны были посетить свои коллективы и курирующие заместители министра. У нас стол во главе с Г. Ф. Дундуковым был накрыт в Центральной бухгалтерии, а нас посетил, как и полагалось по распределению ответственности, самолично министр В. Ф. Гарбузов. Тосты поимённо за ветеранов и ветеранов за страну и нашу финансовую систему... Даже для впечатляющих масштабов фигуры здоровяка оказалось многовато. Потом танцы...

На концерт опоздала, но подошла к танцам ветеран фронтовых концертов и любимица старших поколений известная киноактриса Зоя Фёдорова и в извинение за опоздание пригласила министра на танец. Это была эпоха расцвета твиста, первого полюбившегося простому народу из современных танцев, не требовавшего особых навыков и танцуемого всеми и часто. Спектакль получился впечатляющий... Но в наших рядах были два доморощенных минфиновских кавказца, в которых твист пробудил дремлющий в них древний инстинкт свадебной лезгинки. Лихо перемещаясь вокруг танцующей пары в немислимых пируэтах кавказского варианта твиста, они как бы отгородили её от остальных танцующих, превратив происходящее в объект всеобщего внимания, азартно подхлопывая и «зажигая». Нашлись и другие любители, посчитавшие возможным приобщиться к зажигающей паре. Прервать это удалось только сокрушительным хуком справа, которым почти обезумевшего от счастья совместного веселья с министром танцора поверг на пол

секретарь парткома И. Г. Секкерж, второй же энтузиаст сразу как бы растворился в толпе. Праздник продолжился. Всё было мгновенно локализовано. Нелепое выступление танцоров-затейников всеми, включая и министра, было воспринято по-доброму, как проявление черт национального характера и никак не сказалось на их судьбе. Они остались рукопожатными даже среди тех, кто вначале воспринял ситуацию как подхалимские игры.

Я работал в Бюджетном управлении до июня 1971 года. Срок немалый. Одним из главных подарков своей судьбы считаю то, что мама лично имела возможность увидеть мои первые шаги в самостоятельной жизни, утверждение авторитета в профессии, карьерные успехи, отношение ко мне товарищей по работе. И, конечно, за это отдельное спасибо Г. Ф. Дундукову, благодаря которому она, имея уже за плечами пенсионный возраст, продолжала работать до 1968 года на одном со мной этаже.

Нашему сплочённому отделу, хотя и сильно обновившемуся за эти годы, удалось довести до автоматизма, формализовать в хорошем смысле этого слова технологические этапы составления проекта бюджета и других видов периодических пиковых нагрузок, что позволяло их преодолевать без показных авральных пересидок, которые приходилось наблюдать на других участках. Но, к сожалению, были и утраты по тому кругу ответственности, интерес к которому когда-то разбудил своим приглашением на работу Н. В. Гаретовский. И дело не в «новых методах», о содержательной стороне которых сложилось уже тогда неоднозначное мнение. Теперь ими занимался самостоятельный отдел министерства. К Госплану СССР перешла методология планирования значительного числа финансовых показателей. Моя первая публикация была консультацией в журнале «Деньги и кредит» под названием «Вопросы планирования реализации промышленной продукции». Теперь этот показатель, как и прибыль от реализации, тоже определял Госплан СССР. Но наш контрольный поверочный счёт показывал, что в большинстве случаев госплановская прибыль от реализации — это всего лишь разница между двумя «старыми» показателями выпуском товарной продукции и её себестоимостью. Никаких подробных расчётов входных и выходных остатков, внереализационных доходов и потерь, которые присутствовали в наших методиках, мы контрольным счётом не находили. Сначала писали было

об этом в замечаниях по нархозплану, но потом всё «замылилось». Три фонда экономического стимулирования тоже стали показателями плана, вобрав в себя значительную номенклатуру расходов за счёт прибыли, планированием которых раньше занимался Минфин при составлении проекта бюджета. Если бы теперь мы попытались самостоятельно создать нормативный документ, подобный упомянутой мной в начале этого раздела брошюре «Положение о составлении проектов балансов...», сделать это самостоятельно было бы затруднительно.

Г. Ф. Дундуков после моей неудавшейся попытки покинуть Бюджетное управление продолжал относиться ко мне ровно, даже подчеркнуто дружелюбно. Мне тоже, собственно, не было на кого жаловаться. Всякий сверчок должен знать свой шесток, чтобы не иметь лишних огорчений. Это была пословица, которую я часто использовал в разговорном обороте, а теперь сам же дал согласие на заведомо зыбкое предложение о загранкомандировке. Но, видимо, какой-то общий разговор обо мне и моей дальнейшей судьбе на уровне руководства министерства состоялся. И вот, наконец, с теми же лицами повторилась памятная мизансцена моего прощания с Управлением финансирования тяжёлой промышленности, но только теперь И. В. Гужков и В. П. Никольский предложили мне возвратиться «к родным пенатам» в должности заместителя начальника этого управления. Без предварительного проговора на всех уровнях, учитывая неудачные обстоятельства предыдущей попытки, это предложение не могло состояться. Не сомневаюсь, что и Г. Ф. Дундуков давал предварительное согласие. Но всё же разговор с ним получился непростой. Я его помню, но не решусь положить на бумагу, поскольку вряд ли знавшие моего начальника поверят, что такие интимно-откровенные нотки в разговоре могли иметь место.

## ГЛАВА 3. ШЕСТОЙ ЭТАЖ

НА ШЕСТОМ ЭТАЖЕ со времени реорганизации в конце 1965 года разместились три управления финансирования гражданских отраслей промышленности: тяжёлой, машиностроения, лёгкой и пищевой. Управление финансирования тяжёлой промышленности, унаследовав и просторный кабинет общего шефа, теперь заместителя министра финансов СССР И. В. Гужкова, считалось неформально как бы «запряжным» в этой тройке. В качестве зама его начальника, В. П. Никольского, реального «аксакала» по возрасту, опыту, поистине отцовскому авторитету для руководителей и специалистов всех рангов трёх управлений, с июня 1971 года мне предстояло работать.

В связи с этим первый, но не последний щелчок по носу, получила и наша молодая семья. Наташе, хотя до рождения ребенка оставалось всего четыре месяца, пришлось эвакуироваться из нашего управления, где она успела проработать почти пять лет. Но к этому времени у неё была уже устойчивая репутация перспективного специалиста и, несмотря на предстоящие два года «декрета», на перевод в Управление финансирования лёгкой и пищевой промышленности, дал согласие его начальник В. Н. Масленников.

Министерств тяжёлой промышленности союзно-республиканского подчинения было 10, машиностроительных союзного

подчинения — 8, лёгкой и пищевой промышленности — 4, которые все были союзно-республиканскими, что означало наличие, наряду с союзным, одноимённых министерств или самостоятельных управлений при совминах республик, по которым при составлении проекта бюджета финансовые планы рассматривались отдельно, развёрнуто по всем статьям баланса доходов и расходов. Поэтому структурное обособление трёх управлений гражданских отраслей промышленности, как и двух связанных с оборонным комплексом, было оправдано возможностями эффективного администрирования возложенных на них функций. В планировании, методике определения финансовых показателей, учёте и формировании отчётности отдельных отраслей народного хозяйства и даже подотраслей использовалось много специфических решений, определявшихся не только технологическими особенностями, но и необходимостью поддерживать хозрасчётные принципы организации работы в условиях использования цен, во-первых, неизменных («стабильных») до очередной реформы, а во-вторых, определяемых порой соображениями отвлечёнными от хозрасчётных. Цены на уголь, например, исторически должны были учитывать использование его для бытового отопления, поддержки топливной энергетики и металлургии. Поставки для оборонных нужд имели, по понятным причинам, ограничения по рентабельности. Наличие отраслевой нормативной базы предъявляло требования к специализации кадров, что также обуславливало необходимость административного обособления структур отраслевого финансирования.

Но общие для промышленности вопросы возникали постоянно. Надо было поддерживать эту тематику и в докладе министра (чтобы отразить внимание государственного планирования и роль бюджета), и в заключении по народно-хозяйственному плану (замечаниях Минфина), и при подготовке типовых положений и инструкций (например, по нормированию оборотных средств), на основе которых соответствующие министерства разрабатывали отраслевые варианты их применения.

Отдел финансовых планов отраслей народного хозяйства Бюджетного управления до поры тянул эти вопросы, но всё равно постоянно испытывал необходимость в подпитке конкретикой от непосредственно финансирующих отраслевых управлений. Но после того как был сформирован, а затем и выделен в отдельное струк-

турное подразделение Отдел новых методов планирования и экономического стимулирования, перетянувший часть этих функций, понять, кто занимается вопросами общими для промышленности, кроме заместителя министра финансов СССР И. В. Гужкова, стало затруднительно.

Министр В. Ф. Гарбузов часто использовал для публичного обращения или поручений (например, на коллегии) уважительно-иронично-дружеское выражение «мои три богатыря» в отношении управлений нашего шестого этажа. И постепенно под этот «бренд», все «подвешенные» вопросы перекочевали под ответственность Управления финансирования тяжёлой промышленности, поскольку в конкретных резолюциях или приказах оно стояло первым из трёх. В. П. Никольский, как правило, направлял поручение мне, как самому молодому из своих замов, а может, имея в виду кураторство этих вопросов в недалёком прошлом в Бюджетном управлении. Мне это было интересно и поэтому не воспринималось как обременение, хотя направить резолюцию далее было собственно некуда. В управлении работал В. Г. Пансков, в будущем начальник Бюджетного управления и первый заместитель министра финансов СССР, а затем дважды министр в постперестроечной России — финансов и налогов и сборов. В его возможностях сомневаться и тогда не приходилось: через три года после института, ещё не закончив аспирантуру, он стал начальником отдела чёрной и цветной металлургии. Но его отдел курировал другой зам — И. А. Блудов, и вторгаться под его крыло было нельзя. Поэтому в зависимости от содержания поручения я либо готовил вопрос полностью сам, либо для сбора отчётно-статистической информации и материалов, подготовленных по плану экономической и контрольной работы, привлекал наш небольшой (три человека) сводно-плановый отдел. Потом готовый материал передавался начальникам других управлений — В. А. Сальникову и В. Н. Масленникову, те возвращали его со своими пометками или дополнениями, а затем он уже шёл на подпись «трём богатырям».

Ценообразование на промышленную продукцию, включая влияние пересмотра цен на финансовые показатели и взаимоотношения отраслей с бюджетом, было как раз одним из таких вопросов, волочившихся за мной всё время работы на шестом этаже.

Первое связанное с этим поручение касалось упорядочения цен и отражения их изменений в бюджете Монголии. Мне надо бы-

ло присоединиться к группе Госкомцен СССР во главе с его зампредом А. Н. Коминым, которого я знал ещё по тем временам, когда он был начальником Сводного отдела ценообразования, а я работал в Бюджетном управлении. Других ценовиков по фамилии я не запомнил, за исключением Л. И. Розеновой — тогда начальника Отдела цен на машиностроительную продукцию, позднее зампреда Госкомцен СССР, а в постсоветской России последнего председателя самостоятельного ведомства цен. От Минфина был командирован также заместитель начальника Управления госдоходов А. Д. (фамилию не называю по причине, которая будет понятна из продолжения этой истории). А. Д. был человеком известным и уважаемым не только в министерстве, но и в финансовой системе, едва ли не половина которой состояла из специалистов по государственным доходам. Его высказывания на совещаниях и расширенных коллегиях состояли из прямоугольных истин, похожих на цитаты из Положения о Министерстве финансов СССР, но звучали в тональности вечного колокола. Министр к нему относился с симпатией, как мне казалось, приправленной доброй иронией, искренне считая, что именно так должен выглядеть «зубр» финансовой системы, олицетворение всех стражей государственного добра.

На месте выяснилось, что никакой методики или даже чётко обозначенных принципов формирования цен в Монголии на практике не используется. Нам было представлено исторически сложившееся наложение цен, когда то срисованных с советских, но ни разу не пересматривавшихся. Структура государственных ведомств практически тоже повторяла все наши изобретения по этой части без учёта масштабов страны. Был среди них и Госкомцен с выпускником Иркутского финансово-экономического института во главе, но занимался он в основном текушкой, не затрагивая исторические напластования. С помощью не только нашей страны, но и других стран социалистического лагеря было построено довольно много предприятий обрабатывающей промышленности — пищевой, лёгкой, стройматериалов. На их продукцию цены устанавливались более или менее осмысленно. Но основная часть номенклатуры отраслевых цен безнадежно устарела и не позволяла использовать в организации и стимулировании производства хозрасчётные отношения, к которым тянулась молодая поросль руководителей и специалистов, получивших образование в наших вузах. А высшее партийно-

государственное руководство страны требовало уже внедрения под копирку «новых методов», как у «старшего брата». Перекос в ценах искажал и бюджетные отношения, вызывая необходимость перераспределения значительных ресурсов для поддержки элементарной жизнедеятельности предприятий. В то же время налог с оборота, как и в наши стародавние времена, был необоснованно раздут.

Подобные масштабные экономические преобразования проводились в стране впервые. Поэтому по решению Политбюро ЦК КП и Совмина Монголии контакты с нашей группой осуществлялись на уровне руководителей экономических ведомств, а по организации приёма её статус был приравнен к правительственному. Мы жили в загородном особняке, расположенном в лесопарке с бродящими между елей оленями. Рядом с нами проживал состоящий из советских летчиков экипаж личного самолёта первого секретаря ЦК КП Монголии Ю. Цеденбала.

Монгольские коллеги проекты преискурантов в основном подготовили, но их опасения были как раз связаны с масштабами изменений структуры доходов и расходов, бюджета и возможностями их взаимоувязки без потерь. Методология распределения изменения выручки производителей и её учёта в затратах потребителей продукции, процесса урегулирования и согласования расчётов не была им известна, хотя в нашей стране она была отработана до тонкостей. Ценовая «шахматка» мне была знакома ещё по упомянутым лекциям проф. А. М. Бирмана, а затем и практически по реформе оптовых цен 1967 года. Её аналог по целевому назначению и методике увязки показателей — шахматная таблица проверки правильности составления баланса доходов и расходов мне всегда нравилась почти эстетически как удачное контрольно-методическое решение, и в первые годы своей работы я с удовольствием помогал товарищам по работе «гонять шахматку» — укладывать в нужную клеточку соответствующие её назначению цифры, добиваясь совпадения итога «шахматки» итогу баланса.

Консультации ценовиков были интересны. Специалисты по ценам, мне знакомые по работе, всегда удивляли глубокими знаниями экономики отрасли, которой занимались, да и вообще широким экономическим кругозором, что, очевидно, было связано с требованиями к их квалификации фундаментально разработанной нормативной базы ценообразования. Но в тонкости расчётов я в данном



Монголия. Декабрь 1971 г. Коллективное фото группы.

случае не вникал, поскольку своих забот у меня хватало. А. Н. Комин, раз послушав меня, со своей стороны тоже не считал необходимым вмешиваться в детали. Но беда ждала меня в виде разброда и шатания в собственных минфиновских рядах. А. Д. не давало покоя, что ему приходится в основном пассивно присутствовать, поскольку хорошо знакомых ему вопросов о порядке платежей в бюджет из прибыли и уплаты налога с оборота не возникало. Он всё больше мрачнел и надувался недовольством, пока проявляемом только в бытовых мелочах. Затем, сначала не очень внятно, стал намекать, что забвение интересов бюджета даром не проходит. Мои наглядные рисунки, в упрощённом виде представляющие ситуацию на уровне «крестики-нолики», его не убедили. Он искренне думал, что всё уменьшение налога с оборота в результате пересмотра цен это есть потери бюджета, а не перераспределение «чистого дохода общества» в терминологии того времени. Разок он высказался в этом смысле, слава богу, несколько туманно, в присутствии А. Н. Комина, который был всё же старшим в группе по должности. Тот был обескуражен, отозвал меня в сторону: «Ты не можешь попросить, чтобы хоть при монголах не вякал...» Я честно вечером переговорил и да-

же, пожалуй, резковато для нашей разницы в возрасте. И, как мне показалось, А. Д. понял, что влез не в свою колею.

Но, увы, мне так только показалось. На прощальном приёме, на котором присутствовало почти всё руководство Монголии, включая второго человека в стране секретаря ЦК КП Д. Моломжанца, и верхушка нашего посольства, поначалу всё шло торжественно и гладко, но в заключительной части, больше походившей на нашу российскую свободную беседу по групповым интересам, А. Д., видимо, под вдохновением от присутствия высоких особ, но не без влияния и паров алкоголя, начал произносить неуместный тост за нашего министра и при этом высказался довольно бестактно об экономической стороне взаимоотношений двух стран и том, какая беда ждёт Монголию в случае проведения задуманной реформы, и всё это сославшись на личное напутствие ему В. Ф. Гарбузова, какового не могло быть в принципе, не говоря уже о произнесённых глупостях. А. Н. Комин даже чувствительно пнул меня ногой под столом и хрипло прошипел: «Уйми своего...» Но за меня это сделали мудрые монголы, учившиеся много лет в наших вузах и аспирантуре и с нашими нравами знакомые. Его тост поддержали «добавкой», что привело А. Д. в умиротворённое состояние и позволило достойно закончить вечер дежурными здравицами за дружбу.

Но на этом инцидент не был исчерпан. А. Н. Комин по возвращении написал докладную в ЦК КПСС о происшествии, за что на него ополчились в нашем доме, хотя он при этом весьма положительно отозвался о моей работе. Меня вызвал замминистра В. В. Деменцев, крепко высказавшись в адрес А. Н. Коми́на и упрекнув за то, что я не доложил о событии лично ему. «Если бы доложил, вы бы обо мне подумали то, что сказали про Коми́на. И, честно говоря, всё прошло не так драматично. Но на приёме были посольские, в том числе наверняка и те, по ведомственной принадлежности которых в такой «скучной» стране нет другого «хлеба», как подобные инциденты. Могли бы написать по своей линии и без Коми́на. Тогда к нему, старшему по группе, в ЦК были бы вопросы». На следующий день я после доклада почты И. В. Гужкову встретил министра, который как раз шёл от лифта к своему кабинету. «Это правда?» — так лаконично прозвучал единственный вопрос. Я попытался опять сказать, что всё выглядело реально не так страшно. Но он только горестно качнул головой, произнеся даже жалостливо: «Так он же

оказывается (...)» Звезда А. Д. закатилась и вскоре он был отправлен на заслуженный отдых.

А мне пришлось ещё дважды побывать в Монголии в ходе и по завершении работы по реформе цен. Монгольские коллеги вполне справились с непростой задачей, каких-либо корректировок не требовалось, только консультации. В одной из этих командировок мы были вместе с С. М. Мирощенко — членом Коллегии, начальником Управления государственных доходов. Наверное, В. В. Деменцев, как тогда куратор этого направления в Минфине, учитывая заслуги и авторитет А. Д., всё же решил с помощью С. М. Мирощенко задним числом прояснить суть конфликта: не пал ли тот жертвой интриг ценовиков и моего им потворства. Но, похоже, С. М. Мирощенко, побеседовавшему со мной ещё в Москве, и так всё было ясно. Ни в какие консультации на месте он уже не вмешивался, а вообще оказался довольно общительным человеком с обширным опытом разрешения самых сложных профессиональных и жизненных ситуаций, которым он был готов поделиться.

В 1943 году С. М. Мирощенко, работавшего тогда заместителем управделами Совмина Казахстана, буквально вывез из республики наш министр А. Г. Зверев, которому тот упал в ноги, умоляя спасти от неизбежной расправы со стороны местных «ханов» за неуступчивость в выполнении их неумных пожеланий. В Монголии он был не один раз, в том числе помогал в становлении системы платежей в бюджет вместо используемого до этого повсеместно произвольного списания с расчётного счёта «по разумению» фининспектора. В неформальном общении прояснилась и глубинная причина нашего с А. Д. конфликта. Во время одной из поездок С. М. Мирощенко в Монголию у него возникли разногласия с представителем Госплана СССР по вопросу о ценах на закупаемое там сельхозсырьё, которые разрешились в пользу его мнения только в Москве после серьёзного разбирательства в аппарате ЦК. Вполне прозрачно С. М. Мирощенко дал понять, что А. Д., считая своего начальника не истинным госдоходником, а случайным назначенцем, бурчал по этому поводу постоянно, а тут, видимо, почувствовал возможность взять реванш, добившись равноценной победы в аналогичной ситуации конфликта (в данном случае им же выдуманного) двух ведомств. После консультаций и достаточно формальных встреч с большим начальством у нас оставалось много свободного време-

ни на ознакомительные поездки и даже на охоту и рыбалку, по результативности больше напоминавших стрельбу в тире с оптическим прицелом.

Одна из таких поездок даёт ясное представление об ущербности того типа братской помощи, который утвердился во взаимоотношениях двух стран. Слов нет, построили мы много полезного, но экономическая сторона сотрудничества часто не просчитывалась, в результате чего однозначной оценки его результатов дать было нельзя. Одна сторона всё построенное считала списанным с баланса, другая подарком, а «дарёному коню в зубы не смотрят». Мы посетили построенный советскими специалистами полностью автоматизированный цементный завод, каких и в нашей стране тогда было немного. Но построили его почему-то в 40 км от карьера, хотя свободной земли в Монголии, как известно, достаточно. Поляки тоже безвозмездно спроектировали и оснастили карьер техникой добычи и транспортировки сырья. Согласования не было, понадеявшись друг на друга, ни одна сторона не позаботилась о камнедробилке, а монголам это было безразлично, как бесплатное благо. И вот на продуваемой со всех сторон площадке перед полностью автоматизированным предприятием мы увидели странную сцену: укутанные в ватные шмотки с прорезями только для глаз рабочие кувалдами разбивали каменные глыбы на необходимые для клинкерной печи фракции 10–12 см. Председатель Госкомцен Монголии с ироничной улыбкой пояснил: «А здесь у нас работают 22 заместителя министра...» — «Как?» — «А сколько, ты считаешь, должен получать человек за 8 часов такой работы на 30–40-градусном морозе?» По акцентированию произнесённого было ясно, что для него понятна дурь этой ситуации. Но почему ничего годами не менялось, ответа нет. Убытки от нерациональных расходов на погрузку, перевозку, разгрузку, ручное дробление наверняка давно кратно превысили стоимость дара. Уж лучше бы дарили сразу цементом.

Почувствительны бывали и другие связанные с ценами поручения. Однажды «лесники» (Минлесдревпром) попросили нас поддержать их на коллегии Госкомцен СССР при утверждении цен на новый ассортимент школьных тетрадей. В принципе согласования с Минфином не требовалось, но председатели Госкомцен СССР В. К. Ситнин (до этого наш первый зам), как затем и Н. Д. Глушков никогда не возражали против нашего участия, тем более что меня они хоро-

шо знали, поскольку очень часто приходилось бывать от Минфина на совещаниях, для получения их визы или подписи на совместно подготовившиеся документы. Никому не надо было звонить. Надо было просто прийти и зарегистрироваться.

«Лесники», видимо, из данных «полевой разведки» знали о какой-то подготовившейся интриге, поэтому нас и пригласили. Суть вопроса состояла в том, что за пару лет до этого председатель Совмина А. Н. Косыгин на отраслевой выставке увидел финские тетради с глянцевой обложкой ярких цветов и внутренней белой стороной. Наши тогда были блёклых голубоватых, фиолетовых или розовых цветов, с одинаковыми внешней и внутренней сторонами обложки. «Сделать можете?» — «Можем, включим в план НИИ и проектно-конструкторских работ». Проект цены на новую тетрадь был представлен на грани безубыточности — 3 копейки, дороже на 1 копейку цены на действующий ассортимент. Казалось, ничего не может помешать решению. И вдруг на коллегии первым в прениях поднимается директор ведомственного НИИ цен Рауль Гумеров, ранее работавший в нашем НИФИ. По всему было видно, что выступление кем-то инспирировано. Думаю, в роли демагогического защитника народа был получивший материалы Коллегии с проектами решений наш общий отдел ЦК, возможно, не зная о поручении Предсовмина, а выступить под нужный проект решения Р. Гумерова попросил непосредственно сам председатель Госкомитета. Тот начал театрально трагическим голосом: «Моя жена учительница... — Пауза, чтобы все осознали значение гласа народного, который сейчас прозвучит. — Я вчера советовался с ней, как мне и нашему институту к этому отнестись. Она даже представить себе не может, как это в её классе за одной партой будут сидеть два ученика, один из которых может себе позволить тетрадь только за 2 копейки, а у другого будет тетрадь за 3 копейки». После столь драматического начала иного решения, кроме отказа в утверждении новой цены, очевидно, быть не могло, что председатель Комитета и предложил, не продолжая дискуссию. Сидевший рядом со мной замминистра лесдревпрома даже и не стал оспаривать, настолько всё было прозрачно, но уходя, сказал мне: «Да ладно, леший с нами, расходами на науку и опытное производство, спишем. При производстве по старой цене у нас убытки за год будут в разы больше». Сталкиваясь в Монголии с кривой экономикой, основанной на чи-

стом волюнтаризме под видом плана, можно было и посмеяться. В своём доме было не до улыбок.

Слава богу, в этом конкретном случае всё окончилось благополучно. Через год новые тетради появились. Оказывается, А. Н. Косыгин вспомнил о поручении, отчитал «лесников» за неисполнительность и после полученной информации решил вопрос напрямую. Но благоприятный исход в подобной ситуации был достаточно редким. Вмешательство под видом многозначительно называемого «идеологическим» фактора человеческого идиотизма приводило к серости ассортимента и низкому по многим параметрам качеству продукции, особенно товаров народного потребления, в чём потом многократно приходилось убеждаться уже на другом участке работы, где это было видно особенно наглядно.

Собственно минфиновская часть работы в отраслевом управлении состояла из устоявшегося цикла регламентных работ, с которым я был хорошо знаком по ранним годам работы на шестом этаже. Теперь, конечно, это были в основном организационные дела, но в существо расчётов всё равно приходилось так или иначе втягиваться при рассмотрении разногласий всех ступеней с союзными ведомствами и республиками: непосредственно в управлении, у руководства министерства и на Правительственной комиссии. План экономической и контрольной работы Министерства финансов СССР и министерств финансов союзных республик на очередной год рассматривался Коллегией, утверждался приказом министра и предусматривал необходимую координацию или совместную деятельность с другими ведомствами экономического блока по затрагивающим их компетенцию темам. Наряду с работой по составлению проекта бюджета и анализу годовых отчётов, привязанной к определённым периодам, план включал тематические «сквозные» по финансовой системе проверки использования по целевому назначению бюджетных ассигнований, обоснованности сметно-бюджетного планирования на местах, а на хозрасчётных предприятиях в основном определяемые термином «борьба с бесхозяйственностью», т. е. нерациональным использованием ресурсов: сверхнормативными запасами сырья и материалов, запасами неустановленного оборудования, завышенной «незавершённой» в производстве и строительстве и т. п. Наиболее активно, в том числе и с участием периферийных учреждений, привлекались к работе по плану банки, для которых контроль за со-

стоянием баланса предприятия в увязке с реальным производством были повседневной работой. Не охваченная планом текущая работа включала рассмотрение поручений Совмина, подготовку справок с расчётами и необходимыми предложениями на еженедельные заседания президиума Совмина или совещания у его зампредов, рассмотрение поставленных министерствами вопросов обеспечения текущей работы. Каких-либо экстраординарных событий, достойных отдельного описания, как правило, не происходило. Успех решался чувством локтя среди руководителей всех рангов, ответственностью специалистов. Начальства не боялись, боялись его подвести. Пожалуй, стоит описать порядок текущего финансирования. Я буквально в ступор впадал, когда уже в «новом» времени, приходилось слышать об открытии финансирования под план чуть ли не в конце 3-го квартала с перспективой неосвоения средств или их суетливой растраты, перевода сразу всей назначенной суммы средств в распоряжение бюджетополучателя без плана и графика расходования и организации последующего контроля целевого использования. Расходное расписание уходило из Минфина за две недели до начала планового периода авансом и затем уже на закрытие квартальной суммы с учётом фактического освоения. Если по каким-либо причинам доведение плана затягивалось, авансовая сумма переводилась в размере ассигнований прошлого года. По капитальным вложениям и геологоразведочным работам финансирование открывалось соответствующим банкам сразу на весь год с разбивкой по кварталам, а те, в свою очередь, обеспечивали текущее финансирование и контроль за освоением и целевым использованием средств по конкретным объектам. Не помню ни одного случая подобного тем дикостям, о которых потом приходилось слышать.

Руководители управлений шестого этажа были объединены товарищескими отношениями, не обременёнными какой-либо официальнойщиной. Мы были на ты, и только к «аксакалу» Владимиру Петровичу Никольскому все, за исключением близкого ему по возрасту и долго проработавшему в одной с ним должности И. А. Блудова, обращались на вы, не считали каким-то ущемлением его ты в ответ. В обычае было заглянуть к соседу по этажу, необязательно из своего управления, посоветоваться, обменяться мнениями или даже просто рассказать анекдот, поделиться впечатлениями о каких-либо курьёзных обстоятельствах нашего повседневного



*Слева: С сыном на прогулке. Март 1972 г. Справа: Первое новоселье. 1973 г.*

го быта. В. А. Прокопов — заместитель, а затем после назначения В. А. Сальникова заместителем министра начальник Управления финансирования машиностроения, не давал пропустить ни одного дня рождения. Впрочем, об обычае накоротке их отметить не забывал никто из нас, а его напоминания и записи в настольном календаре были объектом постоянных беззлобных шуток. Все знали о его, слава богу, не запойном, а лёгком пристрастии к алкогольному допингу, которое не распространялось на рабочее время. Даже после своего назначения заместителем министра в 1973 году заглядывал «на огонёк» и В. Н. Масленников. Всё было по-шофёрски просто: немного водки, тонко нарезанный на пергаментной бумаге окорок «со слезой» из ГУМа, маринованные огурчики, какая-то домашняя снедь. Длинных тостов, да и вообще тостов, как правило, не было. Слегка расслабленная беседа, обсуждение тем текущей повестки дня нашей работы, воспоминания об общих для всех событиях служебной деятельности и ярких фигурах её круговорота, рассказы из копилки опыта «аксакала».

В этом же кругу вскоре отметили и мои ключи — ордер на первую в жизни отдельную квартиру. Получение её было достаточно

хлопотным делом. Нас было четверо с мамой и полуторогодовалым сыном, но за нами числились «излишки» жилой площади в двух комнатах площадью 40 кв. метров коммунальной квартиры, а на учёт очередников ставили только с 7 кв. метрами на душу. Даже после постановки на учёт и представления списка на получение жилья от управления был фильтр проверки обоснованности продвижения очереди: совет ветеранов при парткоме, затем «треугольник» (руководство, партком, местком), а потом ещё ветераны райкома и сам райком партии. Мой послужной список позволял рассчитывать на обходной манёвр, придуманный для выдвиненцев с мест в центральный аппарат. В число кандидатов для прохождения упомянутых процедур претендент в этом случае не попадал. Руководство Минфина (обычно это был В. В. Деменцев) направляло письмо в Моссовет с просьбой выделить квартиру из городского фонда с погашением долга за счёт вводимого силами нашей ведомственной стройремконторы дома. А строили мы много — один дом в два-три года. В конце 1973 года мы праздновали новоселье в кругу нашего постоянного дружеского общения в трёхкомнатной квартире скромного панельного дома, но с шикарным видом на находящийся в 40 метрах парк Сокольники. За журнальным столиком в самой «большой», 16-метровой, комнате уместилась вся наша многочисленная компания, которая ещё долго будет желанной в этих стенах в очередные «субботы». Только через три года после нового назначения удалось поменять жильё на более комфортабельное в том же любимейшемся нам районе.

А в последних числах декабря 1973 года мне неожиданно позвонил и пригласил зайти В. Н. Масленников. По службе поводов для общения у нас не было. Его основным участком работы как заместителя министра были государственные доходы и Управление финансирования лёгкой и пищевой промышленности, которое по его просьбе министр согласился изъять из подчинения И. В. Гужкова под предлогом того, что соответствующие отрасли приносят наибольшую сумму государственных доходов. «Тебя завтра вызовут в ЦК. Пожалуйста, не отказывайся. Согласован вопрос о твоём назначении начальником управления». Как потом выяснилось, в процесс длительного согласования было вовлечено довольно много народа, а иначе оно и не могло бы состояться. Знали и коллеги по шестому этажу, но все молчали как партизаны, чтобы меня не трав-

мировать, памятуя о возможных осложнениях. До этого В. Н. Масленников при наличии двух работающих замов начальника целый год руководил управлением напрямую.

На следующий день позвонил Н. В. Гаретовский — заведующий сектором нашего отдела ЦК КПСС. Достаточно демонстративно он не пригласил меня присесть в своём кабинете, а встал, и мы вместе прошли к заместителю начальника отдела Н. Ф. Лобачёву. Несколько формальных вопросов о текучке и том, как представляется будущая работа. После столь длительного согласования встреча была явно утомляющей его формальностью. К новой работе я приступил 3 января 1974 года.

Содержательная часть длительного согласования, не берусь утверждать какой его ступени, через некоторое время, похоже, выяснилась. Инструктор отдела ЦК Д. С. Ковалевский, куратор минфиновских вопросов, в телефонном разговоре довольно общего характера с положительной оценкой работы и даже прозвучавшего напутствия «пока... успехов...» вдруг как будто вспомнил о чём-то непроговорённом: «Да, слушай, Владимир, а что это у тебя всё больше моисей абрамовичи, раисы иосифовны и сарры борисовны работают? Ты там не увлекайся...» Я не сразу врубился в смысл сказанного. Не анекдот же вроде... Да и не настолько мы близко знакомы, чтобы рассказывать друг другу любимые на кухонных посиделках анекдоты о рабиновичах. В управлении одним из моих заместителей работал Моисей Абрамович Коган — человек трудной личной судьбы (погибшая во время войны первая семья, трагическая история со смертью первого и тяжёлой болезнью другого ребёнка во втором, позднем браке), а секретарём партбюро была Раиса Иосифовна Мачеркевич — тоже, кстати, судьбой не обласканная. Сарра Борисовна Хейфец — начальник отдела местной промышленности и предприятий бытового обслуживания населения, старейший работник Минфина Союза, упомянутая по этой своей должности ещё в воспоминаниях А. Г. Зверева и пережившая на ней все эксцессы такого длительного и сложного отрезка трудовой жизни. Она была начальником самостоятельного отдела на правах управления с 1941 по 1951 год и, как я понимаю, в период борьбы с «безродными космополитами» руководство Минфина СССР для сохранения её в строю упрятало, перевело в руководители уже второго эшелона, но авторитет С. Б. Хейфец в республиках и на местах полностью со-

хранился. Все они были специалистами экстра-класса на своём производственном участке. Я едва удержался от резкого ответа. В полемике язычок у меня был всегда острым на мгновенную реакцию. В памяти сразу всплыла подходящая кликуха из анекдота недавних дней «дважды еврей Советского Союза», приклеившаяся в своё время к именитым нашим гражданам еврейского происхождения, образовавшим Комитет для того, чтобы клеймить сионизм и израильскую военщину, руководителем которого, как на грех, оказался действительно генерал-лейтенант и дважды герой. Неужели кто-то ждал, что я займусь чисткой, чтобы укрепить положение другого абрамовича, себя самого? Сглотнув чуть не вырвавшийся в духе того самого анекдота ответ, я всё же ответил достаточно жёстко: «Знаешь, Дмитрий Степанович, они работали до меня, и мне нравится как, да и тебе, похоже, тоже, раз ты управление похвалил. Пока я на месте, постараюсь, чтобы так и было».

В. Н. Масленников, выслушав информацию о разговоре, даже не моргнул и заговорил о каком-то очередном поручении. Тема для него была явно не новая и объясняться со мной о своём личном к ней отношении смысла не было. А Д. С. Ковалевский при более близком с ним знакомстве, оказавшийся, кстати, очень славным парнем, через несколько лет стал у нас членом коллегии, начальником Управления кадров и подготовки кадров, никогда больше подобных разговоров не заводил и, более того, не раз меня выручал в весьма сложных ситуациях, которые неизбежно сопровождают человека с открытым и импульсивным характером на заметной должностной позиции. Моисей Абрамович работал и после наступления пенсионного возраста, воспитал и научил премудростям методики планирования и расчётов по дотациям на мясо-молочную продукцию большую группу специалистов, да и мне помог освоиться с этим сложнейшим участком работы. Года полтора прошло, прежде чем Партком (сам ли или по рекомендации «инстанции») провёл кампанию по переизбранию «засидевшихся» секретарей, которых оказалось двое, включая и Р. И. Мачеркевич. Ни до ни после таких кампаний не было, и сложилось впечатление, что всё же это было точно нацеленное мероприятие. Рая сама мне сообщила обо всём с красноречиво-ироничным взглядом после совещания секретарей о задачах перевыборной кампании. Она осталась важным «штыком» в нашей работе, была замначальника, а потом и начальником

отдела финансирования пищевой промышленности, довольно долго и успешно трудилась в аппарате Минфина России. Сарра Борисовна Хейфец оставила финансовой системе не только добрую память о своей работе, но и двух замечательных дочерей, с которыми я познакомился в печальный день поминок после её кончины. Обе они успешно продолжили минфиновскую династию. Белле Ильиничне Златкис довелось возглавить аналогичный Отдел в Минфине РСФСР, а затем Департамент ценных бумаг Минфина России, стать там заместителем министра, а затем вице-президентом Сбербанка России. Нина Ильинична Малис — профессор, завкафедрой налогов и сборов Государственного университета Минфина России (бывшая Академия бюджета и Казначейства).

Управление финансирования лёгкой, пищевой, местной промышленности и предприятий бытового обслуживания населения — таково было полное наименование нашего структурного подразделения в штатном расписании, и коллеги шутили на мой счёт, что у последнего российского императора перечисление его владений в титуле было столь же пространным. Но в служебном общении бытовало уже встречавшееся в нашем повествовании укороченное название. Этот наиболее длительный отрезок времени моего послужного списка на одном участке работы — 12 лет, пожалуй, наиболее ценим мною за качество бытия. При назначении мне было 35 лет, всякие встречавшиеся по пути тычки и колдобины можно было не принимать во внимание, жизнь и карьера складывались удачно. Коллектив, оставленный мне В. Н. Масленниковым, был весьма ровным. Если среди нас и были люди завистливые, со склочными или иными малопривлекательными склонностями, проявить они себя в красках своего характера не могли под прессингом общей ауры единой команды с отработанным стилем делового общения и ориентацией на поддержание мнения об управлении как эффективной производственной единице и дружном сообществе специалистов, обеспечивающем успешную работу. Однако уже знакомые нашему минфиновскому семейству формальности административной этики потребовали вторичного перемещения супруги с уже укороченного места. Наташа перешла в Отдел новых методов планирования и экономического стимулирования производства.

С В. Н. Масленниковым как непосредственным начальником были связаны мои первые шаги в министерстве. Некоторые схожие

черты характера, темперамента, отношения к работе и условностям общественной жизни тех лет были для нас обоим очевидны и стали без сомнения основным побудительным мотивом нашего воссоединения на новом участке работы. Уроки раннего времени, когда мой начальник, ещё даже не начав читать, а только бросив взгляд на документ, находил ошибку или опечатку где-то в уголке его предпоследнего абзаца, теперь были не нужны. Докладываемый лично документ, не доверяя чьей-то визе, я вылизывал до блеска. Мне казалось, да, наверное, так и было, что мой уже солидный опыт позволил выработать умение построить логику и стиль документа, будь то нормативное положение или аналитическое обобщение любой специфики, содержания или обстоятельств и мотивации подготовки. Но оказалось, что это ещё не все подлежащие освоению уроки здоровой бюрократии. Вложив в подготовку одного из первых на новом месте ответственных документов все свои навыки чётко формулировать и обоснованно аргументировать предложения и лично перепроверив каждую строчку на предмет какого-либо «огреха», я ожидал если не одобрения, то хотя бы внимательного прочтения до выражения какого-либо мнения, и вдруг: «Возвращается по весу...», т. е. текст надо дополнить, но так чтобы «водой» он не гляделся. А урок заключался в том, что необходимо учитывать и субъективные обстоятельства коль тебе ещё не дано право первой подписи, отличать адресат общения и уважать связанные с его особенностями формальности и принципиальные позиции. Это не слишком понятное вне опыта рабочей иерархии положение в дальнейшем ещё не раз найдёт подтверждение, а вот второго урока от В. Н. Масленникова на одну и ту же тему мне не требовалось и подобных замечаний больше не было.

Но были сюрпризы в общении, которые приятными или даже приемлемыми не назовёшь. Вложив силы и душу в формирование управления как эффективной производственной структуры, В. Н. Масленников очень ревниво относился ко всем нюансам того, что происходило в управлении без его участия. Он остался на партийном учёте в нашем управлении, несмотря на более высокий статус и численность Управления госдоходов, которое тоже входило в его ведение, приходил на все партийные собрания, почти всегда на них выступал, так что подводящих итоги выступлений всегда было, по сути, двое. Отношения в процессе работы были хорошие,



Кабинет начальника Управления финансирования легкой, пищевой, местной промышленности и предприятий бытового обслуживания населения. Весна 1974 г.

случалось пообщаться и неформально, но иногда вклинивалась тень какой-то услышанной сплетни или даже навета от любителей наушничества из числа доверенных фаворитов. Однако в оценках работы объективность преобладала, удалось выстроить границы, в пределах которых можно было иногда с глазу на глаз и огрызнуться, какой-то обременяющей давилочки не было. Роль амортизатора в редких конфликтных ситуациях порой играла Д. Я. Палагина, мой заместитель, а до этого начальник отдела финансирования рыбной промышленности. Именно у «рыбного» отдела с давних времён сложились самые товарищеские, а с кем-то и дружеские, отношения со многими руководителями курируемого министерства, его структурных подразделений (не только экономических), вплоть до производственных объединений. Люди это были по большей части очень симпатичные лично, многознающие по жизни и по специфике своей отрасли хозяйства. В. Н. Масленников ощутимо скучал по этому общению и немного ревновал меня к факту сохранения традиций. Как-то он меня довольно резко отчитал, услышав краем уха как я назвал начфина министерства Гребешок (фамилия её была Н. Е. Гребень). Отчитал в общем-то правильно. Было это, хотя и не

во вполне официальной обстановке, но в стенах Минфина. Да и была она постарше меня. Тепло относившись к нам обоим, Дина Яковлевна могла при случае и рубануть в глаза всю правду-матку обоим, как она говорила, «по-нашему, по-простому». В Минфин СССР она пришла из низовых финорганов.

Вместе с административной должностью, можно сказать, по наследству мне досталась и выборная общественная должность. На очередном партийном собрании меня избрали замсекретаря парткома с приставкой «по народному контролю». В качестве какого-либо фактора поддержки карьеры, как в своё время с избранием секретарём комитета ВЛКСМ, я об этой выборной должности не думал, искренне и трезво полагая, что достиг наиболее возможно высокой административной позиции в данных, объективных обстоятельствах нашего бытия. Но В. Н. Масленников, видимо, считал это частью «пакетного» соглашения и обо всём заранее проговорил. Членство в парткоме было важным обстоятельством поддержки «репутации» управления в министерстве и всяческих связанных с этим обстоятельств, например, более комфортных условий решения вопросов быта сотрудников или оценки работы партийной и профсоюзной организаций (читай: самого управления) со стороны парткома и месткома.

Общественный комитет народного контроля, сформированный во всех ведомствах и предприятиях в период очередной тематической кампанейщины, был в наших условиях реальным «аппендиксом», поскольку контроль исполнения со стороны специализированных структурных подразделений был организован по высшему разряду с точки зрения соблюдения дисциплины исполнения да и любых формальных параметров качества, которые было вообще реально проверить. Слава богу, что все имеющие отношение к организации общественного контроля были людьми вменяемыми и процесс был не таким уж обременительным. «Контролёры» просматривали материалы партийных собраний и партбюро, решения коллегии в адрес соответствующего управления и далее следовал обычный баланс успехов и «отдельных» недостатков, часть из которых сочиняли сами проверяемые. В практическом плане все эти труды объединялись тематикой производственного сектора, за который был ответственен другой замсекретаря Л. А. Мотылёв (член коллегии, начальник Главгосстраха), а третьим был мой давний коллега по работе И. А. Блудов.



На ВДНХ с отделом финансирования рыбной промышленности на отраслевой выставке.  
 Слева направо: начфин «Азчеррыбы» А. И. Дубинин, А. С. Прончатова,  
 заместитель начальника отдела Г. М. Смирнова, Н. А. Евтеева, В. А. Раевский

Заседания парткома имели преимущественно производственную тематику, в основном дублируя повестку дня работы коллегии, следуя за ней или, наоборот, предваряя: задачи коммунистов по мобилизации коллектива на... составление бюджета, исполнение бюджета, качественное выполнение... и т. п. Если что и напрягало, то необходимость участия в тех заседаниях, которые утверждали характеристики «треугольников» для заграникомандировок и турпоездки. Но и в этом случае среди членов нашего парткома не было замшелых придирчивых интересантов идеологической подкованностью претендентов, известных нам по рассказам о тех временах. Лишь один раз я испытал настоящий угнетающий стыд от своего участия в действе, когда утверждалась характеристика на работавшего на одном из наших хозрасчётных предприятий серба по национальности, с войны оказавшегося в нашей стране, её гражданина, собиравшегося повидаться с матерью, проживавшей на исторической родине, которому кто-то умудрился задать вопрос, почему он едет уже второй раз.

На плечах нашего сектора лежала в числе прочих обязанность подготовки докладов министра на партийных собраниях, включая



Чехословакия. Май 1974 г. Посещение мемориального музея д. Лидице.  
Крайний слева В. А. Раевский, справа министр финансов Чехословакии Лер.

обязательную тематику, связанную с решениями пленумов ЦК КПСС, поддерживающих задачи выполнения плана и бюджета следующего года. Работать с Л. А. Мотылёвым было одно удовольствие. Мы приходили с вычитанным текстом партийных документов и необходимыми пометками на них, парой подходящих статей на эту же тему, не заикливались на предложенных кем-либо из нас формулировках: «Нормально?» (в смысле будет звучать в устной речи) — «Хорошо... Поехали дальше...» Заготовку давали министру, который просматривал текст по диагонали. Укладывались максимум за три-четыре часа работы. Хуже было, когда доставалось работать с И. А. Блудовым. Тот всерьёз начинал биться за «свои» формулировки, тем самым понуждая без необходимости в них вдумываться и затягивая работу на день, а то и два.

Хорошо передаёт стиль работы нашего тандема реальный случай, который потом в нашем пересказе стал хрестоматийным. Было принято постановление ЦК КПСС и Совмина СССР о необходимости в целях своевременного доведения заданий плана и бюджета до предприятий, приступить к его составлению не в сентябре, а в мае. Но в решении забыли указать о необходимости

в связи с этим ускорить составление и рассмотрение отчётов, как их базы. Надо было как-то обеспечить эту работу без партийного задания. Меня вызвал наш первый зам В. В. Деменцев и поделился этой заботой: «Собери замминистров, начфинов и главных бухгалтеров». — «Почему я, начальник одного из десятка отраслевых управлений? Безруких (начальник Управления бухгалтерского учёта и отчётности) за отчёты отвечает...» — «Потому что я тебе поручил...» Спорить смысла не имело. Да и работа не пыльная: отправить телефонограмму и поручить перепроверить исполнение. Но накануне совещания опять вызов в тот же кабинет: «Где доклад?» Перечитать я не стал, но вышел в полном недоумении, о чём, вообще, может идти речь, и направился за советом к Л. А. Мотылёву как к старшему и более опытному товарищу. Откинувшись в кресле, он стрельнул тем слегка смешливым, всё понимающим взглядом, которыми мы обменивались во время нашей дежурной писанины: «Нет проблем... Мы же с тобой два месяца назад писали доклад министру про «решающий» год пятилетки (может, это был год «завершающий» — спичрайтеры Генсека уже высушили мозги на изобретение особенностей года). Работа закипела и заняла не более 20 минут. Леонид смело отчекрыжил последние 2,5 страницы, вызвал стенографистку, и мы в стиле нашей обычной блиц-дуэли надиктовали просьбу ускорить завершение балансовой компании, с конкретными сроками для предприятий, главков и министерств. Пригласили прочесть доклад Маргулиса — эксперта из Управления бухучёта, типичного «одессита» по колориту внешности и манеры говорить. «Ну что, хорошо?» — «Вообще, хорошо... Но зачем?..»

Но самое интересное было на совещании. Мы с Л. А. Мотылёвым сидели в зале, среди собравшихся и быстро поняли, что щёлкнуть ножницами надо было ещё раза два-три. Присутствующие, привычно выдержав минут 20 (подобные парадные, «съездовские» тексты все, всегда и везде слушали «в пол-уха»), затем начали с пониманием ситуации переглядываться: «Ясно, помощники дали не тот доклад...» Виктор Владимирович, заметив шевеление, ускорил чтение общей части и, выделив декламацией завершающую часть, достойно завершил дело, от себя добавив доходчивые слова о том, что рассмотреть, утвердить и довести задания бюджета будущего года не задача даже, а общая заинтересованность.

Возможно, причиной неожиданного поручения был мой «должок» по итогам нашей совместной с Виктором Владимировичем командировки в Чехословакию. Это был апрель-май 1974 года. Он всего как год работал первым замом, я четыре месяца в новой должности начальника управления, и, кроме упомянутой эпизодической встречи по итогам монгольских «приключений», прямых пересечений по работе до этого у нас не было. Сюрпризом, если не подарком, приглашение было и потому, что это была не деловая поездка с конкретными консультациями или переговорами, а откровенно парадная. Посещение предприятий, достопримечательностей и высоких кабинетов в сопровождении министра финансов Чехословакии Лера перемежалось только торжественными обедами и столь же торжественными ужинами. Виктор Владимирович взял на себя заботу о речах и тостах. Мне в его присутствии таковые произносить было не по чину. Наши еженедельные домашние «субботы» позволяли себя чувствовать уверенно на любом уровне в неформальной части мероприятий. В. В. Деменцев никак не сдерживал водопад застольных шуток и анекдотов. Для него, охотника и рыбака, такая форма общения была приемлема и, похоже, даже нравилась. Но для назидательного урока он повод всё же нашёл. Увидев однажды, как я в привычной для меня манере стремительного передвижения по Минфину буквально скатился с лестницы пятизвёздочного отеля, торопясь на завтрак, единственное для нас неторжественное принятие земной пищи, он, строго взглянув на меня, взял за руку и отвёл на место старта. «Ты начальник управления Министерства финансов всего Советского Союза. Вот как надо спускаться с лестницы!» — И торжественно проследовал со мной к столику. Это, конечно, была наполовину шутка и наполовину урок, но «должок» за командировку остался.

К середине 1970-х годов всё сильнее стала проявляться проблема товарного дефицита, сначала по отдельным позициям, затем и глобально, а «за кадром», параллельно, до поры вуалируемый дефицит бюджетный. Экономика отраслей лёгкой и пищевой промышленности, в полной мере отражала тугой узел проблем того варианта плановой экономики, который позже, в 1987 году, в литературно-критической по форме рецензии на роман А. Бека «Новое назначение» проф. Г. Х. Попов охарактеризовал как административно-командную. Большинство читателей сначала отметили только

мотивационно-поведенческий аспект деятельности её фигурантов. Но в публикации не менее важным был и другой аспект той модели управления — выхолащивание из плановой деятельности экономического элемента, превращение плана в бездушный ряд цифр, связь между которыми была скорее технологической или абстрактно-математической, чем экономической. Это искажало оценку результатов, плановые расчёты эффективности. Декларации о стимулировании производства зависали без опоры на оторванные от реальности показатели экономики. Обострение проблем товарного дефицита отражало инертность административно-командной системы, т. е. относящийся к мотивационно-поведенческой её стороне фактор, но консервировалась при этом экономическая отсталость и убогость потребления. Собственно, к принципу плановости эти перекосы, вызванные волюнтаризмом и несбалансированным характером принятия решений, отношения не имели, скорее их фундаментально нарушали.

Прежнее относительное, на убогом уровне «благополучие» балансов (без кавычек нищенское их содержание не охарактеризуешь) основывалось на низком уровне потребления, отсутствии денежной оплаты труда в сельском хозяйстве, продовольственном самообеспечении села, труде «за пайку» на гулаговских стройках. А когда с середины 1960-х ускорился рост заработной платы во всех отраслях хозяйства и стали проводиться так называемые «централизованные» мероприятия в этой области, балансы поплыли, поскольку соответствующего масштабам явления манёвра материальным и денежными ресурсами не было. Это, в общем-то, хорошо понимали в сводных подразделениях Госплана СССР, Минфина СССР, Госбанка СССР. Но в идеологическом обеспечении заданий плана партийными и советскими органами в «центре» и на местах проблема преподносилась довольно упрощённо, всего лишь как следствие недостатка внимания к производству товаров народного потребления или его сырьевому обеспечению. Действительно, лишь однажды в пятилетнем плане на 1971–1975 годы было предусмотрено незначительное опережение темпов роста группы «Б», но эти задания выполнены не были. Серьёзного манёвра ресурсами соответствующего масштабным сдвигам, которые произошли в соотношении городского и сельского населения, общем уровне оплаты труда, усилении стимулирующего фактора в оплате труда и, соот-

ветственно, дифференциации зарплат и спроса по ассортименту не было.

Обратились было к оборонному комплексу, отвлекавшему вместе с мобилизационными мощностями и выполняющими его задания производствами гражданского назначения громадные трудовые и сырьевые ресурсы. Но экономика и здесь наглядно воспроизводила ту же проблему. А. Н. Косыгин на закрытой выставке возможностей оборонных отраслей промышленности по выпуску товаров народного потребления, где были представлены и зарубежные аналоги, рассматривая образец ползающей и стреляющей игрушки, заметил: «Вы же делаете лучший танк в мире. Неужели не можете сделать вот такое чудо?» — «Можем, но за те же деньги...» Громадные накладные расходы и относительно более высокий уровень оплаты труда делал такое производство невыгодным с точки зрения влияния на улучшение товарных и финансовых балансов, а всяческие ограничения по использованию технологий и сырья сводили «на нет» и потенциальные конкурентные преимущества передового производства. Когда я в 1990 году оказался в Италии, на Сардинии, в магазине игрушек малюсенького городка, с тогда уже 18-летним сыном, увидел его реакцию на всё то прыгающее, смеющееся, стреляющее великолепие, которое известно сегодняшней детворе, осознал, что в нашем с ним детстве такого уже не будет, у меня впервые, пожалуй, возникли в самых жёстких формулировках мысли о нашей властной камарилье и созданной ею системе, тем более что дети из этих семейств в этих радостях не так были ущемлены.

В планах экономической и контрольной работы финансовых органов всех уровней предусматривалась подготовка предложений по дополнительному производству товаров народного потребления. Решить какие-либо фундаментальные проблемы такая работа не могла, но работала в рамках пропаганды усиления внимания к имеющимся в этой сфере резервам и как заплатки, всегда полезные, если нет надежды на новую рубашку. Для нашего управления это было профильной деятельностью и при подготовке замечаний по народнохозяйственному плану, и в работе комиссий Верховного Совета СССР, и затем уже когда в 1-м квартале в Совмин СССР направлялись предложения по увеличению дополнительно к плану производства товаров, улучшению их качества и ассортимента.

Для формального антуража предложений материалов у нас всегда было много благодаря проверкам рационального использования сырья и материалов, производственных мощностей, но для конкретики этого было недостаточно, поскольку по всем таким фактам производственники давно научились объясняться с упором на «объективные» обстоятельства. Поэтому нам очень помогали и даже играли зачастую в этой работе основную роль экономические службы отраслевых министерств. Они с пониманием относились к нашим ведомственным заботам, а для них это был шанс выторговать на стадии принятия решений какую-то недополученную по валютному плану мелочёвку, без которой продукцию улучшенного ассортимента невозможно было произвести. Особенно здесь надо отметить начфина Минпищепрома СССР Т. В. Андрееву. Но возможностей для получения доходов бюджета в результате увеличения производства из-за углубляющихся ценовых диспропорций становилось всё меньше. Парфюмерно-косметическая и кондитерская продукция, текстиль, с 1970-х — автомобили, «эффективный» завод по импорту товаров или полуфабрикатов, по винно-водочной продукции, ещё до гонений на неё, плановый рост был всегда ограничен, допускалось только так называемое улучшение ассортимента, то же по табачным изделиям — вот, пожалуй, и все резервы, которые при росте товарооборота давали доходы бюджету.

Курируемые управлением отрасли вместе с налогом с оборота, который при этом концентрировался всего по 5–7 видам товаров, приносили около 90 млрд рублей доходов, а дотации и другие ассигнования на их поддержку были лишь немногим меньше. Сложившиеся за долгие годы диспропорции в государственных финансах, как это неминуемо и должно было случиться, привели в дальнейшем к дестабилизации товарного рынка, а затем и к более серьёзным последствиям. Мясо стоило в магазине в среднем 2 рубля за килограмм. Закупочная цена устанавливалась с учётом себестоимости и обеспечения рентабельности в среднем по стране около 10 рублей, а поскольку цены были зональными с учётом возможности покрытия повышенных затрат в неблагоприятных условиях, то в разрезе регионов ещё много выше. Себестоимость мясоперерабатывающих предприятий калькулировалась не на основе реальных закупочных цен, а по так называемым расчётным. Там тоже должен был быть «хозрасчёт». Розничная цена на хлеб соотносилась с рознич-

ной ценой на мясо без учёта фактических затрат на его производство. Зерно сдавалось производителями по высоким зональным ценам, и этот же регион предъявлял спрос на относительно дешёвые импортные комбикорм и фуражное зерно. Сплошь и рядом на корм скоту шёл даже печёный хлеб. Иначе как кривым зеркалом такую экономику не назовешь. Не хватало ни мяса, ни зерна, и это при том что их производилось гораздо больше, чем сейчас, когда мясо лежит на прилавках, а зерно экспортируется.

Как-то уже в начале «перестройки» во время публичной встречи по линии общества «Знание» в развязной тональности тех лет мне был задан вопрос: «А сколько ВВ имеет на водке?» Тогда ещё эти цифры не были в обороте, но я нашёлся: «Закусывайте побольше мясом, и есть шанс, что будете с прибылью...» И назвал сумму дотаций, хотя и не секретную, но тоже мало кому известную. Кстати, к этому времени дотации были не только по мясу и молоку, но и по хлопку, сахару, заготовке зерна и даже спирту при производстве его из картофеля. С дотациями по угольной промышленности и другими меньшего масштаба все эти обременения занимали до четверти бюджета.

Очень показательным и до смешного наглядным оказался пример влияния ценового фактора, когда власти в декабре 1975 года решились на фронтальное повышение цен на часть рыбной продукции, относимую к «деликатесной» по признаку отсутствия её в продаже. В списке среди других видов был судак, прейскурантная цена которого была всего 1 рубль, в два раза дешевле мяса. В аппарате ЦК КПСС судак из списка вычеркнули, определив как «народную» рыбу массового потребления, на которую по этой причине цену повышать нельзя. В результате, если большая часть рыбных деликатесов хотя бы недолгий срок помелькала в «месткомовских» заказах, судак так и остался вплоть до времен «шоковой терапии» блюдом цековских, совминовских, обкомовских и прочих закрытых столовых и распределителей.

А вот как эта проблема виделась глазами «заводчан». Однажды мы с моим украинским коллегой В.И. Терпило (впоследствии заместитель министра, а в самостийной Украине председатель Внешторгбанка) были в Закарпатье на консервном заводе. Осмотрев довольно современное, оснащённое импортными линиями производство, мы зашли побеседовать в кабинет директора, в котором

был представлен привычный для наших магазинов ассортимент: икра баклажанная и кабачковая (в народе — «заморская»), капуста тушеная, свекла маринованная и т. п. Было время обеда, за ним решили беседу продолжить. И вот в середине декабря на стол было поставлено большое блюдо аппетитно пахнущего укропом молодого картофеля, калиброванного до размера идеальных шариков диаметром 2 см. (Теперь такой каждый может купить в супермаркете, правда, к сожалению, по-прежнему не нашего, а израильского или французского производства.) На недоумённый вопрос, откуда такая красота, директор показал на полку, где уныло стояла одинокая трёхлитровая банка с надписью «Молодой картофель с укропом». «А где другие?» «Ещё две съели на дегустации в Госкомцен, где нам утвердили на неё цену аж 30 копеек, потому что иначе де нельзя, картофель — еда народная. А нам на такую банку надо пять кг картофеля извести, не говоря уже о других затратах...» — «Конфискую как “похвалу глупости”, вещественное доказательство для будущего “суда истории”, — сказал я в шутку. — Ты себе ещё сделаешь...» И когда на Новый год собралась, как всегда, наша большая компания, блюдо «молодого» картофеля перебило интерес ко всем самым изысканным деликатесам тех лет, которые на такие случаи специально заранее накапливались в холодильнике.

Чтобы завершить тему «благоглупостей», связанных с отсутствием гибкости и экономического манёвра на всех уровнях управления хозяйством, которые необходимы не только для выпуска товаров народного потребления, но любого современного производства, ещё один эпизод из нашей тогдашней реальности. Для того чтобы «с малыми силами» улучшить ассортимент продукции и её ценовые параметры, в нашей покрытой лесом стране дефицитом был коробочный крой. Его завозили по импорту. В одной из комиссий Верховного Совета СССР обсуждалось предложение об увеличении производства модельной обуви. Вопрос со всеми комплектующими, сырьём и полуфабрикатами был решён: сложные кожаные заготовки из Индии, итальянские подошвы, испанский клей, оборудование... Всё есть, кроме коробочного кроя. А валютных резервов к этому времени выкроить невозможно. И тут председатель комиссии, секретарь одного из зауральских обкомов партии, вбрасывает инициативу: «А почему нельзя их шнурками связывать и комплектовать по размерам в деревянные ящички? Их мы найдём...» (Оче-

видно, производства предприятий, охраняемых по периметру.) Вот и весь улучшенный ассортимент...

В конце концов, через несколько лет решение проблемы коробочного кроя как будто наметилось, но как дополнительная иллюстрация к планированию, без экономической составляющей. Построили два огромных предприятия-монстра на импортном оборудовании в Москве и Киеве по производству картона из макулатуры, которую для обеспечения их мощностей надо было свозить со всей страны. Они могли производить неплохой, правда, не для изделий улучшенного ассортимента, а просто коробочный картон, но устойчивого обеспечения картоном, даже если забыть о его реально запредельной с учётом заготовки и транспортировки цене, добиться так и не удалось. В новые времена об этих предприятиях не слышно. Оборудование, видимо, давно сдано в металлолом в те не столь уж далекие времена, когда, наряду со сдачей в аренду производственных площадей, этот вид деятельности стал для многих предприятий основным. Рентабельную их работу в нынешних условиях обеспечить невозможно. Из той же серии вошедшая в легенду или, скорее, анекдот «делка века» — воплощённая в жизнь идея чьей-то горячей головы, жаждущей «ВАЛЮТЫ»: продажа за рубеж боя шампанских бутылок за 3 млн инвалютных рублей, на которые опять-таки собирались купить что-то полезное для улучшения ассортимента, не просчитав стоимость транспортировки и сопутствующих расходов и не подумав об «эффekte» огласки движения через пол-Европы эшелона с битым стеклом.

Высокий удельный вес бюджетных дотаций, относящихся к сфере ведения нашего управления, в финансовом балансе обуславливал необходимость непосредственного участия в рассмотрении соответствующих его позиций в Госплане СССР. Минфиновские бюджетники запускали нас самих отстаивать свои расчёты до начала составления проекта бюджета. В других случаях оппонентами госплановцев чаще были они сами. Именно на согласованные на таких встречах позиции, закреплённые решениями Н. К. Байбаков — В. Ф. Гарбузов, должны были выйти наши специалисты в результате расчётов в разрезе союзных республик. Задача эта была не из простых, поскольку так называемая «разница в ценах» (закупочных и расчётных) по республикам существенно отличалась и имела тенденцию к увеличению на тонну заготавливаемого скота. Спе-

специалисты Госплана, хорошо владея всеми ухищрениями расчётов, вдаваться в детали тем не менее не любили, и разговор с ними был всегда сложным, имея в виду их ведомственную склонность «минфиновские» расходы занижать, с тем чтобы больше ресурсов осталось на «госплановские», например, капитальные вложения и др. Но когда в 1979 году Отдел финансов и себестоимости Госплана СССР возглавил В. С. Павлов, отстаивать наши позиции стало легче. Если дело доходило до рассмотрения разногласий, он разрешал их, как правило, в пользу трезвой, приближенной к реальности цифры, иногда даже не вдаваясь в детали: «Посмотрите прошлогодние расчёты, увидите, Минфин был прав. Коган и Сибилёв дело знают». На первую же встречу по расчётам дотаций на мясо и молоко ещё в Бюджетном управлении он пригласил не В. Н. Масленникова (тот, конечно, всё равно пришёл), а М. А. Когана, В. Я. Сибилёва, Г. И. Клименко и по своему обыкновению основательно разобрался и в существе расчётов, и в том, кто есть кто и кому можно в дальнейшем доверять, что для него было всегда не менее важно.

Упрямая тенденция к опережающему росту дотаций по сравнению с объёмами заготовок объяснялась просто: сам факт наличия дотаций с учётом всех переделов заготовки и переработки создавал благодатную основу покрытия злоупотреблений и хищений на всех этих этапах. Достаточно один раз было увидеть сдачу скота на мясокомбинате, куда он доставлялся на железнодорожных платформах и сдавался «в живом весе», а потом сразу же «худел» при забое. Наши специалисты хорошо знали множество этих не таких уж хитрых придумок. Методички по расчётам «разниц в ценах» и по проведению проверок постоянно уточнялись. Но ассигнования по дотациям предусматривались в бюджетах республик, непосредственно расчёты были децентрализованы. Ежегодный обзор проверок финоганов, дополненных изучением предмета на местах специалистами непосредственно нашего отдела, с группировкой фактов по видам злоупотреблений или типичных ошибок и соответствующими предложениями направлялся в Совмин СССР. Мы получали строгую или, для разнообразия, очень строгую резолюцию, и ритуал повторялся на следующий год. Совминам республик средств не хватало, но поскольку для оперативности расчётов они вначале осуществлялись за счёт банковских кредитов, задолженность складывалась по расчётам с банком, а уже потом бюджета перед бан-



На праздничной демонстрации 1 мая 1977 г. В. А. Раевский, первый заместитель министра финансов СССР В. В. Деменцев, заместитель начальника Главгосстраха К. А. Павленко.

ками, и это стало использоваться как дополнительная уловка для формального улучшения показателей исполнения бюджета, что является ещё одним доказательством развращающего влияния дотаций на саму финансовую систему.

Разрушительная роль дотаций не ограничивалась сферой потребления, на поддержку которой они как будто идеологически предназначались. И примером тому является известное «хлопковое дело», которое вряд ли правильно просто списывать на разложившихся и коррумпированных партийных функционеров. «Хлопковая мафия» в такую оформилась на благоприятной почве показухи и формализма, пронизавшей всю вертикаль партийно-государственного управления, использования удобной для махинаций форм расчётов и опять-таки наличия источника — тех самых дотаций. Не было года, чтобы мы не направляли в Совмин информацию об этих безобразиях. Да и без проверок неплохо раскрывала суть дела не такая уж сложная аналитика: увеличение ножниц двух векторов — заготовки хлопка и выхода из него продукции на хлопкоочистительных предприятиях. Масштабы «хлопкового дела» не были бы столь впечатляющими, если бы не сошлись вместе два неизбежных постула-

та «перевернутой» экономики — гонка за постоянными приростами производства всего на свете (в данном случае — заготовки хлопка) и затратная сущность экономической деятельности, при которой цена либо дотация должны были покрывать любой выполненный по плановому заданию результат. Строгие решения Совмина Союза повисали в воздухе, поскольку адресату, да и авторам решения и так всё было ясно: для выполнения обязательств по заготовкам надо было сдать не только никому не нужные колючки, но и грязь со снегом, а следовательно, и заплатить за сданное, создавая тем самым материальную основу для распила доходивших до хозяйств денег «за пустоту».

В конце концов, до референтов Совмина дошло, что скапливается критическая масса ежегодно повторяющихся, но фактически невыполняемых решений высшего органа исполнительной власти. Либо это отсутствие дисциплины исполнения на курируемом направлении, либо существование ещё более серьёзной проблемы, бросающей тень на руководство соответствующим участком работы. По их наущению зампред Совмина Т. Я. Киселёв позвонил нашему министру: «Слушай, уйми там своего Раевского. Чего он забросал меня одинаковыми бумагами. Надо меру знать...» — так мне передал разговор В. Н. Масленников и сказал, что министр вызывает со всеми докладами, которые готовились за последние пять лет. Но, видимо, «подначка» была жёстче, потому что Василий Фёдорович выглядел взвинченным и сходу обругал меня за формализм и желание выслужиться: по количеству направленных в Совмин так называемых «инициативных» докладов оценивалась работа управления. Я сначала показал постоянно нами обновляемую аналитическую таблицу, которая демонстрировала опережающие темпы роста дотаций по сравнению и с заготовками хлопка, и выходом хлопковолокна. Меня усадили читать доклады, начиная с последнего. Два доклада министр выдержал полностью, а потом, поскольку факты отличались лишь датами, просил зачитывать только выводы и предложения. Заняло это часа полтора. Потом последовало заключение: «Пошли они (прямой адрес). Продолжайте работать...» Между прочим, когда «узбекское дело» прогремело и кто-то вспомнил о Минфине как о контрольном органе, тут-то мы и напомнили, у кого плохо с контролем за собственными резолюциями.

Ко времени моего возвращения на шестой этаж вся промышленность перешла на те положения планирования, стимулирования и оценки результатов деятельности, которые «новыми» уже называть было не принято, тем более что они успели пройти через горнило столкновения с реальностью и преодоление заблуждений «юных лет». От постепенного, «по мере готовности» перевода пришлось отказаться довольно быстро, поскольку эксперименты практически никогда без подтасовок условий и результатов не обходились и поэтому реального опыта не приносили, а управлять подведомственным хозяйством на основе различных показателей планирования и оценки было хлопотно или даже невозможно. Штурмовщина с переводом всего хозяйства на «полный хозрасчёт и самофинансирование», хотя и смазанная кое-где отраслевыми особенностями, была оправдана уже тем, что появлялась возможность использовать единые принципиальные подходы к планированию, стимулированию и оценке деятельности.

Однако при распространении этих условий на всё хозяйство выявилась умозрительность предложенных решений, незнание авторами реального многообразия условий хозяйствования и факторов, их обусловивших. Возникло впечатление, что в своих расчётах они основывались в лучшем случае на статистическом сборнике «Народное хозяйство СССР», где показатели имели высокую степень агрегации. Таким же был, признаюсь, и я, недавний выпускник вуза, в период увлечённости первыми шагами нормативной базы реформ, к которым был некоторое время причастен. Теперь же пришлось общаться с руководителями экономических служб отраслевых министерств, бывать на предприятиях, слышать вздохи и разочарования их руководителей. Чересполосица в уровне рентабельности одной и той же отрасли и даже по номенклатуре продукции одного и того же предприятия порой была чудовищной. Даже как будто идеально исчисленные при очередной реформе цены быстро устаревали по мере обновления предприятиями продукции. Использование специально созданных для поддержки технического прогресса и обновления продукции фондов и компенсаций удорожаний было забюрократизировано.

«Затратный» метод формирования цен, исходя из себестоимости изделий (текущих затрат), не мог обеспечить реализацию положения о том, что плата за фонды станет основным видом платежа

в бюджет. Удельный вес убыточных предприятий доходил до четверти, а то и более. Некоторые отрасли были лишь формально хозрасчётными за счёт различных способов дотирования их результатов. Надежды на реформу оптовых цен 1967 года оправдались не полностью. Отраслевые цены теперь строились на основе проектной рентабельности к фондам, с тем чтобы обеспечить «среднюю температуру в госпитале», достаточную для уплаты норматива платы за фонды и начисления достаточных для материального стимулирования и инициативной реконструкции и технического перевооружения фондов в целом по отрасли. Но цену на конкретное изделие или вид продукции оторвать от текущих затрат было невозможно, а соотношение текущих затрат и стоимости фондов имело такой отраслевой и внутриотраслевой разброс, что экономистам приходилось изрядно потеть и чертыхаться для поиска компромисса и инструментов хотя бы частичного нивелирования. Реформа оптовых цен 1967 года лишь повысила общую рентабельность хозяйства, позволила формировать фонды за счёт балансовой прибыли (в большинстве случаев, но не везде), а не путём различных ухищрений с созданием «хозрасчётных условий» производства, но внутриотраслевой фактор колебаний рентабельности ассортимента устранить было нельзя. Отсюда необходимость внутриотраслевого изъятия прибыли для перераспределения, нарушавшее принципы хозрасчётной заинтересованности для тех предприятий, цены на продукцию которых укладывались в средний показатель рентабельности или его превышали.

Плата за фонды превратилась в занозу, вылезавшую то в одном, то в другом месте: здесь она «проходила» в нормативной размере, там размещался только 1%, а где-то приходилось от неё совсем освобождать, чтобы предприятия могли иметь достаточные размеры фондов экономического стимулирования. Такая же каверзная история была с рентными (фиксированными) платежами, придуманными будто бы для формирования средней рентабельности и использования единых нормативов фондов. Рентные платежи были предназначены для сырьевых отраслей, имея в виду наличие участков и производств с благоприятными условиями добычи и обогащения, но были же и важные для объёмов объекты, но с показателями ниже средних. Фиксированными платежами предлагалось сгладить влияние колебаний рентабельности, обусловленных пред-

писанным планом ассортиментом продукции, т. е. также как бы не зависящим от предприятия фактором. Но динамика рентабельности на конкретных участках и предприятиях была столь подвижной и независимой от воли предприятия, что развёрстывание этих платежей по предприятиям превратилось в муку. Средний размер платы за фонды никогда не доходил и до нормативной величины, а был почти вдвое ниже. Общий размер рентных (фиксированных) платежей уже через пару лет снизился раза в три и в таком объёме проболтался бесполезно (но не беззаботно) в финпланах до ликвидации всех ведомственных контор, поскольку никто не решался замахнуться на «священную корову», которую привели на поле хозяйствования отцы-основатели реформ.

Вдобавок, как гвоздь в старом сапоге, в качестве конечного результата всех расчётов вылезал «свободный остаток прибыли» — финальный платёж в бюджет после распределения прибыли на обязательные платежи и фонды. Он тоже был обязательным, и финорганы на местах требовали расчётов по нему в таком же порядке, как это было и до «полного хозрасчёта», считая необходимым взыскать абсолютный его размер при невыполнении плана прибыли. Все эти расчёты были довольно сложными и для финорганов и отраслевых экономических служб, хотя, конечно, это не шло ни в какое сравнение с громоздкими расчётами отдельных многочисленных статей финплана в дореформенное время. И всё-таки в это время, и именно среди заводчан, родился анекдот о разговоре двух пастухов. Один пастух спрашивает у другого, как он считает овец своего большого стада. Тот отвечает: «Страшно устаю. Овец много, и всех по головам надо сосчитать. Но вот слышал, что есть новый метод, современный». — «Да, я уже научился. Считаю, сколько у них ног, добавляю хвосты, вычитаю головы, результат делю на четыре».

Имел ли место «пусковой импульс»? В материальном смысле, безусловно. Пропорция прибыли в распоряжении хозяйства увеличилась, средняя зарплата существенно. Но её темп практически во всё время проведения намеченных реформаций опережал рост производительности труда, в том числе и в те их поздние годы, когда эту тенденцию пытались приструнить «абалкинским налогом». А вот каких-либо подтверждений серьёзного положительного влияния на рост экономики усмотреть сложно. Темпы роста промышленного производства в 1966–1970 годы, в период завершения

перевода предприятий этой отрасли хозяйства на предложенные реформой показатели, были немного выше предшествующего периода и то за счёт существенно более высоких по показателям первых двух лет (1966–1967 годы), когда о влиянии реформ говорить было ещё преждевременно. А в последующие годы темпы роста уже пробуксовывали.

Звонкая пропаганда успехов реформ на «стахановских» примерах продолжалась. Да и по сию пору подобные картинки, вырванные из общей, совсем не радужной динамики показателей экономики и состояния потребительского рынка используются в мифологизации «упущенных возможностей». Но в кругах, причастных к формированию оценок положения и выводов на перспективу, явно присутствовало осознание того, что «экономические рычаги» не слишком-то действенны в условиях ограничений по главным параметрам нашего варианта планового хозяйствования, на которые даже в полемических дискуссиях публично никто не покушался. Это, кстати, говорит и о представлениях «титульного» автора реформ, и по-прежнему главы правительства, о границах дозволенного. Поэтому практически все «дальнейшие меры по улучшению планирования и экономического стимулирования», вплоть до середины 1980-х были связаны с возвратом директивного характера показателей плана, увеличением их количества. Так, в июне 1971 года постановлением ЦК КПСС и Совмина СССР «О некоторых мерах по улучшению...» было восстановлено в качестве директивного показателя плана задание по росту производительности труда. В общем объёме производства подлежал обязательному выделению объём новой продукции, что зачастую неизбежно порождало круговую поруку всех причастных инстанций в формализме оценок, а вместе с тем и новый фактор давления на уровень оптовых цен под соответствующие, не всегда объективно обоснованные параметры новизны.

Важной частью воспоминаний о работе на шестом этаже остались командировки по стране и немногие (по возможностям тех лет) зарубежные.

В должности начальника управления ездить с какими-либо конкретными проверками было не принято, разве что обязанность возглавить одну из так называемых «комплексных» проверок минфинов союзных республик, проводившихся по плану контрольно-

ревизионной работы и координируемых нашим КРУ. Материалы таких командировок обсуждались потом на Коллегии, рассматривались Совмином соответствующей республики. Возможно (оговорюсь), мне не повезло, но, побывав во главе одной из создаваемых для таких целей бригад в Белоруссии, я постарался в дальнейшем уклоняться от такого рода поручений. Слишком формальна и заведомо поверхностна по постановке была задача: за 30 дней проверить работу финансовых органов республики. Простенький алгоритм составления итогового документа я уловил ещё при подготовке, просматривая аналогичные материалы. Надо было сделать выводы о недоработках минфинов по выполнению плана, решений коллегии и приказов министра через призму оценки работы предприятий и организаций республики на предмет имеющихся недостатков финансово-хозяйственной деятельности, резервов экономии и бережливости, стабильности выполнения финансовых показателей. «Крушники», которые в других обстоятельствах по своим профильным тематическим проверкам вполне могли «нарыть» серьёзные факты реальных безобразий и поставить вопрос достаточно остро, а то и довести до прокуратуры и суда, в этом случае действовали за недостатком времени наскоком и под обобщающие выводы подкладывали зачастую слабые факты и натянутую аргументацию.

Поездки по республикам для начальника в основном были связаны с ознакомлением на месте с организацией работы одноимённого управления, республиканских подразделений союзно-республиканских министерств и подведомственных им предприятий, участия в расширенных коллегиях. После того как состоялось решение Совмина о разрешении проведения социалистического соревнования сначала только среди местных финорганов, а затем и между минфинами союзных республик, стали практиковаться выезды для вручения преходящего Красного Знамени. Не сомневаюсь, что, как и по большинству подобных решений, идея принадлежала В. В. Деменцеву, который постоянно заботился о стимулировании финансовых работников, зарплата которых стала опять отставать от существенно увеличившихся заработков работников хозрасчётных предприятий, и укреплении их авторитета среди других органов государственного управления. Если была возможность выбора, лично я старался избегать командировок в республики, славившиеся гостеприимством «со взломом» и предпочитал те, где сло-

жились товарищеские отношения с руководством министерств и коллегами из профильных управлений. Для меня это были Украина, Узбекистан, Литва и Эстония, даже притом что нельзя было не заметить в некоторых из них внимание «большого брата» (причём «своего»), свидетельствующее о не столь уж радужном реальном положении с братскими взаимоотношениями. Например, в той же Литве для неформальных встреч, на которые всегда приходил министр Р. А. Сикорскис со своими замами и моим коллегой Рагаускасом, накрывался стол не в кабинете даже ресторана, а в одном и том же номере цэковской гостиницы, совершенно очевидно, специально оборудованном. Подтверждение я получил однажды, как говорится, из первых рук. Разговоры с Р. А. Сикорским были довольно откровенными. Он, поляк по национальности, зная о моём сносном понимании польского языка и симпатии к культуре и национальному характеру своего народа, иногда вставлял в разговор пару-другую простых для понимания выражений или пословицу на польском, свободно говорил уже тогда о *Sprawie Katynia*. И вот однажды мой коллега Рагаускас, который до ужина успел со мной поехать по городу и хорошо пообедать, вдруг начал рассказывать известный на московских кухнях анекдот о возможностях расшифровки слова «м...к» через аббревиатуру, составленную из начальных букв фамилий членов Политбюро: Мазуров, Устинов, Демичев и т. д. Я попытался было его одернуть: «Рагаускас, замолкни! Ты что, не понимаешь, где мы сидим?» На что Ромуальд Александрович, бросив на меня уважительный взгляд за догадливость, махнул рукой: «Плевать, наши слушают...» Достаточно красноречиво... Теперь, как говорят ветераны внешней разведки, об этом можно рассказать.

Зарубежные командировки были связаны с «изучением хозяйственного механизма» в братских странах соцлагеря. Кавычки поставлены по двум причинам: моего всегда скептического отношения к этому затёртому термину и потому, что, собственно, какого-то особого желания перенять опыт я не наблюдал с обеих сторон. Скорее, это были ознакомительные поездки, поощрение за труды. Не единожды удалось побывать в Польше, Венгрии, Чехословакии. Я полюбил красивые и гостеприимные столицы этих государств, особенно Прагу, за чарующую атмосферу старинного города и немислимые тогда для нас джаз-клубы.



Вручение Красного знамени за победу в социалистическом соревновании Сырдарьинской области Узбекской ССР. 1976 г.

Так получилось, что наибольшее число зарубежных командировок пришлось на Болгарию. Особенно яркой и незабываемой по впечатлениям оказалась вторая из них и первая в должности начальника управления. В октябре 1975 года мне позвонил Г. Ф. Дундуков и сказал, что мы с ним, первым заместителем министра финансов РСФСР А. Н. Каменсковым и членом Коллегии, начальником Управления госдоходов С. М. Мирощенко приглашены в Болгарию министром финансов Б. Белчевым. Состав делегации без всякого сомнения комплектовал сам Г. Ф. Дундуков, хотя с Б. Белчевым я уже был знаком по первому его визиту в Минфин СССР и нашей ответной поездке ещё в 1968 году. Теперь это была совершенно «по-царски» организованная встреча, тем более что формальным поводом было выполнение на ведомственном уровне партийных решений о сближении экономик двух стран. Поездки по историческим местам российско-болгарской дружбы, встречи в столице и на местах по партийной и государственной линии, охота в правительственных заказниках. Временами даже мне, самому молодому из нашей команды, было тяжело.

Чтобы разгрузить моих старших товарищей, я предложил взять на себя ранее никем не планировавшуюся задачу подготовки итоговых документов, необременительную для моих навыков подобной работы. Составил план работы на перспективу, начиная с согласования понятийных терминов в нормативных документах, и далее уже более детально: продвижение в синхронизации мер по совершенствованию планирования и стимулирования, сроков составления планов. Это понравилось всем. Парадная поездка превращалась в деловую. Хотя план работы и был одобрен не совсем официально, только на уровне нашей встречи, по его графикам состоялось ещё несколько взаимных визитов, в большинстве которых мне довелось участвовать. Б. Белчев всегда при этом подчёркивал личный характер отношений, уделяя один вечер для дружеского, внепротокольного ужина вдвоём.

Освещение темы командировок, по обстоятельствам тех лет и с учётом нынешней терминологии, в «ближнее зарубежье» будет неполным без личных впечатлений о жизненных реалиях тех лет, тем более что эволюцию общей обстановки, состояния потребительского рынка и настроений населения можно было наблюдать за достаточно длительный срок с первой туристической поездки в 1967 году и первой служебной командировки в Болгарию в 1968 году и до последней командировки в ГДР в 1988 году.

В первый же вечер той первой командировки в Болгарию после приветственного ужина у нас спросили, а нет ли желания посетить «закрытый» магазин («как у вас в ГУМе») и приобрести дублёнку по смешной цене 140 рублей. Может, это и странно, но никто из нас троих (включая секретаря парткома министерства И. Г. Секержа и моего тогдашнего коллеги по Бюджетному управлению Г. К. Шеховцова) ни о какой такой «закрытой» секции ГУМа не знали. «По чину» не полагалось. Почему-то не соблазнились и дублёнкой, за что я получил справедливый укор от супруги. (Удалось исправиться в следующей «монгольской» командировке.) В обычных магазинах Софии дублёнок в продаже не было, но полки городского универсама удивили достойным по нашим меркам импортным да и местным ассортиментом. Но в последующие поездки и в Болгарию, и в другие страны можно было наблюдать неуклонное ухудшение показателей по всем параметрам потребительского рынка. Исключение, пожалуй, Венгрия — факт общеизвестный, но по мо-



Болгария. 1975 г. После охоты. В центре слева направо В. А. Раевский, министр финансов Болгарии Б. Белчев, начальник Управления госдоходов С. М. Мирощенко, крайний справа начальник Бюджетного управления Г.Ф. Дундуков, на заднем плане первый заместитель министра финансов РСФСР А. Н. Каменсков.

им личным впечатлениям и консультациям на месте, не очень-то связанный с какими-то «особыми» реформами. Просто там не было, конечно, «благоглупостей» в ценовой политике на потребительском рынке. А относительное изобилие на прилавках обеспечивалось за счёт мелких индивидуальных и кооперативных производств, торговых точек со свободным ценообразованием, а также форсированного импорта в счёт самой высокой среди стран социалистического лагеря внешней задолженности. Именно там мне удалось приобрести свои первые швейцарские часы малоизвестной фирмы Доха, очень эффективные и за «безумную» цену 250 рублей — половину моей месячной зарплаты начальника управления, в несколько раз дороже наших «командирских» в экспортном исполнении.

В основном же, по моим наблюдениям, во всех странах так называемое реформирование осуществлялось по нашему образцу, методом ковыряния и перестановки показателей, увеличения материального поощрения за труд, реальную эффективность которого вне конкурентной среды и свободного ценообразования оценить было невозможно.

На обувном комбинате «Партизанске» (бывшем «Батя») в Чехословакии директор предприятия так обозначил трудности не толь-

ко своего предприятия, но и плановой специализации экономики всего социалистического лагеря: «Мы в Бразилии покупаем кожу за валюту, а обувь вам продаем за «переводные» рубли. Вот смотрите: экспорт в Канаду, но это только малая часть нашего производства, а вот для вас. Вы всё берете, и мы скоро разучимся работать. А до войны мы не только обувью, но машинами и сложным оборудованием всю Европу обеспечивали». Ориентация на убогий советский рынок приводила к стагнации, отставанию уровня производства по качественным показателям и экономическим диспропорциям.

В наших консультациях все эти темы, иногда достаточно откровенно, как в приведённом случае, или завуалированно, присутствовали, а общение в неформальной обстановке и бытовые встречи демонстрировали и ухудшение общей обстановки, и настроения людей, и отношения их к нашей стране, представители которой вели себя не всегда достойно при «отоваривании» на местном рынке. В связи с этим особенно врезался в память эпизод одной из «болгарских» командировок. Рейс «Аэрофлота» по какой-то причине перенесли на целых пять часов. Министр Б. Белчев, попросившись с нами накануне и уже зная о задержке, посоветовал с пользой для здоровья посетить в освободившееся время завод шампанских вин. Времени это заняло немного, но к уже упакованному багажу добавились четыре бутылки шампанского. Я к тому времени знал Софию хорошо и помнил, что напротив гостиницы «Балкан» находится улица А. Жданова (того самого), забитая лавчонками с кооперативным мусором. В одной из них я нашёл то, что надо: аналог нашей авоськи, но из эластичных нитей, стоимостью 1 лев. Продавщица сочувственно посмотрела на меня: «А что, у вас и ЭТОГО нет?..» Такое впечатление складывалось у местного населения от всё хватающей толпы наших сограждан. Уходили искренность и дружелюбие, знакомые по первым встречам. В Болгарии же вообще стали распространяться слухи, что принято решение не о постепенном сближении экономик двух стран, а о переходе на статус «шестнадцатой республики Союза». На фоне этой обстановки советско-болгарские консультации были практически совсем свёрнуты.

Существенно иной, прежде всего по исключительно деловой направленности и реальной практической заинтересованности наших партнёров по консультациям, была самая дальняя и длительная командировка во Вьетнам в 1980 году. Через пять лет после по-



Армения. 1978 г. С коллегами из Минфина и Минпищепрома республики.

беды в войне за освобождение Юга страна находилась в тяжелейшем положении. Экономика Севера была разрушена бомбардировками, экономика Юга рухнула после поспешно проведённой коллективизации и остановки национализированных предприятий, многие из которых принадлежали крупнейшим высокотехнологичным международным концернам, экономика страны в целом — под тяжестью социальной нагрузки в связи с повсеместным принятием «северных» стандартов здравоохранения и образования.

Запрос на представительный уровень группы консультантов был весьма высок. Руководитель группы в ранге чрезвычайного и полномочного посла, а остальные девять членов группы в ранге экономических советников. Интересно, что это неординарное решение под грифом «совершенно секретно», принятое впервые и, подозреваю, не в последнюю очередь из-за запросов нашего руководителя на статус и заработную плату, было хорошо известно вьетнамцам и впоследствии строго соблюдалось на всех протокольных мероприятиях, включая официальные дипломатические, проводившиеся в период нашего пребывания в стране. Руководителем был утверждён бывший председатель Совмина Молдавской ССР, первый за-



Вручение Красного знамени минфину Киргизии. 1979 г.  
Слева министр финансов Токтоналиев.

меститель председателя Госплана СССР по сельскому хозяйству П. А. Паскарь. От Минфина СССР тоже требовали участия замминистра, что было абсолютно невозможно с практической точки зрения, учитывая напряжёнку по этой части у нас (пять заместителей против трёх только первых в Госплане) и предполагаемый длительный срок командировки. С трудом удалось добиться замены кандидатуры В. Н. Масленникова на мою.

Уже первый шаг в новом поручении выявил неизвестные мне самому детали бюджетных расходов, с которыми мне раньше не приходилось иметь дело. Как единственному финансисту, мне пришлось составить проект сметы расходов на все девять месяцев предполагаемой работы и по указанию руководителя группы предусмотреть самые высокие параметры обеспечения — от автомобилей с водителем для каждого и до туалетных принадлежностей. Я добросовестно всё рассчитал. Получилось 1 млн инвалютных рублей. Это меня озадачило, поскольку вся строка безвозмездной помощи, если правильно помню, составляла тогда 240 млн инвалютных рублей, не слишком-то крупную сумму по моим представлениям для такого направления бюджетных расходов. Наши «валютчики» смету су-

щественно «подчистили» и правильно сделали: мы были на полном обеспечении принимающей стороны. Но ведь таких групп было немерено по всем странам, которых мы считали полезными попутчиками. Так вот из чего состояла строка «безвозмездная помощь...» Подлинные суммы безвозмездной помощи проходили другими путями: за счёт накапливаемой задолженности по кредитам и неэквивалентного товарообмена.

В нашей группе был и мой давний знакомый, А. Н. Комин, теперь первый заместитель председателя Госкомитета цен СССР. И уже можно сказать, в продолжение традиции, начатой совместной командировкой в Монголию, наше с ним зарубежное общение вышло на угрожающий всей миссии конфликт. Дело в том, что П. А. Паскарь был ориентирован на содержание работы обычной госплановской группы — помощь в составлении конкретных планов и освоении методики планирования, а главным своим советником определил, знакомого ему ещё по работе в Молдавии, Негруцэ — начальника Отдела планирования сельского хозяйства Госплана СССР, поскольку Вьетнам страна сельскохозяйственная и как раз в этом направлении совершенствования планирования, по его мнению, нуждающаяся. Но Вьетнам давно уже был страной с плановой экономикой и развитым плановым аппаратом. Хозяйственная инфраструктура лежала где в руинах, где в запустении, и экономика страны нуждалась прежде всего во внутренних стимулах саморазвития. Вьетнамцы очень интересовались тогда только начинавшимися китайскими реформами и кое-какие шаги из их ряда уже сделали. Разрешили на Юге фермерам покидать коллективные хозяйства, в которые их всего лишь пять лет до этого согнали, свободную мелкую частную торговлю и общепит. Но с Китаем было открытое противостояние, вплоть до военного конфликта. По нашим публикациям, они, бедные, думали, что мы нашли «золотой ключик» в «новых методах» стимулирования. Поэтому, возможно с учетом и этого интереса, нас и пригласили. Из всех тем консультаций их интересовали только цены и финансы. Они буквально дневали и ночевали у нас с А. Н. Коминым. Мы придерживались близких взглядов по дефектам нашего варианта реформирования и в сдержанной форме высказывали их во время консультаций на интересующую вьетнамцев тему. Приходилось, например, говорить о большей гибкости цен как перспективе наших реформ, но не о свободном ценообразовании (произнести



Вьетнам. 1980 г. Коллективное фото группы с местными специалистами.

такие слова и в голову не приходило), а о договорных ценах, «обоснованных условиями производства и реализации», финансовых инструментах обеспечения доходов и методах планирования бюджета в условиях такого ценообразования.

Оказавшись человеком вздорным, ограниченным и ревнивым, с признаками скрытого комплекса неполноценности, П. А. Паскарь реагировал неадекватно. Вместо того чтобы переориентироваться и как руководитель если не возглавить, то патронировать перспективное направление консультаций, он практически изолировался в своём «гнездовье» с единомышленниками, а нас стал обвинять в панибратских, выходящих за рамки официальных отношениях с вьетнамцами. Попытки его доверенного лица, всё понимающего Негруцэ, человека порядочного и компетентного в своей области специалиста, уладить отношения не удавались. В конце концов через три месяца, во время отпуска группы в Москве, оба основных конфигуранта написали в ЦК встречные докладные. Разрешился конфликт по обстоятельствам безальтернативно — кадровым ослаблением одной стороны. Во Вьетнам я не вернулся. По какому пути идёт сейчас эта страна, известно всем интересующимся.



«Этот самый длительный отрезок моего послужного списка на одном участке — 12 лет наиболее ценю мною за качество бытия». Управление финансирования легкой и пищевой промышленности. Март 1981 г. До «АГРОПОГРОМА» оставалось пять лет.

В. Ф. Гарбузов не был бы самим собой, если бы и это событие не использовал для публичного проявления своей симпатии к корпусу минфиновских начальников. Имея, безусловно, и личное отношение к каждому, он часто подчёркивал своё отношение к их совокупности, употребляя выражение «мои начальники». Навет со стороны им был воспринят с обидой даже как бы за всех нас. В. С. Павлов рассказал мне, как однажды, в приёмной Н. Н. Байбакова в ответ на предложение о целесообразности пригласить на совещание П. А. Паскаря и выслушать его мнение, министр разразился тирадой: «Зачем нам этот “Пескарь”? (прозвище, данное ему старыми госплановцами и, похоже, за те же личностные характеристики, которые и мне бросились в глаза во время недоброй памяти короткого общения). Он клеветает на наших людей!» И это притом что я сам могу подтвердить по своим прежним впечатлениям, связанным с участием в работе Правительственной комиссии по проекту бюджета, ранее он П. А. Паскарю явно симпатизировал в роли председателя Совмина Молдавии за так ценимые им броскую внешность, умение подать себя и предмет разбирательства, выстроить цепь аргументов и прекрасную память.

В 1980 году, вскоре после моего возвращения из Вьетнама, во время командировки в Киеве скоропостижно скончался В. Н. Масленников. Всего лишь менее года назад мы на даче отметили его 50-летие. Не было никаких «нужных» людей. Окружение товарищей по работе и дружеская раскрепощённая атмосфера. Его кончина была шоком для всего министерства, поскольку человек он был коммуникабельный, стремящийся к публичной успешности, и особенно тяжело воспринималось в нашем управлении, первым руководителем которого он стал ещё 15 лет назад. Потрясён был В. Ф. Гарбузов, который искренне любил Вячеслава Никитовича и даже намекал на желаемую преемственность. Похороны по протоколу «для министра», организованные по его указанию, слабая дань человеку, который буквально сжёг себя на работе. Он везде хотел быть первым, лучшим, того же требовал от подшефных подразделений и умел выжимать все резервные возможности по полной, требовал добросовестного отношения к любому по значению поручению. Его усилиями был сформирован коллектив в буквальном смысле этого слова сотрудников, осознанно дополняющих друг друга, с высоким чувством ответственности за свою часть работы. Недаром многие из тех, кого он принимал на работу рядовыми специалистами, успешно продолжили карьеру и после ликвидации управления, которая была не за горами. Продолжили работу на руководящих должностях Минфина России Л. К. Чемерицкий и мой товарищ по институту Ю. Г. Оганесов, Н. С. Майзус — в налоговых органах, В. А. Буланцева — на руководящей работе в методологическом подразделении Минфина России, Н. А. Баранова стала начальником Департамента финансирования агропромышленного комплекса Минфина России, Н. А. Евтеева — замуководителя департамента Правительства России, а затем на ответственных позициях в Газпроме и Центробанке, Т. В. Мануйлова — замуководителя Казначейства, а после руководящей работы в аппарате правительства России, Зампредом Пенсионного фонда России. Л. В. Анненкова, не смирившись с реорганизацией на заре перестройки, перешла работать непосредственно в аппарат Минрыбхоза, ещё очень долго оставаясь на заметных позициях при всех будущих административных перетрубациях в управлении этой отраслью. Мой заместитель В. В. Зотов, прослужив несколько лет советником в Афганистане, до ухода на заслуженный отдых работал заместителем руководителя отраслевого департамента Минфина России.

Нашим новым куратором был определён А. Н. Каменсков, хорошо мне знакомый как представитель Минфина РСФСР на проходивших в нашем управлении разногласиях по проекту бюджета, а затем по незабываемой командировке в Болгарию. После перехода в Минфин Союза он занимался социальным блоком, и по работе мы не встречались. Личные черты характера влияют на детали, казалось бы, ясных отношений иерархического соподчинения. В. Н. Масленников не только стремился быть первым среди начальников, потом первым среди замов, но и признанным автором всего, что выходило в качестве продукта «его» участка. Ради этого он был безжалостен к своему времени и того же требовал от всех. Когда я в 1976 году защищал кандидатскую и попросил три дня отпуска на подготовку, последовал ответ: «У тебя когда защита, в четверг, в 12? До института 30 минут на машине. Придешь, распишешь почту и поезжай, по дороге подготовишься...» Так, видимо, и он защищался. Теперь я уже преподавал в ВЗФЭИ и зашёл к А. Н. Каменскову отпроситься читать лекцию на факультете повышения квалификации финансовых работников. Он посмотрел на меня с видимым удивлением: «Владимир Абрамович, у нас таких разговоров быть не должно. От вас ждут, что управление будет хорошо работать. А ваши секретари должны уметь вас найти, где бы вы ни были и чем бы ни занимались, когда я скажу, что вы действительно нужны лично». С этим проблем у меня не было: секретарь Марина и инспектор Галя железобетонно защищали доброе имя начальника.

В Минфине СССР, наверное, по жёсткой необходимости, вследствие малого количества замминистров, которых едва хватало на представительскую работу, а также сформированной исходя из этого парадигмы организации работы, структурные подразделения и их руководители имели высокую степень самостоятельности в принятии решений и максимальную свободу в организации работы для выполнения конечной цели. Для ведущих управлений, таких как Бюджетное, Валютное, наши управления шестого этажа, это было нормой, причём безальтернативной. Вячеслав Никитович при всём совпадении наших характеров и темпераментов всё же иногда переигрывал в стремлении контролировать детали и этапы работы, в то время как для меня лично с первых дней трудовой деятельности действовал принцип работать на четверть вершка выше сво-

ей должности, чтобы ни у кого не оставалось сомнения, что я могу больше, а может, просто из природного честолюбия. С новым куратором с этой точки зрения работать стало комфортнее, хотя эти слова и не вполне подходят для напряжённого ритма работы, серьёзной нагрузки и значимости принимаемых решений.

К тому же в Госплане СССР начальником Отдела финансов и себестоимости продолжал работать В. С. Павлов, с которым меня связывали по-настоящему товарищеские отношения и единство взглядов на многие характеристики нашей экономической системы. За нашим управлением числилась одна из самых крупных статей финансового баланса — дотации на поступающую в промпереработку сельхозпродукцию. Возможность с ним общаться напрямую, а не через курирующего замминистра, рассмотреть разногласия со специалистами Госплана прямо у него в кабинете сокращало время согласования. Оппонировать ему было сложно, поскольку все кадровые аргументы наших ведомственных позиций были ему понятны. Но зато при наличии внятного обоснования возможен был откровенный разговор и быстрое решение в плоскости интересов финансовой системы.

В 1983 году умерла мама. Она тяжело болела последние годы. Как не быть благодарным судьбе, что, прожив долгую жизнь, значительная часть которой пошла в тяжёлых материальных условиях, она была вознаграждена сопричастностью к лучшим годам жизни нашей семьи и семьи моей старшей сестры, успела пожить в относительно, возможном в те времена благополучии и комфорте, оставив добрую память не только у своих детей, но и внуков.

Но наступали «смутные времена», поначалу даже не в смысле неразберихи и резких перемен, а скорее туманности перспектив. Почти пять лет, прошедших под траурный перезвон похорон очередного Генсека (1982 год — Л. И. Брежнев, 1984 год — Ю. В. Андропов, 1985 год — К. У. Черненко), не способствовали серьёзным подвижкам и резким переменам. Не оставило никаких воспоминаний, чем-то отличавшихся от монотонного потока, и так называемое «время Андропова», которое чем дальше, тем больше обрастает странными мифами. Меня буквально оторопь берёт, когда я слышу, что он мог бы быть нашим Дэн Сяопином, если бы временно не покинул этот мир и смог осуществить намеченные планы. Видимых следов этих планов не осталось. Да, действи-

тельно, были разговоры о каких-то облавах на дневных сеансах в кинотеатрах и парикмахерских. Но никогда, между прочим, от очевидцев. О его борьбе с Н. А. Щёлоковым что-то говорили. Но в целом это довольно туманная история. Ведь это факт, что ветераны МВД отзывались и отзываюся до сих пор о Н. А. Щёлокове не менее уважительно, чем в КГБ об Ю. В. Андропове. Может, это была война «силовиков», как теперь выражаются. Писал стихи. Будто бы встречался с Евгением Евтушенко. Любил слушать песни В. Высоцкого. Но в психушки сажали как и при Л. И. Брежневем. Я слышал позже от достаточно близко мне знакомых людей, занимавших тогда высокие позиции в «экспертном сообществе» и на госслужбе, что их будто бы привлекали или собирались привлечь к сочинению неких реформаторских программ. Но к тому времени они сами, если говорить абсолютно честно, исчерпали себя в перестановке слов и акцентов одних и тех же мыслей давно буксовавших «косыгинских» реформ. Верится с трудом в их возможности сформулировать какие-либо прорывные идеи. Да и нет основания верить в такие запросы со стороны Генсека исходя из того, что мы о нём знаем.

Всего лишь за три года до этого, по существу, той же, может быть, с некоторой ротацией, группой «экспертного сообщества» была подготовлена (июль 1979 года) абсолютная пустышка — постановление ЦК КПСС и Совмина СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы». Все причастные к планированию должны были обеспечить: комплексное решение..., ускорение... (Вот когда чувствуется преимущество персоналий!), рациональное использование... и т. п. в лучших традициях формулирования решений партийных собраний. Есть даже поручение выполнять на всех уровнях планирования указы избирателей.

Очень условным новшеством этих прожектов было обещание перехода на 20-летний горизонт планирования («двадцатилетка» построения коммунизма уже была при Н. С. Хрущёве) без пересмотра концепции планирования, всего лишь декларированием замены по этапам пути к светлому будущему директивных показателей расчётными. Относиться серьёзно к этому людям, причастным даже к более коротким временным отрезкам перспективного пла-

нирования, было трудно. Да ещё в канун 1980 года, последнего года, который должен был венчать завершение той самой «двадцатилетки», принятой XXII съездом партии. А у меня в памяти осталась ещё и бывальщина, когда-то услышанная от Г. Ф. Дундукова, современника реальной работы планового ведомства, созданного параллельно Госплану СССР именно для преобразования принятой съездом программы в конкретный перспективный план на 20 лет. Мы в очередной раз обсуждали перенос всех несбалансированных позиций на последние два года пятилетки. Г. Ф. Дундуков представил пересказанный эпизод, может быть, для красного словца, как реальный. Скорее всего, он всё же шаржирован до типичного «планового» анекдота из нескольких схожих ситуаций. «Двадцатилетка» была, как известно, разделена на два 10-летия, и только в конце второго наступала эра полного удовлетворения всех насущных потребностей. Любой плановый процесс предполагает рассмотрение разногласий. Рассматривал разногласия зампред Совмина СССР, председатель Госэкономсовета А. Ф. Засядько. Наиболее часто встречающиеся позиции разногласий по плану — пожелания увеличить капиталовложения или предусмотреть более высокие показатели по развитию сети социально-культурных учреждений и здравоохранения. На заявку совмина союзной республики по этим позициям А. Ф. Засядько с пояснениями и цифрами на формах плана в нескольких вариантах давал схожий по смыслу и содержанию ответ: «Вот смотри, первое 10-летие. У меня всё распределено до рубля и кубометра цемента. А во втором 10-летии, видишь, добавляю. Всё по твоей заявке».

Постановлением вводился абсолютно искусственный показатель «чистой продукции», причём «по мере подготовки» (неизвестно какого рода), и с сохранением «для отдельных отраслей» показателя товарной продукции. Выглядит как прямая иллюстрация к анекдоту тех лет о переходе отдельных автохозяйств на эксперимент с левосторонним движением. Не помню, чтобы кто-то из знакомых экономистов-практиков отреагировал на это иначе, как тяжёлым вздохом или пожатием плечами, особенно те, кому пришлось строить различные конструкции планирования и стимулирования по долгу службы.

В конце 1982 года в малотиражном издании «Известия Сибирского отделения Академии наук СССР» проскочила статья

Р. Р. Карагедова с добросовестным переложением и обильным цитированием работы тогда уже преподававшего на Западе Я. Корнаи «Экономика дефицита». Текст её, насколько помню, по понятной причине был «холодный», без личного отношения к содержанию, как бы «вот, что пишут». В статье чётко указывалось на безумные ценовые диспропорции, переигрывание в «социальные» цены и необдуманную бесплатность всего на свете как на главный фактор дефицита. Она получила громкую известность. О каких-либо санкциях за публикацию я не слышал, но и о какой-либо публичной дискуссии, которая, возможно, могла бы способствовать выработке маршрута углубления реформ, тоже. Очевидно, статья действительно «проскочила». В результате в активном обороте осталось лишь её название и то в пользовании диссидентов и «кухонных» критиков системы (каюсь, и я был из их числа) только как общая характеристика социалистической экономики и советского варианта планирования. К сожалению, и сейчас ссылки на работу Я. Корнаи, позже, в 1985 году, переведённую и изданную полностью, весьма поверхностны.

Других публикаций «времени Андропова», позволяющих заполнить брешь в воспоминаниях об упущенных возможностях развития реформ, в памяти не осталось. А ведь в период, предшествующий «косыгинским» реформам, они были во множестве и по тем временам иногда казались смелыми. Потом я вспомнил, что была в 1983 году публикация в журнале «Коммунист», которая воспринималась как программа и даже «прорабатывалась» на занятиях политучёбы. Никакой конкретики при этом не запомнилось, хотя я сам как руководитель управления должен был такие занятия «вести», что само по себе о чём-то говорит. Но мне запомнилась реплика нашего министра на коллегии, вернее, интонация, с которой она была произнесена — с явной иронией, на которую он осмелился, наверное, потому, что говорил не о самом Ю. В. Андропове, а о реальном авторе — его помощнике. Министр говорил, как бы интонируя смысловые кавычки, вроде «этот Карл Маркс», поскольку статья называлась «Учение К. Маркса и некоторые вопросы социалистического строительства». Сейчас, чтобы проверить свои мысли, я её на всякий случай внимательно перечитал. По правде сказать, она воспринимается как набор банальностей. Думаю, что и тогда грамотному и начитанному человеку

если что-то и мешало так её воспринимать, так это грозное имя официально объявленного автора. Там нет ни одной свежей мысли, которая давала бы возможность составить представление о наличии каких-то идей о глубинных проблемах системы и возможных путях её обновления.

Статья начинается с раскавыченной цитаты из статьи В. И. Ленина «Три источника, три составные части марксизма». Но вместо ссылки на автора — утверждающая сентенция: «К. Маркса по праву считают приемником...» и так далее эти три источника. Как можно так поступать с «запиленной» цитатой, не понимаю. Разве только если «подписант» её не знает. Далее уже правильно оформленная цитата самого К. Маркса, но опять же запиленная до «дальше некуда»: «Философы лишь различным способом объясняли мир, но дело заключается в том, чтобы изменить его». Но Бог с ней, с запиленностью, если бы за этим последовали мысли о том, как мир надо менять. Но не тот «марксовый», а тот, который окружал нас тогда. И мы могли бы сказать: вот видите, ОН говорил это ещё задолго до «перестройки». Но мы читаем только о правильности избранного пути от капитализма к светлому будущему в самых общих выражениях, похожих на лозунги для транспарантов, которые трудящиеся таскали на митингах. «Диктатура пролетариата», «оптимальное сочетание личного интереса с государственным», «объективное требование опережающего роста производительности труда», «строжайший контроль за мерой труда и потребления» и т. п. Лодыри, прогульщики — вот враги социализма. «Опасности «коммунистического декретирования» (В. И. Ленин) и одновременно: «всё, что решено, должно быть выполнено». Ни слова о том, что буксует в системе. Где здесь Дэн Сяопин? И как понять, чего мы лишились, так рано потеряв Ю. А. Андропова?

Единственно реально значимым событием первой половины 1980-х было принятие Продовольственной программы майским (1982 года) Пленумом ЦК КПСС. Обещанного решения продовольственной проблемы не случилось. Но в Программе был организационный вопрос, который административно-командной системе почти всегда удавалось решать: объединение управления сельским хозяйством и перерабатывающими отраслями в едином административном комплексе. В «инстанциях», как тогда многозначительно именовался аппарат ЦК КПС, стал постоянно буди-

роваться вопрос о соответствующей реорганизации и центральных экономических ведомств. В Минфине СССР, например, финансированием сельского хозяйства и пищевых отраслей промышленности занимались два различных управления. Но «доперестроечный» министр В. Ф. Гарбузов «инстанции», за исключением Политбюро, Секретариата ЦК КПСС и Президиума Совмина, своим вниманием не баловал. В отделах ЦК КПСС и комиссиях Совмина в основном отдувался наш первый зам В. В. Деменцев, которому он при передаче пожеланий «инстанции» отвечал: «Нас наша структура устраивает». В восприятии привычных лиц и конструкции работы Василий Фёдорович был весьма консервативен. Хотя, по правде сказать, организационно-административное неудобство имело место, особенно после того, как в ЦК КПСС, Совмине и Госплане СССР были созданы объединённые подразделения, курирующие агропромышленный комплекс.

По существу же дела, всё обстояло не так однозначно. Конечный результат мы так и не научились планировать. А объективные противоречия производителя (план по объёму заготовок) и переработчика (качество сырья и выход из него продукции) на местах при поддержке партийных органов традиционно разрешалось не в пользу конечного результата. В обязательствах продолжало звенеть: «Заготовим!», «Загрузим в закрома Родины!» и т. п. В этой связи уместно вспомнить рассказанную мне начфином Минпищепрома СССР Т. В. Андреевой историю. Идёт расширенная коллегия министерства. Выступает министр пищевой промышленности Киргизии. Условно Сулейман Сулейманович. Председательствующий министр В. П. Леин его спрашивает: «Сулейман Сулейманович, а как вы себя чувствуете в агропромышленном комплексе с вашими новыми партнёрами?» Тот отвечает: «Вольдемар Петрович, как партнёра».

Продовольственную программу на майском (1982 года) Пленуме ЦК КПСС представлял ещё Л. И. Брежнев, но было известно, что все материалы готовились под руководством М. С. Горбачёва, с 1978 года Секретаря ЦК КПСС. Моя работа не предполагала рабочих встреч с партийным руководством такого уровня. Одна случайная встреча 1979 года вспомнилась лишь после того, как настал черёд подведения уже итогов деятельности будущего руководителя страны. У подъезда одной из высотных «раскрытых книжек» на

Калининском проспекте, где размещалось Министерство лёгкой промышленности СССР, секретарь ЦК КПСС М. С. Горбачёв вместе с министром Н. Н. Тарасовым вполне демократично встречал гостей расширенной коллегии, посвящённой задачам предстоящего года пятилетки, в числе которых были и мы с В. Н. Масленниковым, удостоившиеся мягкого, почти ватного рукопожатия, после которого совершенно непринуждённо обменялись взглядами, очевидно, испытав одни и те же чувства.

Теперь же, после кончины подряд двух руководителей, про которых в народе безжалостно злословили, что Генсек «работает от розетки», на экранах телевизоров вдруг замелькал молодой, энергичный человек, свободно владеющий словом, с активной жестикуляцией, смело идущий на встречу и с залом, и с заполненным в обеденный перерыв цехом предприятия. Все с энтузиазмом следили за его перемещениями по стране. «Энтузиазм был формой общения», как очень точно позже отметил, вспоминая это время, поэт Наум Коржавин. В печати, правда, выдержанные в весьма общих выражениях речи выглядели не столь эффектно. Повторялись общие, не раз уже высказанные тезисы, почти отсутствовала конкретика. Яркий слоган «Перестройка, ускорение, гласность» ещё не был сформулирован как отличительная черта нового времени в партийно-агитационной поддержке политики Генсека. Но первое реально крупное деяние перестройки — бездарно организованная, или, правильнее сказать, дезорганизованная кампания борьбы с алкоголизмом, высветила главную доминанту организаторских талантов нового руководителя страны — неспособность мыслить системно и глубоко в смысле понимания причин явления и видения на перспективу последствий, проявлять волю для защиты решений от аппаратной кампанейщины, соблюдать верность собственному слову.

Постановление Совмина, а затем Указ Президиума Верховного Совета СССР о мерах по преодолению пьянства и алкоголизма были приняты в мае 1985 года. Минфин СССР при рассмотрении соответствующих предложений на Секретариате ЦК представлял В. В. Деменцев, как и Госплан СССР, отвечавший за финансовый план государства, который имел уже, если снять рутушь, плановый дефицит 18 млрд рублей (фактически по итогам года около 14 млрд рублей), не выступали принципиально против мер по борьбе с алкоголизмом, тем более самогонварением, но го-

ворили о постепенном движении, по мере изыскания источников восполнения потерь в общем объёме товарооборота. По расчётам Минфина уменьшение налога с оборота от сокращения производства водки и винодельческой продукции должно было составить за пятилетие более 140 млрд рублей. К тому же налог с оборота был основным регулирующим доходом, за счёт отчислений от которого (во многих случаях до 90 % реализуемого на соответствующей территории) восполнялся недостаток средств для покрытия расходов бюджетных субъектов. Все доводы и конкретные расчёты не были приняты во внимание. Они были опрокинуты пустыми разговорами и демагогией о «безбрежных» резервах, которые будут высвобождены для роста экономики в результате намеченных мер. А меры эти заключались в довольно крутом снижении производства водки более чем вдвое за пять лет, а вина, с учётом креплённого, на 40 %. Взамен же предлагалось пустующие линии по розливу заполнить соками, производство которых с соответствующей сырьевой базой ещё только надо было организовать, если даже забыть, что оно при действующих розничных ценах повсеместно было малорентабельно, а чаще убыточно. Почему не была использована возможность представить не частные расчёты потерь бюджета, а деформированную структуру розничных цен, не дающую никаких шансов для восполнения доходов при увеличении производства любой другой продукции, а напротив, сулящую лишь увеличение убытков? Наверное, этот аналитический материал оказался бы не по зубам, слишком сложным для адресата. Но проблема дефицита, вызванная ценовыми диспропорциями, обострившая в конце концов и политическое противостояние народа и власти, свела режим в могилу.

Даже плановое сокращение, очевидно, было катастрофично для бюджета, товарооборота и настроения людей по отношению к центру принятия решений, т. е. органам правящей партии. Но рвение партчиновников на местах превышало все мыслимые пределы по части свёртывания производства, закрытия торговых точек, конструирования других препонов реализации, ликвидации виноградников, соревнований районов по количеству исключённых из партии за «злоупотребление». Фактически снижение производства водки опережало плановые задания по времени и трёхкратно по объёму, а вина ещё больше — в 7–8 раз. Увеличение произ-

водства самогона по оценкам вполне «компенсировало» выбытие из оборота водки, а в некоторых областях пришлось вводить талоны на продажу сахара. В. Н. Семёнов, в те годы заместитель министра финансов СССР, приводит в своих воспоминаниях пример экономического абсурда, когда вино (140 млн декалитров) и спирт (10 млн декалитров) были списаны на убытки и направлены в 1986 году на производство кормовых дрожжей, имевших бросовую цену, по специальным расценкам для обеспечения их безубыточности. Им же описана курьёзная история с попыткой использования виноматериалов на корм скоту, в результате чего крупный рогатый скот вёл себя слишком агрессивно и опасно для обслуживающего персонала, а свиньи только теряли в весе, так как, «выпив», отказывались «закусывать». Много было сломано в кампанейщине карьер и личных судеб. Мой коллега из Минфина Молдавии был исключён из партии и, естественно, уволен с работы, простодушно ответив при разборе анонимки на парткоме, правда ли, что он (коренной молдаванин сельского происхождения) в командировке выпил за обедом: «Да чего я пил-то — стакан вина!»

Что касается обозначенного ещё решениями майского (1982 года) Пленума объединения управления промышленностью и сельским хозяйством, думалось, всё обойдется общим кураторством этой сферы экономики по партийной линии, что, собственно, некоторое время и происходило. Три года прошли без ломки об колена сложившихся административных структур. Не только мне или представителям других функциональных ведомств, но непосредственно специалистам отраслевых министерств и предприятий, было трудно даже представить себе воплощение в жизнь масштабных проектов реформаторов. Отрасли пищевой промышленности сами по себе имели сложную подотраслевую структуру с большой технологической спецификой.

Но в конце концов «АГРОПОГРОМ», как прозвали в народе тогда эти меры, докатился и до нас. После того как в едином громоздком и трудноуправляемом ведомстве, Госагропроме СССР, объединились Минсельхоз СССР и ещё четыре прежде самостоятельных министерства, отступать было некуда. В Минфине СССР было создано Управление финансирования агропромышленного комплекса. Но наше управление ликвидировали не сразу. Более двух месяцев оно числилось в штатном расписании под старым, звонким

названием, а я при своей должности, руководя фактически только двумя отделами — отделом лёгкой промышленности и «сводным» из двух человек, получил как бы оплачиваемый отпуск. А затем последовало новое назначение начальником Управления финансирования тяжёлой промышленности. Поворот в сфере деятельности действительно крутой.

## ГЛАВА 4. « ПЕРЕСТРОЙКА » ПЕРЕД ПЕРЕКРЁТКОМ

Временной отрезок жизни нашей страны с апреля 1985 по 1991 год сейчас объединяют термином «перестройка», который, как и «спутник», без перевода в латинской транскрипции вошёл в оборот зарубежной публицистики, и даже притом что появился он много позже названного времени начала этого периода. Это без малого шестилетие заслуживает такой оценки по значению для истории страны и влиянию на общемировые процессы. Но вот с точки зрения смысла и содержания происходивших перемен, которые не могут быть сгруппированы в какое-то стройное организационно и идеологически направленное движение, они никак не тянут на характеристики, обычно связываемые с этим термином, и сравнение с реформами, пусть и неудачными или незавершёнными, но имеющими эти две важные черты: идеологическую чёткость и организационное единство. В наших заметках мы предполагаем сохранить некую приземлённость в характеристике событий и попытаться показать эти черты «перестройки» через конкретную работу, встречи и события, в которых пришлось участвовать лично.

Назначение начальником Управления финансирования тяжёлой промышленности подписал новый министр Б. И. Гостев, ранее

работавший заведующим Экономическим отделом аппарата ЦК КПСС. На этот раз никакого вызова в ЦК на собеседование не было, возможно, потому, что я уже попал в какую-то папочку номенклатуры. Благодаря близкому соседству и «фронтовому братству», которое сложилось между руководителями управлений шестого этажа, каких-либо сложностей со сменой участка работы не возникло. Мы все хорошо знали и ведущих специалистов трёх управлений, и даже то, как идут дела в подшефном хозяйстве. А с большинством начальников министерств я был хорошо знаком ещё по работе в Бюджетном управлении, а затем и заместителем В. П. Никольского 12 лет назад. Стабильность кадров на таком уровне госслужбы была характерной её чертой. Я лишь прошёл пять шагов от двери до двери общей приёмной и занял самый большой на нашем этаже кабинет, который покинул будущий министр финансов СССР В. Е. Орлов, назначенный начальником Управления госдоходов, членом коллегии министерства.

Но вот в «стиле и методах», как это обозначалось в резолюциях партийных собраний, изменения были довольно серьёзные. Впрочем, при всех прошлых переменах во властной вертикали менялся скорее стиль работы, и то в значительной мере в поверхностном, формальном смысле, а не методы. Методы в полном смысле этого слова вряд ли можно было изменить, поскольку плановые и контрольные функции аппарата продолжали осуществляться в рамках лишь косметически скорректированного административно-командного варианта плановой экономики, к тому же ещё не расшатанного будущей гласностью и пришедшими с ней вольностями.

Занимавший пост министра четверть века В. Ф. Гарбузов умер в ноябре 1985 года. Собственно, уже больше года его не было на работе. После смерти дочери он тяжело болел и обязанности министра исполнял В. В. Деменцев, героически оборонявший не только бюджет, но и доперестроечный порядок организации работы в министерстве. Вокруг нас в смежных экономических ведомствах уже кипели вечерние и субботние бдения. Исполняющий обязанности министра вовлекал в них лишь заместителей министра и изредка начальников управлений. Даже следующий уровень руководства вовлечён не был, не говоря уже о специалистах. И тут вдруг всё изменилось. Подписать документ стало возможно в лучшем случае после 20:00. Работа для начальников до 22:00, а то и позже в порядке

вещей. Суббота — как обычный рабочий день. Аппарату тоже доставалось, хотя мы и старались свести эти тяготы до минимума.

И дело здесь не столько в личных привычках нового министра, сколько в изменениях режима работы правительственных служб. Зампреды Совмина и раньше проводили совещания курируемых министерств с заинтересованными ведомствами для согласования и поддержки своих инициатив, разрешения текущих проблем своей сферы деятельности или подготовки какого-либо вопроса на рассмотрение Президиума Совмина. Но теперь каждый из них имел свою постоянно действующую комиссию, а это значит перспективный план работы, предложения к которому надо представить, даже если вы пока не видите никакой в этом потребности, обязательные заседания хотя бы раз в неделю, независимо от того, есть ли в них необходимость по существу состояния дел. Комиссий этих было раза в два больше, чем наших заместителей министра. Недокомплект восполнялся начальниками управлений. А ведь ещё по субординации надо было присутствовать на совещаниях зампредов Госплана, которому очень часто как старшему экономическому ведомству поручалась проработка вопроса перед его представлением на комиссию. Совещаний или заседаний (синоним более подходящий с точки зрения реальной их результативности), без которых вполне можно было обойтись, в лучшем случае отнеся вопрос к компетенции соответствующего отраслевого министра или даже его зама, стало слишком много. «О, хотя бы ещё одно заседание по прекращению всех заседаний!» — писал Владимир Маяковский ещё в 1930-х.

Я хорошо помнил те времена моего детства, когда мама — рядовой сотрудник Центральной бухгалтерии Бюджетного управления Минфина Союза, возвращаясь поздно с работы, иногда будила меня, чтобы пообщаться. Зато на работу после вечерне-ночных бдений можно было приходить попозже. В 1953 году всё резко изменилось. Дети чиновников, в том числе и высокого ранга, получили возможность видаться с родителями не только тёмной ночью и по «красным» датам. Потом приходилось слышать рассказы ветеранов руководящей работы о том, как их буквально выгоняли из кабинетов, чтобы соблюдался режим рабочего времени, отучая от вредной привычки сидеть допоздна. Народный сказ приписывает эти меры инициативам Г. М. Маленкова. В 1960-е при Н. С. Хрущёве ввели

второй выходной с сокращённым на 1 час 15 минут рабочим днём в пятницу. Функции государственного аппарата не изменились, и он со своей работой вполне справлялся в отведённое для неё трудовым законодательством время.

До «перестройки» порядок работы в Минфине СССР был чётким. В пятницу в 16:40 дверь лифта на этаже министра удерживалась открытой сменным секретарём министра. Ровно в 16:45 резко распахивалась дверь кабинета и, энергично перемещающаяся, как тяжёлый танк по шоссе, грузная фигура скрывалась за дверью лифта. Ещё через 10 минут в здании оставалась только охрана и обслуживающий персонал. Мне уже приходилось писать о склонности Василия Фёдоровича к лицедейству и даже позёрству, но в его исполнении никогда не вызывающему какой-либо иронии, напротив, восхищение актерским мастерством. И всегда это было по делу. В памяти осталось много эпизодов такого свойства. В пересказе невозможно воспроизвести впечатления момента, но всё же попытаюсь описать пару таких, связанных с его отношением к режиму работы. Как-то во время работы Правительственной комиссии возникла задержка и сбой в графике работы. Воспользовавшись коротким перерывом, я обратился к министру: «Василий Фёдорович, мы не укладываемся в график. Вы будете работать после 18?» Он откинулся на спинку кресла, оглядел всех присутствующих как при панорамной съёмке, чтобы убедиться в будущем несомненном эффекте произносимого, резким движением правой руки с вытянутым указательным пальцем рассёк воздух снизу вверх по диагонали и изрёк: «Я не сумасшедший!» В другой раз в отсутствие В. Н. Масленникова я записался на приём к министру для подписания документов. Но не успел попасть к нему в кабинет, из которого он стремительно вышел уже одетый по какому-то срочному вызову. Предупрежденный секретарём о предстоящем возвращении, я к его приходу был уже в приёмной. Министр решил, что я всё это время там и дожидался. Мы не раз слышали от него, что место начальника «в поле» и он не должен тратить время на пустые ожидания в приёмных, а документы подписывать через заместителей министра. Возможно, отлучка с рабочего места была связана с каким-то расстройством, но гнев был не адекватен моей вине. И опять последовала сцена для истории. Он вернулся не один — находилась аудитория для архивирования впечатляющих пассажиров. «Когда ты работаешь?

Твоё место в управлении! Если будешь сидеть у меня в приёмной, уволю!» На самом деле эти как будто для непосвящённых обидные выходки были лишь сигналом, подтверждением его твёрдых, обязательных для всех нас убеждений в эффективности бюрократической машины только при соблюдении режима и культуры работы. Перманентно авральное состояние рано или поздно ведёт к тому, что бюрократия в целях выживания оставляет лишь внешнее проявление рвения к работе — толчею в приёмных и светящиеся по ночам окна кабинетов. А отношение министра к конкретной персоне руководителя и работе соответствующего подразделения каждый знал хорошо и не раз имел возможность получить тому подтверждение при решении реальных проблем труда и быта, а для кого-то и на острых поворотах судьбы, в том числе и моих, по соображениям самоцензуры не вошедших в эти заметки.

Возникшую на пустом месте внезапную потребность в служебных пересидках я отношу к тем чертам «перестройки», которые стали имитацией того, что под этим термином должно пониматься и во многом характеризуют «перестройку» как явление, во всяком случае, первую её половину, пока не сформировались уже под воздействием гласности тенденции к реальному реформированию системы, увы, не всегда продуманные и к тому же пущенные на самотёк. Теперь министр и его замы весь рабочий день проводили на заседаниях различных комиссий. Если заседание проводилось по вопросу, связанному с определённым участком работы, надо было дожидаться поручения, хотя возможности приступить к его выполнению поздно ночью, естественно, не было. Бессмысленное времяпровождение здорово раздражало.

Однажды поздно вечером в январе 1986 года, когда мы, несколько начальников, прописанных на шестом этаже, привыкая к новому режиму, грустя о бездарно потерянном времени и вспоминая лучшие годы нашей жизни, коротали время у меня в кабинете за чашкой крепкого чая в ожидании поручения, которое может последовать после возвращения министра с заседания Президиума Совмина. Часов в 9 вечера к министру вызвали одного меня. Никакого подвоха я не ожидал: долгов по поручениям у меня не было, текущее финансирование и выполнение плана по доходам бюджета по министерствам было стабильно устойчивым, на Президиуме Совмина моих вопросов не было.

Министр задал несколько вопросов о том, как я освоился на новом месте, затем коротко пересказал повестку Президиума Совмина, в основном посвящённую очень острому рассмотрению вопроса о качестве промышленной продукции в аспекте её технического уровня и надёжности. Комиссии по машиностроению, которую возглавлял зампред И. В. Силаев, дано поручение подготовить проект постановления ЦК КПСС и Совмина СССР «О мерах по коренному повышению качества продукции», а министерствам и ведомствам представить свои предложения по его содержанию. С министром после первой проведённой им расширенной коллегии мы встречались с глазу на глаз впервые, и я терялся в догадках, почему он выбрал меня, чтобы всем этим поделиться. За нормативную базу финансирования и стимулирования поддержки технического прогресса у нас издавна отвечало Управление финансирования машиностроения, и даже персонально его начальник О. В. Репина. Мы только что вместе с ней пили чай, но вызвали почему-то меня.

«Я обещал Николаю Ивановичу (Рыжкову), — сказал министр, — что мы (Минфин) представим свои предложения по “мобилизации человеческого фактора” (выражение из “новояза” “перестройки”), и я прошу вас этим заняться, подготовить предложения. Срок пять дней». Я осторожно высказался насчёт того, что О. В. Репина, наверное, может воспринять это как недоверие, тем более что у неё наверняка есть наработки по этому вопросу из «отставленных» или «зарубленных» когда-то предложений. В лёгкой и пищевой промышленности, которыми я занимался предыдущие 12 лет, вопросы качества продукции в основном решаются ГОСТами, в тяжёлой промышленности своя специфика. Судя по тому, как вопрос поставлен на Президиуме, проект касается машиностроения. «Владимир Абрамович, я с Репиной пока не знаком, и про то, что она на этой проблематике специализируется, не знал. Мне вас рекомендовал Сальников (заместитель министра) и давайте спорить не будем». Я понял, что этот «жук», будучи в недавнем прошлом начальником Управления финансирования машиностроения, просто отвёл таким образом беду от себя, а после косвенного комплимента отказываться от первого серьёзного поручения не следовало. Впрочем, хотя новый министр, не в пример предшественнику, говорил очень вежливо и исключительно с обращением на вы, я про себя чертыхнулся в адрес его цэковского прошлого: причём здесь Минфин и «челове-

ческий фактор» — термин, который на этот момент воспринимался лишь как очередной пропагандистский штамп, связанный со смежной командой советников и спичрайтеров нового Генсека?

Но, как говорится, утро вечера мудренее, и, придя пораньше на работу, подкрепившись кофе и парой сигарет, я довольно быстро разложил «человеческий фактор» на составляющие элементы: моральное и материальное стимулирование, сформулировал несколько возможных предложений, известных мне по публикациям экономической печати, обсудил свои мысли с О. В. Репиной. Она не слишком опечалилась тем, что поручение прошло мимо неё, и дала ряд неплохих ориентировок на возможные решения. Получился полноценный раздел, который «по весу» (памятная формулировка В. Н. Масленникова) вполне можно было подписать от Минфина. Для министра это поручение в новой должности было дебютным, и он, что довольно необычно для поручения отраслевого профиля, продолжал и дальше заниматься им сам, лично участвуя в работе комиссии И. В. Силаева, возможно, потому, что исходило поручение непосредственно от Н. И. Рыжкова, которого он сменил до этого на должности заведующего Экономическим отделом ЦК КПСС после назначения последнего Председателем Совмина. Несколько раз в работе комиссии участвовал и я, сопровождая министра или без него. Работа комиссии проходила довольно сумбурно. Предложения экономического характера для обычной повестки дня её работы были не характерны. По смыслу равнозначные, но представленные ведомствами в различных формулировках, предложения аппарата комиссии в материалах для обсуждения просто подвёрстывал, не замечая дублирования. Но постепенно текст утрамбовывался. Основным содержанием проекта стало введение независимой госприёмки продукции по образцу практики военпредов в оборонной промышленности. Сказался опыт работы председательствующего, бывшего директора авиационного завода, и его основных помощников. От предложений по усилению материального стимулирования мало что осталось, разве что частичное отнесение санкций не на общие финансовые результаты, а непосредственно на фонды предприятий. Многие из предлагавшихся мер посчитали дублирующими уже имеющиеся возможности использования фондов предприятий, что было правильным решением, но оставляло за кадром вопрос: а почему же нет должного качества? Введение госприёмки

в качестве главного содержания проекта будущего постановления ЦК КПСС и Совмина СССР подтверждало тот невесёлый факт, что система хозяйствования мало меняется по существу и только меры из пакета административно-командной системы признаются действительными.

Наконец месяца через три проект был одобрен Президиумом Совмина. Но не успел я обрадоваться избавлению, как меня ждала опять «нечаянная радость». Б. И. Гостев вернулся с Президиума в приподнятом настроении: «Я обещал Николаю Ивановичу, что мы к трём часам (было около полудня) пришлём проект сопроводительной записки в Секретариат ЦК КПСС. Жду вас через 40 минут. Текст не может быть более полутора страниц». В цейтноте мне часто удавалось сделать невозможное, но тут то ли я успел психологически расслабиться на радостях о завершении работы над чужим для меня документом, то ли меня охватила печаль о том, что я в своё время в эту историю вляпался, но дело не клеилось. Большая часть времени ушла на борьбу с собой, но за 15 минут до срока на меня нашло вдохновение, я наметил последовательность тезисов и вызвал стенографистку. Потом пригласил начальника сводно-планового отдела Н. А. Евтееву (она перешла на эту работу из моего старого управления) и дал прочитать ей. «Владимир Абрамович, вы гений!» Написано было гладко. А что ещё требуется от «почтовой марки», как я воспринимал назначение сопроводительной записки. Опоздав на 10 минут, я не ожидал похвалы, но реакция министра была для меня неожиданной: «Владимир Абрамович, что-то вас не туда понесло... Давайте работать...» Я был обескуражен. Ещё никогда на мои тексты не было такой реакции. В чем дело? Оказалось, что Б. И. Гостев терпеть не мог термин «хозяйственный механизм», который присутствовал в первом же абзаце моей писанины. Я к нему относился точно так же, и в устной речи у меня даже язык не поворачивался его в любом контексте произнести, но в официальных записках, проектах докладов для руководства, да и в своих публикациях, где «человеческая» интонация была не очень-то востребована, я считал вполне возможным этот термин использовать. Пришла стенографистка, и Борис Иванович показал высший пилотаж партийной Канцелярии. Даже не взглянув на мою записку, продиктовал свой текст без злополучного «механизма», позволив, правда, поучаствовать в правке стенограммы. За час до назначенного сро-

ка записка ушла с курьером в Кремль. Интересно, но Управление совершенствования хозяйственного механизма в структуре министерства в тот же год всё же появилось, видимо, всё-таки как дань официальному наименованию процесса.

В этот период так же тяжело продвигался минфиновский проект по повышению роли и эффективности контрольно-ревизионной службы в системе государственного управления. Аналогичный проект о повышении роли бухгалтерских служб за год до этого был принят с ходу на ура. Министр остро переживал непонимание аппаратом Совмина и участниками обсуждения на заседании Президиума необходимости принятия всех его положений, включая повышение статуса службы и заработной платы специалистов, и однажды поделился этими своими мыслями. «Борис Иванович, вы нам на коллегии как-то рассказали, что, когда работали на обувной фабрике, все экономические вопросы решал мудрый бухгалтер Маргулис. Председатель Совмина был директором крупного предприятия и наверняка тоже добрым словом вспоминает своего бухгалтера. Но никто не вспоминает, что у него был хороший ревизор. Все знают, что ревизоры вносят в жизнь руководителя одни заботы». В другой раз ясный и простой ответ на вопрос, требующий как будто многословных рассуждений, дал сам министр. Очередная заминка с продвижением проекта сопровождалась критикой работы контрольно-ревизионных служб со ссылкой на имеющиеся факты бесхозяйственности и прорехи в обеспечении сохранности социалистической собственности, хотя проект и был, собственно, направлен на повышение действенности их работы. На мою реплику, что у нас вместо дела часто разговоры о делах, Борис Иванович отозвался так, что сразу стала понятна причина его плохого отношения к термину «хозяйственный механизм», который многие принимают за «перепетуум-мобиле», запуском которого можно заменить повседневную работу. «Владимир Абрамович, вы же видели фильм «Приключения Святого Йоргена». Помните толпу, которая вся кричит, разинув как бы один большой рот, и требует: ЧУДА!!! ЧУДА!!! Вот и мы иногда от наших решений ждём, что, как только их примем, так всё само собой образуется».

Урок понимания того, что не всякий штамп пропагандистского лексикона может нравиться недавнему руководящему работнику партийного аппарата, был не единственным результатом рас-

тянувшейся более чем на три месяца работы. Думаю, эта довольно плотная совместная работа стала одной из причин привлечения меня позже в группу по подготовке докладов Б. И. Гостева о проектах бюджета на очередной год для представления на рассмотрение Верховного Совета СССР, когда министром была поставлена задача изменить форму изложения материала с тем, чтобы подчеркнуть значение организации финансов в совершенствовании государственного управления и фактора финансов в системе оценок эффективности экономической деятельности.

Заметка в «Правде» мелким шрифтом в мае 1986 года извещала о произошедшей в конце апреля аварии на Чернобыльской АЭС. Но даже после прозвучавших по «вражьим голосам» оценок и комментариев всё произошедшее воспринималось как бы отстранённо, и представить себе масштабы катастрофы было сложно. Конечно, впечатлил проект представленной сметы только первоочередных затрат на устранение последствий на сумму 12 млрд рублей (около 6% союзного бюджета), притом что она не включала стоимость утраты самого объекта, затрат на альтернативное восполнение потерь потенциала единой энергетической системы, уже понесённых расходов с использованием армейских подразделений и последующих (ещё не было соответствующего законодательства) затрат на оказание медицинской помощи и социальную реабилитацию. Полное осознание последствий не только громадного ущерба, но настоящей травмы для всех вовлечённых в эту трагедию жертв и пришедших им на помощь людей, дорого обошедшегося урока для всех живущих на земле, за который заплатила одна страна, пришло через год, когда комиссия Совмина СССР под руководством зампреда Б. Е. Щербины проводила ознакомление с положением дел на месте. Город Припять с чёрными, но зловеще мерцающими какими-то таинственными огоньками окнами многоэтажных, всеми покинутых домов, мрачная тишина деревень в 30-километровой зоне отчуждения, в которые вернулись умирать на родной земле «партизаны» — старики и старухи (с ними устали и перестали бороться), без страха потреблявшие овощи с огорода и воду из местных колодцев. Меня и самого угостили странными крупными картофелинами без глазков, предварительно продемонстрировав (действительно так и было) отсутствие в них следов радиации. Правда, всё это сопровождалось легендой о том, что водка от радиации спасает, рассказываемой

«очевидцами», видевшими, как сам академик А. П. Александров заходил в «мёртвые зоны», предварительно хлопнув гладкий стакан. Впечатлило и наблюдение за повреждённой психикой делавших по настоящему героическую работу людей, которые вступали в ожесточённые споры за право быть направленными на объекты с повышенной радиацией, на которых платили максимальные ставки даже не за риск, а несомненную в будущем потерю здоровья, вместо менее опасных всего лишь с «двукраткой».

А жизнь тем временем продолжалась в новом, абсолютно нерациональном режиме пересидок, даже и притом что обстановка никогда не была такой благоприятной с точки зрения возможностей организации повседневной работы, быстрого и оперативного принятия решений по финансированию, выполнению плана госдоходов, подготовке межведомственных документов и совместных решений, продвижения документов и согласования внутренней нормативной базы. Сложилась оптимальная связка ключевых фигур, от которых зависит эффективная работа финансового сектора государственной машины, во всяком случае, в части взаимодействия её элементов и оперативности работы. Б. И. Гостев пришёл с новым первым замом В. С. Павловым, давним товарищем по работе для многих из нас, заменившим назначенного председателем Госбанка СССР В. В. Деменцева. Правда, для того и другого эти посты оказались «транзитными». В. В. Деменцеву было уже 69 лет, авторитет ветерана финансовой системы и «возраст независимости», позволяющий использовать этот авторитет для выражения собственных взглядов, делали его фигуру неудобной и, одновременно, уязвимой. В начале 1987 года он Госбанк покинул. В. С. Павлов — коренной выходец из финансовой системы стал вполне заметной государственной фигурой уже на своём посту в Госплане СССР, а теперь пришёл на должность, которая по определению несёт весь груз оперативной работы и взаимодействия министерства со структурами государственного управления, поддержке внутренних подразделений Минфина в их работе с аппаратом правительства и другими экономическими ведомствами. Это вызывало удовлетворение и надежду на упрочение наших позиций при проработке решений народно-хозяйственного уровня. Нам виделось, что с министром они работают в тандеме. Часто, а на первых порах всегда они вместе ходили на заседания президиума Совмина. Впрочем, зная В. С. Павлова, я не представ-



В. А. Раевский и В. В. Барчук. Фото 2008 г.

лял его в роли «держателя» справочного материала и тихого советника руководителя. Он не удержится, обязательно выскажется и вряд ли при этом будет оглядываться на окружение. Долго это продолжаться не могло. Уже вскоре он был назначен председателем Госкомцен СССР.

Первым замом у Б. И. Гостева стал Н. В. Гаретовский, о роли которого в моей судьбе уже упоминалось в этих заметках. Через год он возглавит Госбанк СССР в период самых серьёзных перемен в банковской сфере. По общеэкономическим вопросам чаще всего приходилось иметь дело с зампредом Госбанка В. С. Захаровым, в послужном списке которого кроме работы на разных уровнях банковской сферы числилась и должность начальника Отдела кредита и денежного обращения Минфина СССР, всегда обеспечивавшая позицию «на пульсе» всех самых острых финансово-экономических проблем и их истоков. В 1987 году первым замом в Минфине был назначен В. Г. Пансков — «выпускник» нашего шестого этажа, прекрасно понимавший смысл и содержание отраслевой финансовой работы, а теперь прошедший школу и бюджетной работы не в техническом её понимании, а во взаимосвязи с общим состоянием эко-

номики и управленческими решениями народно-хозяйственного уровня. Его место в Бюджетном управлении занял прошедший все ступени финансовой службы В. В. Барчук, долгое время работавший в низовых финорганах, затем в Минфине РСФСР и быстро освоивший работу в центральном аппарате в качестве заместителя В. Г. Панскова. Впоследствии он стал первым министром самостоятельного ведомства финансов России, а потом председателем Пенсионного фонда. Непосредственно промышленность теперь курировал заместитель министра финансов В. К. Сенчагов, которого мы хорошо знали ещё как замдиректора НИФИ при согласовании актуальной для центрального аппарата и финансовой системы тематики плана научно-исследовательских работ, взаимодействию по всем вопросам, связанным с финансовой стороной предложений по совершенствованию методов хозяйствования и их отраслевыми особенностями на посту замначальника Отдела новых методов планирования и экономического стимулирования Госплана СССР, а затем и директора одного из госплановских НИИ. В 1989 году он возглавит Госкомцен СССР. Начальником Отдела финансов и себестоимости Госплана СССР после ухода В. С. Павлова был назначен В. Г. Грибов, которого я помнил ещё по встречам в Минфине РСФСР как начфина Новосибирского совнархоза. Тогда в первый для меня год самостоятельной работы мы не могли быть знакомы лично, но я поневоле заглядывался на самого молодого (и даже юного по меркам того времени, ему было только 27 лет) руководителя финансовой службы такого уровня. Потом мы близко познакомились уже во время моей работы в Бюджетном управлении. Он ещё с тех, совнархозовских, времён был дружен с В. С. Павловым и входил в число доверенных отраслевиков (был к этому времени начфином Минэлектротехпрома СССР), которые привлекались нами для консультации и квалифицированных советов. Мы говорили на одном языке, не обходилось и без жёстких споров, но всегда находили взаимопонимание, и когда он был заместителем сначала Сан Саныча (А. А. Дугинова), а затем и В. С. Павлова в Госплане СССР. Во второй половине 1980-х он станет зампредом Госплана СССР. Его замом был А. Г. Шаповальянц (в будущем министр экономики России), человек тогда молодой, хваткий, хорошо понимающий все взаимосвязи макроуровня, роль финансовой их стороны, а также и вопросы конкретной экономики, с которыми приходилось иметь дело в повседневной текучке.

Псевдоперестроечная суэта, подменявшая реальное дело бесполезными и часто бессодержательными «пересидками», работу усложняла и уводила от главной проблемы, без решения которой реформы, даже будь они и более продуманными и смелыми, не могли быть действенными, о чём нам придётся порассуждать на фоне дальнейших событий. Успешное взаимодействие на оперативном уровне не могло заменить крутых и решительных действий, адекватных состоянию государственных финансов. Но даже только огласка реального положения дел, сама возможность какого-либо официального обсуждения, пусть не публичного, в политической системе того времени зависела от её руководства и, больше того, официального лидера. Обсуждение и принятые меры могли бы стать обоснованием и при успешной реализации, фундаментом настоящих перемен, реальной перестройки, важнейшим направлением работы государственной машины и плановой деятельности в широком понимании её цели и содержания.

А ведь всего лишь год назад и. о. министра финансов СССР В. В. Деменцев при подготовке проекта доклада о бюджете на 1986 год, который подлежал согласованию в ЦК КПСС «до запятой», столкнувшись с реальностью нарастающего дефицита финансового баланса направил записку о плановом дефиците (при официально бездефицитном проекте бюджета) финансовых ресурсов в 25 млрд рублей.<sup>1</sup> Думаю, его и ближайших помощников (я работал тогда в отраслевом управлении и среди них не был) озаботило резкое увеличение дефицита и очевидная, почти уже неотвратимая перспектива ещё большего ухудшения положения. За предшествующие 17 лет с 1968 по 1985 год дефицит (плановый) вырос с 1,8 млрд рублей до 18 млрд рублей, т. е. в год примерно по 1 млрд рублей. Теперь же как результат антиалкогольной кампании и начавшегося снижения цен на нефть расчётное увеличение дефицита определилось в размере сразу 7 млрд рублей. «То ли ещё будет, ой-ой-ой...» — пела как раз тогда, как в воду глядела, А. Б. Пугачёва, между прочим, любимая певица В. Ф. Гарбузова, да и слова эти он любил напевать-приговаривать. К слову, об официальном докладе В. В. Деменцева в Верховном Совете СССР, хотя это и выпадает из

<sup>1</sup> В. В. Деменцев — последний из могикан государственных финансов. М.: АНО «Экономическая летопись». 2011. С. 211.

календарного описания событий. И. И. Пушкин на просьбу дополнить мои заметки личными воспоминаниями о важных событиях, в которых я в это время не участвовал, прислал мне неординарную историю его публикации, свидетельствующую, что и на этой стадии и. о. министра проявил свой нрав. «По регламенту после выступления на пленарном заседании текст доклада визировался докладчиком и передавался в аппарат Верховного Совета СССР для публикации в центральных газетах. Как только В. В. Деменцев начал выступление, мы не поверили своим ушам. Ни единого намёка на известный нам проект не было. Да и структура не соответствовала оригиналу. А ведь надо было сдавать стенограмму в Секретариат ВС для публикации. Чуть позже к нам обратились изумлённые сотрудники аппарата ВС и показали 15 или 20 страниц с вклейками, правками, четвертушками листов, отдельными тезисами и т. д. Мы обещали до конца дня что-нибудь придумать. В Минфине нам пришлось долго копошиться над переданным ворохом бумажек, пока мы не пришли к выводу, что дешифровке они не подлежат. И приняли единственно возможное решение. Я взял первый экземпляр подготовленного проекта, пошёл к В. В. Деменцеву, доложил, что стенограмма выправлена, попросил завизировать, после чего материал передали в аппарат Верховного Совета». Теперь все могут изучать раритеты — последние официально изданные для публичного использования доклады о бюджете, в том числе и этот, вполне уважаемый в официальной публикации.<sup>1</sup>

Записка В. В. Деменцева вряд ли где обсуждалась. Считавшие себя профессиональными управленцами деятели были привычно убеждены, что финансисты вечно говорят о нехватке денег. Это, дескать, родовая привычка людей их профессии. А бюджет-то представляется без дефицита, да и исполняется успешно. «Найдёте...» — сколько раз и мне лично приходилось слышать в высоких кабинетах. Попавшими на руководящие посты в союзных органах выдвиженцами областных и республиканских партийных инстанций, финансист, кто бы он ни был, рассматривался как «учёный еврей при губернаторе»: вывернется, пере займёт, возьмёт с другой полки, достанет из припрятанного...

<sup>1</sup> В. В. Деменцев. «О Государственном бюджете СССР на 1986 г. и исполнении Государственного бюджета СССР за 1984 г. — М. Политиздат, 1986 г.

Пока же продолжала раскручиваться первая, претендующая на символ нового времени часть будущего тройного слогана тех лет — «ускорение». Поэтому записка В. В. Деменцева и пришлась не ко двору. Правда о финансовом положении мешала рассуждать ни мало ни много как об ускорении социально-экономического развития, т. е. фронтально всех показателей, во всяком случае, пока плановики и финансисты не взялись за реальные расчёты. Надо сказать, что в «воспитательной» работе, которой приходилось заниматься всем руководителям на «политучёбе» в своих подразделениях, несмотря на спускаемые методразработки, было непросто преподнести все эти общие, замысленные слова специалистам, по большей части, как это было характерно для финансовой системы, женщинам, измученным текущей работой, домашними заботами, да ещё и конспектами сочинений притянутых для обоснования обновления системы «классиков» и идеологов нового времени. Мне не довелось тогда ещё прочесть ироничные строки С. Довлатова: «Одно из двух — если там перестройка, значит, нет ускорения. А если там есть ускорение, значит, нет перестройки». С. Довлатов уже был в эмиграции, вряд ли читал более чем заголовки наших газет, а значит, из «далёкого далека» их ему было достаточно для столь многозначительного вывода. Для нашего обывателя в массе это было обыденное, повседневное чтение. Вдумываться в смысл написанного на транспорантах крупными буквами или даже спрягать по смыслу два неуютно чувствующие рядом друг с другом слова, было не в обычае. Но профессия финансиста и место службы мыслям, подобным довлатовскому афоризму, давали наглядную иллюстрацию.

Наконец, обозначилась хотя бы некоторая конкретизация намерений в направлениях «ускорения». Заговорили о машиностроении как основе технического прогресса, станкостроении, развитие которого необходимо для технического перевооружения других отраслей. А далее азарт озвучивания «хороших новостей» увлёк Генсека «перестройки» к очередному, «окончательному» решению жилищного вопроса. Ничем иным, кроме продолжения традиций административно-командной системы, это назвать было нельзя. Подобные метания не только не учитывали состояния финансового баланса, но игнорировали уже принятые и проработанные на местах задания текущего пятилетнего плана, в котором материально-техническое обеспечение, развитие соответствующих отраслей и

мощностей специализированных подрядных организаций были предусмотрены исходя из другого соотношения производственного и жилищного строительства. Результатом была не только заморозка ранее начатых объектов, но и срыв ввода новых, не имеющих должного ресурсного обеспечения, дополнительная нагрузка на материальные и денежные ресурсы вследствие роста незавершёнки.

На потребительском рынке диспропорции в ценах и финансах пока проявлялись очагово, в виде нехватки отдельных видов продуктов, если, конечно, не принимать во внимание в целом унылый ассортимент, даже с учётом «улучшенной» его части, с использованием импортных этикеток, упаковки и ингредиентов, реализуемый по повышенным ценам.

Приходилось прибегать и к продаже золота из госкубышки «на чёрный день» не только в обеспечение импорта «эффективных» товаров, продажи их на внутреннем рынке и улучшения товарно-денежного и финансового балансов, но и для поддержки «критического импорта», т. е. потребности в продуктах и товарах повседневного спроса.

О характеристике общего финансового положения я имел представление из доверительных контактов с коллегами благодаря моей причастности в прошлом к этой работе на участке методологии финансового планирования и формирования сводных его показателей, конечно, учитывая «режимность» темы, без чёткой конкретики, а также при периодических, но достаточно частых подключениях к обсуждению проектов народно-хозяйственного значения у руководства министерства или заседаниях коллегии.

На отраслевом уровне, с которым мне в то время по большей части приходилось работать, состояние финансового баланса стало проявляться в процессе, который полемисты нового времени называют торможением реформ. Ничего убедительного в подтверждение злой воли партократов в этом грехе, кроме очень общих слов и кем-то слышанных скептических реплик Л. И. Брежнева по поводу деятельности А. Н. Косыгина, мне не известно. У партократов высокого ранга, да и «младшего офицерского состава» из числа как слепых обожателей, так и ловких конформистов достаточно других деяний или, наоборот, нежелания их предпринять, ускоривших деградацию режима, обсуждение которых вышло бы за рамки тематики этих записок. Но решения партийно-государственного уровня, содержащи-

ем которых было «дальнейшее совершенствование...», выходили с завидной регулярностью, и готовились они, как правило, устойчивой группой известных учёных и практиков — специалистов ведущих экономических ведомств, с привлечением особо активных на этом поприще руководителей экономических и финансовых служб министерств и крупных предприятий. Ни об одной зловредной строчке, в них вставленной на партийном уровне, кроме мешающих серьёзно воспринимать текст и легко узнаваемых «съездовских» призывных лозунгов, мне не приходилось слышать. С удовольствием подхватывались на партийном уровне и всяческие смелые эксперименты со «стахановскими» для инициаторов результатами. Решения об их пропаганде и внедрении, а иногда специальные нормативные документы принимались на союзном уровне, после чего, увы, глохли именно в процессе распространения; и уж кого-кого, а местных партократов как раз и не упрекнёшь в нежелании их внедрять на вверенной территории, коль скоро распространение «передового опыта» в их отчётах всегда занимало почётное место.

Торможение уже не реформ, а экономического развития было скорее следствием непродуманной в полной мере модели реформ, а не сопротивления их проведению. Это, собственно, вполне бесстрастно подтверждает статистика. Снижение темпов развития, производительности труда (с 1970 года они к тому же серьёзно отставали от роста зарплаты), ухудшение показателей по материалоемкости, энергоёмкости, фондоотдаче. А как могло быть иначе, если принципы реформ были сформулированы умозрительно, в должной мере не обкатаны на реальной экономике с тем, чтобы выявить заведомо нежизнеспособные элементы, и с открытыми глазами представить неизбежные ограничения, преодоление которых возможно только в других общественно-экономических условиях. Не верится и в конспирологические утверждения нынешних вздыхателей по канувшей в небытие системе о тайных намерениях специально раскрутить низменные инстинкты стяжательства и эгоизма для её разрушения. Всё проще: не был принят во внимание реальный срез экономических показателей по ведомственной и отраслевой иерархии, а политэкономия реально существующей модели социализма, несмотря на обилие учебников именитых авторов, так и зациклившись на замечаниях И. В. Сталина по поводу экономической дискуссии начала 1950-х годов, никто не написал. А затем вступили

в силу всем нам памятные черты системы: формализм, показуха, инерция, иногда самоубийственная в выполнении очевидно обанкротившихся решений, нежелание признавать ошибки до смены лидера, при котором они были совершены.

Конечно, среди возможных комментариев к очевидному снижению показателей развития после перехода большинства, а затем и всех отраслей на «хозрасчётные принципы управления», найдётся немало причин объективного характера, напрямую не связанных с реформами, включая и выходящие на уровень мировой политики и экономики. Правда и то, что декларированные права предприятий по формированию планов не обеспечились инструментарием их реального материального обеспечения. Ресурсы, не охваченные материальными и стоимостными балансами Госплана СССР, «добирал» своими планами материально-технического обеспечения и сбыта Госснаб СССР. Самостоятельность проявлять удавалось лишь за счёт нарушений плановой дисциплины, отвлечения ресурсов с включённых в план позиций и неформальных взаимоотношений с контрагентами. Да и без всех этих оговорок прежде всего, важна выходящая на поверхность картина: после формирования нового базового уровня оставляемой в распоряжении предприятий прибыли, в большинстве из них инициатива к разработке планов по дальнейшему развитию резко падала. Отчитываться предприятия должны были всё равно за спущенный сверху план, а базовые уровни материального поощрения, особенно для руководящих работников, не слишком-то ущемлялись. Первое и единственное звено оценки качества плана предприятия — главк министерства, где действительно только и возможно подробно разобрать объективность формирования плановых показателей предприятия, было тоже заинтересовано в плане, который будет выполнен и перевыполнен. Надо также вспомнить и о том, что социалистические предприятия были и до реформы ориентированы на существование в виде ячейки — копии государства, с теми же принципами тотального патернализма по отношению к своим гражданам — рабочим и служащим этой ячейки. Более того, и каждая семья конкретного труженика в мечтаниях направляющей и организующей силы была такой же ячейкой: на работе у станка или кульмана, а в выходной на подсобном участке для обеспечения тех потребностей, до которых у великого государства руки не доходят.

Мобилизационные возможности административно-командной системы по мере утраты рычагов директивности и жёсткой ответственности уже не обеспечивали прежних темпов и тем более необходимого для новых мировых процессов глобализации качества развития. Все дарованные вольности в «выборе путей выполнения» по-прежнему директивного плана, т. е. при сохранении главных установок системы с искажёнными стоимостными пропорциями, вкупе с попытками коммерциализировать на их основе мотивацию хозяйственной деятельности, лишь создавали «злой ёрш», как при смешивании двух видов крепких алкогольных напитков, сделанных на базе различных ингредиентов, и с тем же результатом.

Запомнилось, как на одном из заседаний коллегии в начале 1987 года В. И. Шум — начальник Отдела кредита и денежного обращения, корчился на трибуне в попытках объясниться, почему учреждения банка не обеспечивают контроль за экономически обоснованным соотношением роста производительности труда и заработной платы. Он, в недавнем прошлом заведующий Московской областной конторой Госбанка СССР, имеющий в своём активе немалый опыт работы, и непосредственно инспектором низового учреждения, взял да и на память перечислил пункты уточнённых или совсем отменённых нормативных документов, инструкций и методических указаний для проверяющих в связи с конкретными постановлениями ЦК КПСС и Совета министров СССР, за что и был изгнан с трибуны. Плюхнувшись на место и не понимая реакции на такие хорошие знания реальной ситуации с организацией контроля на местах, он только и мог что буркнуть, как бы оправдываясь перед коллегами: «Им надо ещё только бухучёт и статистику этих показателей отменить, тогда порядок будет».

С плановиков спрашивали темпы, технический прогресс, а в проектах планов предприятия не желали ни расширять производство, ни реконструироваться. Частично это объяснялось тем, что материальные ресурсы под такие планы оставались по большей части централизованными, но, что греха таить, имела место и мотивация той самой «ячейки» общества — построить теплицу, заводскую здравницу, реконструировать пионерлагерь и т. п. В неконкурентной среде эта мотивация не имела сдерживающих факторов. Минфин СССР к проекту очередного бюджета получал расчёты проектов финансовых планов министерств и ведомств СССР

и бюджетов союзных республик, которые демонстрировали громадную «дыру», кратно превышающую уже имеющийся базовый дисбаланс финансовых ресурсов. Министерства и ведомства, госпланы республик, справедливо опасаясь, что союзный орган всё равно будет «натягивать» любые проектировки, не очень-то корректировали проекты планов своих предприятий. Чтобы не быть голословным, просто приведу свидетельство Е. А. Иванова, в прошлом замначальника Сводного отдела Госплана СССР, на примере девятого пятилетнего плана (1971–1975 годы), когда предприятия всех отраслей уже были переведены на «хозрасчётные методы» стимулирования производства. «Если бы были приняты предложения министерств, ведомств и союзных республик, то среднегодовые темпы прироста национального дохода составили бы в девятой пятилетке всего 4,4 против 7% в восьмой пятилетке, промышленного производства — 4,4 против 8,3% и сельскохозяйственного производства — 2,4 против 4,2%. В то же время заявки министерств, ведомств и союзных республик на капитальные вложения превысили реальные ресурсы национального дохода более чем на 200 млрд рублей, или в 1,5 раза. Среднегодовые темпы роста производительности труда в промышленности по предложениям министерств и ведомств снизились бы до 4% против 5,8% в восьмой пятилетке, фондоотдача снижалась бы на 3% в год».<sup>1</sup>

Материальные ресурсы и мощности подрядных организаций, необходимые для проектирования возможных по его расчётам темпов у Госплана СССР были, а финансовые теперь в значительной мере оказались в распоряжении предприятий в их фондах развития и социально-культурных мероприятий и жилищного строительства. И вот в финансовых планах министерств, а затем и при доведении плана до предприятий, появилась абсурдная «по букве», но вполне материальная строка: «нецентрализованные источники финансирования, направляемые на финансирование централизованных капитальных вложений». Были, наверное, на первых порах попытки совместить объёмы и финансирование на балансе одного и того же предприятия, с тем чтобы через спущенный сверху план понудить их заняться расширением и техническим перевооружением, но успешными они быть не могли и остались благими пожеланиями. Объём

<sup>1</sup> Экономическая история СССР. М.: ИНФРА-М, 2007. С. 94

изымаемых у предприятий и перераспределяемых ресурсов год от года увеличивался. Это обстоятельство, пожалуй, действительно следует считать фактической отменой заложенных в «косыгинские» реформы «задумок» при сохранении многослойной шелухи показателей и нормативов, напоминавших сложные алгебралгические формулы. Они оказывались не нужными на конечной стадии формирования оставляемой в распоряжении предприятий прибыли. К тому же спущенный сверху план неизбежно терял нечто существенное и в уровне сбалансированности. Масштабы экономики не позволяли увязывать всё «до гвоздя» на народно-хозяйственном уровне.

На фоне таких обстоятельств началась подготовка решений, призванных сформировать очертания комплекса тех мер, которым надлежало конкретизировать понятие «перестройка». Эти меры должны были быть впервые полным пакетом вынесены на рассмотрение, а затем и одобрены Пленумом (будущим июньским 1987 года) ЦК КПСС. К этому времени начал вбрасываться миф, можно сказать, противоположный культивируемому ныне мифу о «противодействии партократов реформам», — о бюрократах, заматывающих, забалтывающих правильные партийные решения и искажающих их смысл при подготовке проектов законов и постановлений на государственном уровне. По форме ранее действительно сначала обнародывалось постановление очередного пленума ЦК КПСС, затем с некоторым лагом постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР уже в ранге нормативного документа, а далее в развитие и конкретизацию только Совмина СССР, детально в терминах и формулировках законодательных и нормативных документов, дававших трактовку использования их положений в практике государственного управления. Но, конечно, вряд ли кто может привести пример существенного отклонения от партийных решений. Будто бы для того чтобы исключить саму такую возможность, и была впервые опробована именно подобная форма подготовки и принятия решений. В. С. Павлов, участник экспертной группы по подготовке проекта, потом подтвердил, что похожая мотивация всерьёз обсуждалась, но прежде всего для сохранения комплексности характера намечаемых экспертной группой мер. Действительно, пакет охватывает практически все основные сферы государственного управления и его решения утверждены ЦК КПСС и Советом министров СССР одним числом — 17 июля 1987 года: «О перестройке

планирования и повышении роли Госплана СССР в новых условиях хозяйствования»; «О повышении роли Государственного комитета СССР по науке и технике в управлении научно-техническим прогрессом в стране»; «О перестройке материально-технического обеспечения и деятельности Госнаба СССР в новых условия хозяйствования»; «О перестройке финансового механизма и повышении роли Министерства финансов СССР в новых условиях хозяйствования»; «Об основных направлениях системы ценообразования в условиях нового хозяйственного механизма»; «О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышении эффективности экономики»; «О мерах по коренному улучшению дела статистики в стране»; «О перестройке деятельности министерств и ведомств сферы материального производства в новых условиях хозяйствования»; «О совершенствовании деятельности республиканских органов управления»; «Об усилении работы по реализации активной социальной политики и роли Государственного комитета СССР по труду и социальной политике». Лишь два документа по процедурным обстоятельствам приняты 30 июня 1987 года: Закон СССР «О государственном предприятии (объединении)» и постановление Верховного Совета СССР о порядке его введения. Политиздат все эти документы выпустил одной брошюрой с названием «О коренной перестройке управления народным хозяйством».

Полностью с пакетом принятых решений удалось познакомиться только после их публикации. До этого они обсуждались на нашем уровне всё же фрагментарно, как предложения о дополнении тех или иных положений законодательной и нормативной базы. Принятые и утверждённые пакетом постановления в целом можно расценить как последнюю попытку отремонтировать «косыгинскую» реформу за счёт устранения очевидных нестыковок её прежних установок. Одним из таких наиболее важных новых положений было установление долгосрочных (на пять лет) финансовых нормативов в качестве некоего суррогата налогов. Пишу это совсем не в уничижительном смысле: ежегодный пересмотр взаимоотношений с бюджетом подрывал стимулы роста, уже реализовывалось законодательство о кооперации и индивидуальной трудовой деятельности. Необходимо было идти к единым основам взаимоотношений с бюджетом предприятий всех видов собственности, но «сложносочинённые» цены не позволяли использовать на государственных предприятиях нало-

говые отношения в их истинном понимании. Была сделана заявка на организацию оптовой торговли в качестве инструмента материального обеспечения новых финансовых возможностей предприятий. Принято решение об очередной реформе оптовых цен и тарифов с задачей выравнивания рентабельности отраслей, а также намечено установление иерархии цен и тарифов (централизованно устанавливаемые, договорные и устанавливаемые самостоятельно предприятиями) с постепенным снижением централизованной их номенклатуры, в сегодняшней терминологии «дорожная карта», по пути к более свободному ценообразованию.

Но в «нашем» разделе вызвало более чем удивление, скорее недоумение, попытка дальнейшего развития принципа ресурсных платежей: не только подтверждение принципа платности производственных основных фондов и собственных оборотных средств, но введение ещё и платы за трудовые ресурсы. И дело даже не в зыбкости экономического обоснования. Когда-то введение принципа платности обосновывалось тем, что формирование производственных основных фондов и наделение собственными оборотными средствами в размере норматива осуществлялось прямо или опосредственно за счёт бюджета. Теперь же часть производственного потенциала формировалась за счёт фондов самого предприятия, да и подготовкой кадров предприятие тоже занималось. С учётом реального опыта можно было говорить уже и о более обыденном сомнении. Ещё базовым постановлением сентябрьского (1965 года) Пленума довольно категорически утверждалось, что в перспективе плата за фонды станет основным видом платежа предприятий в бюджет. Теперь это повторялось в отношении платежей за ресурсы нового призыва. Почему же за 22 года попыток укоренения платы за фонды она продолжала оставаться аппендиксом, да ещё и кое-когда побаливавшим? Приходилось снижать против норматива плановый процент, если рентабельность планового же ассортимента не позволяла при взимании платежа начислить фонды. При невыполнении прибыли платёж обеспечивался путём изъятия собственных оборотных средств, и восстановление финансово-хозяйственной деятельности становилось проблематичным. Идеологи ресурсных платежей как стимула лучшего использования ресурсов ни разу не прислушались (а такая возможность у них была, и не раз) к речам наших же «госходников» — ревнителей «интересов бюджета». Особенно эффектно,

с присущими ему менторскими интонациями, это звучало в исполнении уже упомянутого в этих заметках А. Д.: «Плата за фонды — наиболее стабильная форма платежа в бюджет, независящая от результатов финансово-хозяйственной деятельности» (фондоотдача только снижается, база платежа растёт и так уже более 20 лет их применения). «Госдоходники» постоянно критиковали отраслевиков за «возвратный план» (уточнённый при доведении до предприятий), потворство министерствам в нежелании размещать плату за фонды в нормативном размере. Практика в ближайшее время подтвердит никчёмность этих платежей и с точки зрения действительности и тех же трудностей с формальным размещением.

Наибольший резонанс вызвал ещё при обсуждении проект банковской реформы (а затем и весьма осязаемые её последствия), поскольку главным оппонентом выступил сам Госбанк СССР, поддерживаемый по многим вопросам Минфином СССР. Стержневым пунктом проекта было образование системы специализированных банков Промстройбанка, Жилсоцбанка, Агропромбанка, Сбербанка и Внешэкономбанка. Записка ветерана банковской системы, председателя Стройбанка СССР М. С. Зотова с этой инициативой, как говорили, произвела неизгладимое впечатление на Н. И. Рыжкова, видимо, по причине соответствия предложенной реорганизации линии на децентрализацию — лишению центральных ведомств монополии на принятие решений, свободе для инициативных хозяйственных решений на местах. Такие настроения вообще были характерны для «заводчан» — выдвиненцев с мест сразу на высокие государственные посты в то время. Наверное, они натерпелись в своё время действительно немало, поскольку редко когда план сверху через две-три инстанции доводился абсолютно безусловно сбалансированным, да и разработанные на местах проекты не раз зарубались. Позже один из представителей этой когорты, достигший весьма высоких позиций на государственной службе, в неофициальной обстановке довольно иронично это выразил примерно такими словами: «Когда я был замначальника цеха, то был уверен, что мой руководитель мало разбирается в реальном положении дел на производственных участках. Когда стал сам начальником цеха, то не сомневался, что главный инженер не вполне понимает специфику работы нашего цеха. Когда стал заместителем генерального директора, считал, что директор незнамо чем занимается вместо актуальных, с моей точки зре-

ния, дел. А теперь часто вижу директоров, не желающих замечать ничего, кроме своего «палисадника под окошком». Понятно, что на практике вариант централизованного планирования и управления развитием народно-хозяйственного комплекса или его отраслевым срезом через министерство входил в противоречие с декларациями о поощрении инициатив предприятия. Факт ограниченности ресурсов на каждый конкретный момент при этом видится по-разному с позиций ответственности предприятия и министерства за отрасль. Но с «колокольни» отраслевого управления Минфина СССР стержневая часть проекта, признаюсь, не вызвала у меня возражений. К тому же коллеги из отраслевых управлений Госбанка СССР и Стройбанка СССР могут занять более высокие посты в новых банках и работать сообща с конкретными министерствами, рассматривать возникающие на отдельных крупных предприятиях текущие проблемы, договариваться об общей позиции нашим отраслевикам станет проще.

Первой жертвой ещё на предварительной стадии обсуждения стал всего год как назначенный председателем Госбанка СССР В. В. Деменцев, тем более что сражаться ему пришлось с единым фронтом потенциальных будущих руководителей самостоятельных банков, хорошо владевших общей банковской терминологией и умело подыгрывающих брошенным идеям. Интересно, кого имел в виду Н. И. Рыжков, упомянув, «Создание в стране сети банков, (а было их шесть, все государственные и речь шла всего лишь о специализации, а не конкуренции. — В.Р.) вызвало мощный протест со стороны Госбанка СССР и его высоких (!) покровителей, которые не могли понять, почему необходимо разрушить государственную банковскую монополию».<sup>1</sup>

Но со стороны Госбанка СССР и Минфина СССР действительно остались существенные замечания и оговорки о необходимости дополнительной проработки, которые были связаны с опасениями потери управляемости денежным обращением. За счёт централизации и принятия мер на союзном уровне по укреплению товарного обеспечения, контроля за кассовой дисциплиной предприятий и учреждений удавалось немного сдерживать негативные явления, связанные со всё большей его разбалансированностью. Эти опасе-

<sup>1</sup> Цитируется по статье Н. В. Гаретовского «Ступени становления банковской системы». «Архив русской финансово-банковской революции». М.: АНО «Экономическая летопись», 2006. Т. 1



Председатель ГЭК ВЗФЭИ. 1985 г.

ния в целом подтвердились, хотя, по чести говоря, грядущий обвал на товарном рынке никакими «примочками» уже вылечить было нельзя. Оправдалось и другое опасение о возможном осложнении расчётов, которые обеспечивались системой межфилиальных оборотов (МФО) Госбанка СССР. Альтернатива не была в должной мере своевременно продумана, в результате чего надолго символом этой реформы стали мешки с необработанными платёжками, обрушение расчётов, в том числе и в части своевременности платежей в бюджет. Довольно быстро выявилась и другая «заноза» реорганизации. «Вдруг» оказалось, схема специализации — основа всей реформы умозрительна и не учитывает реальностей. Учреждения Госбанка СССР были в каждом районе. Учреждения специализированных банков целесообразно было создавать только в местах относительно плотной дислокации предприятий соответствующих отраслей, а там, где их было 2–3, обслуживание приходилось всё равно поручать непрофильному банковскому учреждению. Оговорки на этот счёт в постановлении были, но в реальности накладки оказались более массовыми и болезненными. Предприятия оборонного комплекса, занимавшего весьма значительный удельный вес в экономике,



На презентации книги Н. И. Кротова «Архив русской финансово-банковской революции». Апрель 2006 г. Слева направо б. председатель Правления Промстройбанка СССР Я. Н. Дубенецкий, б. председатель Правления Жилсоцбанка В. И. Букато, б. первый заместитель министра финансов СССР (в описываемое время начальник управления финансирования тяжелой промышленности) В. А. Раевский, автор книги Н. И. Кротов, б. министр финансов СССР В. И. Гостев, б. зампред Центробанка России В. И. Соловов (б. главный бухгалтер Госбанка СССР), б. председатель Правления Сбербанка СССР В. А. Хоркин.

пришлось так и оставить за Госбанком, а учреждения и организации непроизводственной сферы и самим проектом передавать не предусматривалось. Так что «чистота идеи» освобождения Госбанка СССР от кредитной деятельности, осуществления расчётов между предприятиями и учреждениями, сосредоточения его функций, подобно зарубежным центральным банкам, на денежно-эмиссионной деятельности, тоже растаяла. Недоработки и непродуманность отдельных положений банковских преобразований, по которым были замечания у Госбанка СССР и Минфина СССР, последствия спешки и суетливости в их реализации, стали очевидны довольно скоро, поскольку затронули бюджет и все отрасли экономики.

В современном понимании коммерциализация деятельности банков была ограниченной, поскольку клиентура за ними закреплялась и о конкурентной среде речь идти не могла. Ставки по кредитам и другие тарифы были частью регулируемой государством нормативной базы. Но введение платности межбанковского заимствования и привлечения ресурсов клиентов закладывало основы двусторонне обязывающих отношений в сфере банковской деятельности. Банки получили возможность распоряжаться частью прибы-

ли для материального поощрения и решения задач совершенствования материально-технической базы, самостоятельность в решении вопросов организации собственной деятельности в увязке с системой стимулирования.

По иронии судьбы именно от «банковского» раздела пакета решений июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС, вызвавшего наибольшие споры и даже реальные негативные последствия, что-то осталось для будущих преобразований на пути к рынку. Неразбериха в конце концов утряслась, а коммерциализация деятельности, которая поначалу вызвала трения и во взаимоотношениях с Госбанком СССР, и с обслуживаемыми предприятиями, потом облегчила построение экономических основ деятельности коммерческих банков и спецбанков как естественного на первых порах организационного стержня их системы, хотя никто, включая и основного идеолога, о такой перспективе тогда даже и не задумывался.

Этого не скажешь о пакете решений июньского (1987 года) Пленума ЦК КПСС в целом. Комплексным он остался только под обложкой упомянутой брошюры. Реформа оптовых цен была заблокирована, причём в типичной манере нового времени, которую вполне можно подверстать в основные черты «перестройки» — молчаливый, без персонализации личной ответственности отказ от принятого коллективно решения. (Скоро такая манера станет привычной для многих других обстоятельств политической и экономической жизни.) Уже утверждённые и направленные на предприятия преysкуранты просто не были введены в действие в указанный на их обложках срок. В. С. Павлов в своих воспоминаниях признаётся, что даже он как бывший руководитель подготовившего преysкуранты ведомства, а в 1989 году уже министр финансов СССР, не мог добиться, кто, как и почему принимал решение, не пригласив к обсуждению, хотя бы для приличия безусловно трудного оппонента.<sup>1</sup> В результате была нарушена когда-то бесспорная, всем понятная логика — реформа показателей планирования, оценки деятельности и стимулирования на основе хозрасчётной рентабельности. Распространение «новых методов» в своё время стало возможным только после проведения реформы оптовых цен с 1 января 1967 года. Без своего фундамента — экономически обоснованного уровня

<sup>1</sup> Павлов В. С. Упущен ли шанс? М.: Терра-Терра, 1995 г. С. 79–80.

оптовых цен и их отраслевого среза, превращалась в декларацию и «дорожная карта» к более свободному ценообразованию.

Красивые слова о необходимости сбалансированности, которыми был буквально «прошит» весь пакет, тоже остались декларацией о намерениях, поскольку на гласное обсуждение не был вынесен вопрос о текущем состоянии финансового баланса и бюджета как официального финансового плана государства и ближайших, увы, легко просчитываемых перспективах. Упоминание о «крупных диспропорциях в доходах и расходах государства и денежном обращении» было лишено драматизма конкретных цифр и причинно-следственных связей, а потому и не могло отразиться в каких-то положениях пакета решений, связанных с восстановлением баланса. Долгосрочные нормативы в качестве базы могли иметь только сложившиеся пропорции взаимоотношений хозяйства с бюджетом, а это, по сути, означало сохранение при прочих исходных условиях существующего дефицита государственных финансов. Конечно, сокращение централизованно планируемых и финансируемых программ могло быть некоторым резервом снижения дефицита, поскольку явно имели место перекосы и перенапряжение в ресурсном обеспечении. Но на этот счёт тоже не было ясного целеполагания организующей и направляющей силы, которое могло последовать опять-таки только на основании обсуждения и констатации самого факта дефицита и признания недавно сделанных ошибок. К тому же это означало бы лишение Госплана СССР привычного инструментария планирования темпов роста, включая выполнение целевых установок «ускорения». Пропагандистская машина теряла только и понятные ей, много лет эксплуатируемые характеристики эффективности курса в виде темпов роста «всего и всегда». Озаботившись страховыми заклинаниями о недопустимости установления нормативов «по базе», авторы не дали никакой альтернативы, кроме предельно мутных для понимания смысла слов о том, что нормативы должны создавать «такие экономические условия... при которых...» и т. д. Три десятка слов «жвачки» без чёткого алгоритма и принципа расчётов. Фактически же они формировались, как это только и могло быть, именно на основе базовых сумм и пропорций.

Нечёткие контуры финансового положения и замалчивание реальных масштабов дефицита позволяли тешиться иллюзиями о возможности восстановления баланса за счёт имеющихся в хо-

зайстве резервов, не только как обычно через каналы пропаганды и агитации, но реально нагружая аппарат никчёмной работой. Почти сразу же после июньского Пленума во всех органах государственного управления и ниже по административной вертикали была инициирована кампания по «оздоровлению». Каждое министерство должно было обсчитать свои резервы, воплотить в проектах планов меры по их мобилизации. Экономические ведомства и Минфин СССР в их числе обязывались им в этом помогать, дополняя своими изысканиями. Лишь немного упрощённо это выглядело так: внутрисменные простои складывались с цеховыми и заводскими, к этому плюсовались сверхнормативные непрокредитованные запасы материалов, запасы неустановленного оборудования, сверхнормативная «незавершёнка» и т. п. почти все меры, не требующие затрат для их претворения в жизнь, — только чётко организуй работу и выполняй намеченные грандиозные планы. Циклопические объёмы потенциальных доходов или экономии ресурсов. Вспомнившим к месту блестящую миниатюру давних времен в исполнении Аркадия Райкина «Рационализатор», становится понятно, что вся эта история тоже из арсенала прежней, без имитации «перестройки», работы, свойственной административно-командной системе последних лет её бытия: «22 бугая один мяч перекатывают, дайте каждому каток... они всё поле заасфальтируют, а со зрителей собрать по рублю... 100 тысяч зрителей... сумасшедшие деньги...»

Объективности ради необходимо оговориться, что наряду с этим, чуть позже началась проработка и более серьёзного, обобщающего документа, в котором задачи оздоровления были выстроены структурно, как программа действий по направлениям работы на всех уровнях государственного управления. Чтобы быть точнее, воспроизвожу её по очередности пунктов, приведённых в работе д. э. н. проф. В. К. Сенчагова,<sup>1</sup> тогда заместителя министра, отвечавшего за её подготовку в Минфине СССР: «1. Оценка финансовой деятельности и денежного обращения в стране. 2. Оздоровление финансов предприятий и отраслей народного хозяйства. 3. Обеспечение сбалансированности бюджета, совершенствование налоговой политики. 4. Расширение собственной финансовой базы регионов и

<sup>1</sup> Сенчагов В. К. Экономика, финансы, цены, эволюция, трансформация, безопасность. М.: Анкнил, 2010. С. 391.

развитие принципов территориального хозрасчёта. 5. Улучшение использования ссудного фонда и повышение роли кредита в развитии хозрасчета. 6. Сбалансированность спроса и предложения, нормализация денежного обращения. 7. Реформа ценообразования и её влияние на оздоровление финансов и денежного обращения. 8. Повышение валютно-финансовой результативности внешнеэкономических связей и улучшение валютного положения. 9. Организация выполнения программы». К разработке программы были привлечены В. В. Барчук — заместитель, а затем начальник Бюджетного управления, С. В. Горбачёв — начальник Управления совершенствования хозяйственного механизма, В. А. Раевский — начальник Управления финансирования тяжёлой промышленности, Л. И. Антипов — замначальника Валютно-экономического управления. Но эта работа была закончена только к середине 1988 года.

Аналитическая работа по этим направлениям, будучи проведённой без предвзятости и идеологического прессинга года три-четыре назад, вполне могла стать основой пакета решений реально необходимой перестройки и уж во всяком случае, предотвратить принятие решений, которые не только увеличили уровень финансового дисбаланса, но и поставили государственные финансы на грань катастрофы. В целом проект перечня разделов был логичен для изложения материала и охвата необходимых тем. Но для кризисной ситуации принципиально важен фактор ранжирования первоочерёдности тех или иных мер. В материалах июньского Пленума упор делался на имеющиеся резервы. Проблема дефицитности государственных финансов не была должным образом раскрыта. Это порождало удобную иллюзию возможности оздоровить общегосударственные финансы через экономику первичного звена производства, эффективность которого можно запустить неким «хозяйственным механизмом». Споры нет, фактор давления на финансы государства принципа вторичности финансового обеспечения предприятия собственными ресурсами по отношению к плановому заданию — это реальность советской плановой практики. Для таких решений было и объективное основание: задача нивелирования неравномерности территориального и отраслевого развития в условиях ограничения взаимовыгодных международных связей. Но в рамках прежней модели планирования, ценообразования и формирования доходов бюджета, внешнеэкономической деятельности

данное противоречие вряд ли было устранимо. Имманентно присущий этой модели затратный характер в данном случае приходится рассматривать как данность. Основная вина за крах общегосударственных финансов лежала на игнорировании экономических реальностей и принятии бездумных решений на самом высоком уровне государственного управления.

Не имеет смысла более широко останавливаться на сохранившихся на полях директивных документов и запечатлевшихся в памяти сомнениях, поскольку никакого существенного влияния на ход событий в стране « пакет » июньского (1987 года) Пленума в целом не имел, кроме очевидных хлопот с воплощением предусмотренных организационных мер, и конструирования суррогатных показателей и нормативов. Основные причины две. Отсрочка серьёзного разговора о масштабах финансового дисбаланса не только почти на два года задержала взвешенный анализ причин и, самое главное, принятие очевидно необходимых мер, в результате чего их безальтернативно болезненный характер многократно усилился. Назревшие процессы общественно-политической реформации получили сопровождение в виде краха товарного рынка, дисциплины поставок в хозяйстве и ещё большего ухудшения отношения населения к власти. Отраслевая экономика государственного сектора продолжала базироваться на устаревших ценах и тарифах, не способствующих ресурсосбережению, искажающих стоимостные пропорции и расчёты эффективности хозяйственной деятельности. Ценовые диспропорции несли порой даже более разрушительные последствия, чем разбалансированность общегосударственных финансов. Они означали разбалансированность экономики в целом, формируя дефицит материальных ресурсов на тех направлениях, где его можно избежать за счёт стоимостного регулирования спроса и предложения. В этих заметках приведено немало примеров такого рода.

Гораздо большее влияние на последующее развитие событий оказали Закон об индивидуальной трудовой деятельности (ноябрь 1986 года), Закон о кооперации (май 1988 года) и Основы законодательства об аренде (ноябрь 1989 года). Мне не пришлось участвовать ни в обсуждении, ни претворении их на практике (за исключением последнего). Поэтому воздержусь от замечаний об очевидных просчётах и издержках отдельных не вполне должным образом проработанных положений законодательства о негосударственном секто-

ре экономики. Ограничусь констатацией очевидного: хозяйственная деятельность, основанная на иных отношениях собственности, используя преимущества свободного ценообразования и оплаты труда, бурно заполняла ниши экономики, создавая соблазнительную альтернативу для ухода из госсектора инициативных и квалифицированных специалистов и «неформальной» утечки всех видов ресурсов. Этому в немалой степени способствовало ослабление плановой дисциплины, да и вообще дисциплины и ответственности на государственных предприятиях, которым Закон о предприятии 1987 года даровал беспрецедентное право выборности руководителей от директора до бригадира. Едкая экономическая публицистика, рождённая гласностью и цепко реагирующая на все промахи власти, не пожелала принимать эту выдумку в обойму достижений демократии, обозвав «гримасой гласности». Уже во второй половине 1988 года экспертные группы приступили к разработке проекта мер по переводу на рыночные рельсы экономики всего народно-хозяйственного комплекса.

Решения коллегии Минфина СССР повторяли формулировки пакета постановлений июньского Пленума в части компетенции нашего министерства достаточно буквально (совместный с ЦК КПСС «гриф» только подчёркивал их высокий статус) и переадресовывали поручения уже конкретным подразделениям, которые обязывались принять участие в выполнении и тех поручений, касавшихся курируемых министерств. Такова была давняя традиция возложения на финоганы ответственности за состояние дел, и не только, кстати, финансов, в курируемом хозяйстве. Жанр открытых партийных собраний, в рамках которых обсуждались перестроечные новации, предполагал единственный вывод (он же задача): всё намеченное претворим в жизнь. Мы тесно сотрудничали с экономическими структурами отраслевых министерств и профильными подразделениями экономических ведомств с тем, чтобы достаточно расплывчато сформулированные конструкции дошли в понятном и исполнимом на практике виде до предприятий, не вызвали разночтений в рабочих контактах финорганов, ведомств и предприятий. Надо было встроить предначертанное в реальные экономические показатели и условия работы, сформировать новые нормативные документы. Многолетние, не только профессиональные, но и по-настоящему товарищеские, даже часто дружеские отношения,

связывающие коллег нашего уровня из других ведомств, позволяли понимать друг друга с полуслова и работать творчески.

Уже не раз упомянутый в этих заметках цикл работы отраслевого блока Минфина продолжал осуществляться со всеми надлежащими этапами организации выполнения, контроля сроков и качества работы: бюджет, финансирование под план с учётом освоения средств, анализ, тематические проверки. При этом раздел тематических проверок плана основных вопросов экономической и контрольной работы, по моему впечатлению, стал всё же существенно худеть. Например, начинал я свою деятельность в отраслевом управлении в качестве молодого специалиста с активного участия в работе балансовых комиссий главков, которые были закреплены за кураторской группой соответствующего министерства. В соответствии с регламентом работы балансовых комиссий нас официально просили присылать для использования в работе материалы проверок предприятий финорганами и наши собственные. Вполне заинтересованно приглашались и наши представители с тем, чтобы заседания комиссии проходили живее, а решения были более конкретными и острыми. Теперь этого не было. Меньше обобщений стало направляться в Совмин и даже в министерство. Очевидно, всё это исходило по той же линии ограничения вмешательства в дела предприятий. Серьёзная реорганизация отраслевой работы в Минфине была уже не за горами.

В целом аппарат нашего управления, несмотря на значительное омоложение состава, сохранил преемственность профессионализма и товарищеских отношений на всех уровнях работы от ведущих специалистов и до руководителей всех уровней. Из моих замов лишь Е. Н. Желяева имела примерно равный со мной стаж работы. Начинали мы вместе ещё в Минфине РСФСР, где она работала в Управлении финансирования совнархозов, куда мне тогда так и не удалось перебраться. Её опыт ещё долго будет полезен нашему ведомству уже под российским флагом. Она успела довольно долго поработать в «первом призыве» вновь созданного Казначейства, участвуя в становлении его работы. Кстати, первым руководителем Казначейства, при котором прошли наиболее важные трансформации в организации исполнения бюджета в новых условиях, сложилась схема работы и основной пакет нормативных документов, стал также наш коллега — А. В. Смирнов, в описываемое время началь-

ник отдела чёрной и цветной металлургии. Впоследствии он работал заместителем министра финансов, первым заместителем министра по налогам и сборам России, а в настоящее время является членом Совета Федерации Государственной думы. Там же, в Казначействе, на первых порах нашла себя начальник сводного отдела Н. А. Евтеева, которой затем довелось поработать на руководящих должностях аппарата правительства, Центрального банка и Газпрома. Ведущие отделы возглавляли О. И. Кудинова — отдел угольной промышленности и энергетики, М. Е. Докучаев — отдел нефтяной, газовой, нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности, ставший впоследствии первым начфином ОАО «Газпром», В. И. Щедров — начальник отдела лесной, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной промышленности и стройматериалов, в будущем замминистра финансов России и руководитель ряда крупных коммерческих структур. Два моих других заместителя после ликвидации министерства покинули его стены: В. В. Груднов стал начфином Минатомэнерго России, а А. С. Соколов нашёл себя в бизнесе, руководил страховой компанией. Говоря об успехах в новой жизни моих товарищей и коллег по работе, я лишь хочу подтвердить, что аппарат того времени давал прекрасную школу и жизненного опыта и профессии финансиста.

Но наш центральный аппарат не остался обделённым и неким деянием перестроечной обоймы, названный «реорганизацией» в характеристиках, которые у меня отложились как типичные черты организационных и идеологических метаний этого времени. Кавычки ставятся по той же причине, что и при использовании общепотребительного названия данного времени — «перестройка». И в том и другом случае реально осуществляемое, весьма отдалённо ассоциируется с тем смыслом, который принято относить к ответственным терминам, стоящим в ряду понятийных, требующих чёткости и ясности формулировок, соответствия их общепринятым характеристикам. Первый выстрел из этой обоймы был в адрес наших заместителей министра. Ещё в начале 1986 года их всех поименовали «террористами». Так называлась в просторечии должность, пишущаяся через знак «тире», означавшая, что все они, кроме первого зама, стали одновременно начальниками определённого управления. Царапина по престижу, ничем в сущности серьёзным не мотивированная, была несомненной как для них, так и для бывших



На ведомственной даче в пос. Икша. 1986 г.

руководителей, враз ставших первыми замами. Но главное — не учитывалась специфика работы начальника управления в реалиях того времени: руководителю надо было заниматься не только организационной и административной работой, но также заботиться о взаимоотношениях в коллективе, бытовых условиях сотрудников, весьма плотно вникать в партийную, профсоюзную работу, которые иначе быстро глохли, в то время как оценка руководителя осуществлялась с учётом параметров организации и общественной работы в подразделении тоже. При нашей скудости на официальные должности замов за «террористами» закреплялось ещё по несколько структурных подразделений, что исключало подобную возможность плотной работы с коллективом своего управления. Но в феврале 1988 года «реорганизация» добралась и до нашего этажа. Все управления были переименованы в отделы с единственным нами услышанным пояснением, что структурные подразделения в ЦК КПСС, Совмине и Госплане так именуются (впрочем, в утешение к этому для них добавлялся, бесспорно, более высокий престиж, зарплата, льготы и социальный пакет). Наши управления были довольно крупными по численности: в Управлении финансирования

тяжёлой промышленности работало около 60 человек, а в Бюджетном и Валютно-экономическом — раза в полтора больше. Так называемые отделы «на правах управления» у нас в аппарате тоже были, но назывались они так именно по причине меньшей численности, и в таблице о рангах (негласном да и формальном тоже) всё же стояли несколько ниже. В моём первом отделе, который входил в состав Бюджетного управления, было по штату 26 человек, примерно столько же, сколько и в самостоятельных отделах финансирования торговли или коммунального хозяйства. Дело это оказалось совсем не формальным и не безобидным. Тех из нас, кто неосторожно поменял удостоверение, перестали пускать по служебному документу в Госплан СССР. Охрана этого учреждения была весьма независима, и уладить этот возникший на пустом месте конфликт так и не удалось. Было довольно неудобно и неприятно. Ведь бывало и так, что добиться нужного разговора можно было только «со взломом»: «Привет, извини, не мог дозвониться, а вопрос срочный...» И так бывало... Дело житейское. Теперь же надо было созваниваться, просить заказать пропуск. И что греха таить, за сменой титула и всеми этими формально-организационными прибамбасами кое-где менялось и отношение. Не думаю, чтобы кто-либо из попавших «под каток» этой «перестройки-реорганизации» может вспомнить о ней даже нейтрально. Скорее, большинству эта небезобидная суета, как и мне, добавила негатива к оценке того времени. Моё новое подразделение называлось Отдел финансирования топливно-энергетического комплекса и металлургии.

Административные дрызги затронули и нашу семью, не в первый, но теперь в последний раз. Дважды до этого Наташе приходилось переходить в другое управление из-за моих очередных перемещений. Она работала в Управлении финансирования машиностроения, куда её пригласили перейти из Отдела новых методов планирования и стимулирования, сначала на должность главного специалиста, старшего из кураторов Минавтопрома СССР, а уже вскоре назначили заместителем начальника отдела. Работа была интересная и с точки зрения насыщенности всем спектром экономических вопросов сферы государственного управления и, само собой, очень ответственная. Вопросы отрасли и её ведущих предприятий АвтоВАЗа, КамАЗа, АЗЛК, ГАЗа и других всегда находились в центре интереса правительства и экономических ведомств. По-

стоянно если не в одном, то в другом из крупных предприятий проходила реконструкция со сложными схемами выбора партнёров и организации финансирования. Возник вопрос о назначении Наташи начальником отдела. Теперь мы работали в различных управлениях и прямого административного контакта не было. Наташа не была членом партии и к какому-то карьерному утверждению не стремилась. Тем более перед её глазами и на работе, и в собственном доме прошла недавняя псевдоперестроечная смена режима работы аппарата, особенно сильно ударившая по руководству. Поэтому первой реакцией был отказ. И надо же мне было влезть в общем-то с правильными словами: «Ты же знаешь, что бывает в таких случаях. Назначат другого, свято место пусто не бывает, а ту же работу придётся делать тебе, только без должности». Она с большими колебаниями согласилась. И тут в неизвестной мне инстанции (сошлись на ЦК, но это вряд ли, должность была не номенклатурная) будто бы прозвучало выражение: «В министерстве слишком много начальников с такой фамилией». Это стало последней каплей. Наташа перешла в АКБ «Автобанк» сначала замначальника кредитного отдела, а затем уже через год, пройдя последовательно за это время должности начальника отдела и зампреда, была назначена председателем Правления банка. Вскоре членами Правления Автобанка стало ещё несколько человек из её бывшего управления.

В начале 1988 года мне неожиданно предложили поучаствовать в некоем десанте по пропаганде «перестройки» в ГДР. Руководство СЕПП, как известно, более чем настороженно встретило и экономические идеи самостоятельности, и инициативы предприятий, и особенно «гласность» как элемент полностью к этому времени выкристаллизовавшейся идеологической триады — слогана нового времени: «перестройка, ускорение, гласность». Порученная мне часть мероприятия была связана с докладом и тезисами к дискуссии о долгосрочных финансовых нормативах. Тема не вызывала у меня какой-либо реакции отторжения или неприятия, что было отражено в паре публикаций, которые, возможно, и поспособствовали привлечению меня к участию во встрече. Этот пункт пакета «перестройки» мне импонировал, поскольку норматив, вместо абсолютного размера свободного остатка прибыли, в большей мере ориентировал на динамику показателя, чем на факт выполнения плана. Заместитель генерального директора АЗЛК В. И. Кантор — один

из «заводчан», активно участвовавших во всех обсуждениях предложений по развитию «косыгинских» реформ, был ответственен за освещение преимуществ, которые имеют предприятия, работающие на полном хозрасчёте. Он тоже был вполне искренен: «первопроходцы» реформаций и инициатив всегда снимали «сливки» как минимум более высокого уровня материально-технического обеспечения заданий плана и его обоснованности по другим параметрам. Другими участниками с нашей стороны, насколько помню, были представители госплановских НИИ. Площадкой же дискуссии была школа переподготовки и повышения квалификации кадров аппарата СЕПГ, находящаяся на весьма дальней окраине Лейпцига, в доме без вывески или других признаков идентификации, кроме соответствующей охраны.

Представители партаппарата СЕПГ в работе участвовали, похоже, как «смотрящие», ни разу не вступая в дискуссию и не задавая вопросов. Не было заявлено и представителей государственных ведомств. Условными оппонентами выступали четыре или пять руководителей, как выяснилось, довольно успешных предприятий, в том числе и с точки зрения конкурентных позиций на зарубежных рынках. Все достаточно молодые, с партийными значками на лацканах деловой одежды. Из них особенно запомнились директор предприятия по производству оборудования для текстильной промышленности, как бы образец менеджера «западного» типа, подтянутый, эффектно выглядевший по всем параметрам, включая умение работать с аудиторией, и дама со знакомой мне по юным годам внешностью секретаря райкома ВЛКСМ — заместитель директора по экономическим вопросам предприятия по производству полиграфических машин. Впрочем, не скажу, что дискуссия была слишком острой, скорее её даже не было. И это, видимо, была сознательно выбранная позиция, как и подбор представителей первичного звена хозяйства в качестве единственных активных участников со стороны организаторов мероприятия. Они в спокойных тонах просто рассказывали об успехах своих предприятий, в том числе по оснащению объектов в нашей стране и позициях на мировых рынках, сравнительных технических характеристиках своей продукции, с объективными оговорками в отношении конкурентов из Японии и ФРГ. Лейтмотив их речей прочитывался легко: а зачем нам то, о чём вы говорите, если мы выпускаем лучшую продукцию и более

успешны на мировых рынках? Мы делаем ровно столько, сколько у нас есть заказов, и делаем хорошо, а приростов ради приростов нам не надо. У меня сразу же всплыл в памяти рассказ незабвенного С. М. Воронцова из времён его работы в советской части оккупационной администрации Восточной Германии, как эксперты по продвижению нашего варианта социализма буквально силком вводили «сдельщину», непонятную лояльным ко всем другим нашим новациям местным кадрам. Одним из первых самостоятельных мер по установлению внутреннего распорядка после свёртывания работы нашей администрации, по его словам, было восстановление повременной оплаты труда. Кто были эти люди? Знакомый нам по собственному опыту образ конформиста или искренние сторонники своих порядков, как довольно убедительно они выглядели? Прижились ли в новом времени эти профессионально сильные специалисты? Воспоминания об этой встрече — довольно яркий для меня эпизод, и сейчас оставляют те же вопросы. Организаторы, между прочим, несмотря на полуконспиративный характер встречи (я всего лишь один раз сумел выбраться в город и то не в самый центр, настолько это было далеко и хлопотно), добросовестно выполнили свои обязательства и прислали отпечатанную не на ротапринте, а в типографии (но без указания тиража) брошюру издания Академии общественных наук при ЦК СЕПГ.

Вскоре состоялась и первая командировка в «дальнее зарубежье». Она была скорее поощрительным призом за текущую работу, хотя и достаточно интересна познавателью. Довольно большая по составу участников группа специалистов Минэнерго СССР во главе с заместителем министра А. Ф. Дьяковым направлялась в США для изучения в основном вопросов организации управления единым энергетическим хозяйством с точки зрения его эффективности по параметрам надёжности обеспечения потребностей хозяйства. Поспособствовал моему участию А. Н. Барановский — начальник планово-экономического управления министерства (в новое время побывавший на многих позициях страхового и банковского бизнеса, а затем на посту вице-президента «Роснефти»), с которым у меня сложились конструктивные отношения даже в большей степени, чем с руководителем финансовой службы Козыревым. Мы за десять дней пересекли страну, посетив множество разнообразных объектов сложного энергетического хозяйства, начиная с государственного ор-

гана управления в столице, построенной лишь чуть завуалированно на бюджетные деньги и управляемой частной компанией АЭС, несколько частных энергетических объектов и государственную гидроэлектростанцию в штате Вашингтон на крайнем северо-западе страны. Запомнился высокий профессионализм руководителя группы, впрочем, как и всех участников, подчёркнуто демонстрируемое признание этого факта принимающей стороной.

Но командировка эта была всё же вне прямых пересечений с моей профессиональной деятельностью, и с точки зрения декларируемой цели этих заметок более интересна бытовыми подробностями поездок такого рода для того, чтобы те, кто в них когда-либо побывал, могли освежить в памяти и лишний раз улыбнуться мелочам, воспринимаемым на расстоянии с юмором, а те, для кого это в диковинку, через детали быта более полно представить черты жизни прошлого. Читатель простит меня за экскурс в сторону, но, мне кажется, этот рассказ, возможно, добавит что-то к пониманию специфики работы аппарата и обстановки того времени.

Не будучи ни специалистом, ни даже пассивным участником того, что называли международными связями, не считаю возможным высказываться об эффективности деятельности соответствующих служб. Однако всех выезжающих за рубеж «слуг народа» касалась и даже сильно задевала жёсткость в отношении оплаты командировочных в валюте. Этим занимался специализированный отдел Валютно-экономического управления, высчитывая каким-то очень таинственным способом стоимость проживания командированного и покупательную способность местной валюты. Их размер по странам сильно отличался. Но все эти расчёты были ориентированы на «подножный корм» (свои харчи, подкормку со стороны принимающей стороны, а кому повезёт, помощь друзей из числа работающих на месте бывших сокурсников или сослуживцев). Это было довольно унижительное ощущение понимать, что принимающая сторона все наши затруднения знает и старается как-то проблемы решить. В описанное время в США командировочные составляли 25 долларов при стоимости биг-мака 3,5 доллара. Поэтому первое сплочение отъезжающей группы проходило на жизненной тематике: как выжить, кто что везёт, можно ли ждать кормёжки на месте... На таможне невероятных размеров *black woman*, демонстративно вооружённая и обвешанная какими-то свистками и фонариками,



*Mr. Razevsky, for your  
thank you to the Committee  
I am Administrator  
John Jura*

Со специалистами Минэнерго СССР после осмотра ГЭС в г. Спокейн. 1988 г.  
В центре В. А. Раевский, крайний справа начальник ПЭО А. Н. Барановский,  
пятый справа заместитель министра А. Ф. Дьяков.

стала о чём-то спрашивать меня с произношением, не дававшим шанса разобраться даже в теме её интереса. Я попытался спросить сам, в чём заключается предмет её беспокойства, чем вызвал только прилив раздражения, и она вдруг выпалила, как показалось, даже без акцента: «Мясо есть?!» «No! Only two blocks Mallboro allowed...» В огромных жёлто-коричневых глазищах не отразилось никакого доверия к моим показаниям, но штамп с шумом зафиксировал обратное.

В первом же отеле, кажется, нью-йоркском Roosevelt, похожем на муравейник, но позволявшем укладываться в наш лимит 140 долларов, мои опытные в международных делах товарищи пошли на разведку организации расчётов и вернулись разочарованные: касса пробивала счёт через компьютер рулоном с выделением отдельной полосой стоимости завтрака — 15 долларов. Это означало, что бухгалтерия на работе вычтет при расчёте эту сумму из командировочных и на всё про всё останется 10 долларов в день. Погоревав, послали одного из самых ушлых на переговоры, и ему удалось выяснить, что при окончательном расчёте можно попросить счёт-фактуру, с указанием только общей суммы оплаты и дней фактического про-

живания. «Все так делают и все всё знают, и ваши контролёры тоже... — просветили меня. — Не забудь купить сувениры в бухгалтерию». Но у меня были заботы посерьёзнее. Сын просил привезти видеоманитофон, который стоил около 400 долларов, и никаких шансов на решение этой проблемы у меня не было, впрочем, как и в Москве, где в комиссионке он стоил как новенькие «Жигули». Наша поездка по приглашению DOE (United State Department of Energy — аналог нашего Минэнерго, но с более широкими функциями и в несколько раз большим аппаратом) поддерживалась рядом частных компаний и работающих в сфере энергетики некоммерческих организаций. Причина была финансовая: очень похожие на наши ограничения для госучреждений, не позволявшие организовать нашу кормёжку. Официальные командировочные собственных служащих позволяли им обходиться без подножного корма, а таким образом решалась специфическая проблема дружеского общения с прибывающими советскими делегациями. В Нью-Йорке и Вашингтоне это было что-то вроде объединения вышедших на покой, но продолжающих консультировать на общественных началах бывших топ-менеджеров и совладельцев крупных структур сферы энергетики. Среди нас постоянно находился и оплачивал текущие расходы весьма пожилой джентльмен лет 80, ветеран ленд-лизовских конвоев, с тех пор, по его словам, обожавший всё русское. Меня он спросил, какой сувенир я хотел бы привезти из Штатов. Я честно признался, что сувениров мне уже надарили, а подарок для сына мне недоступен. Мой старший друг покачал головой: «Наша организация некоммерческая, и я не могу приобрести ничего, чтобы не относилось к её уставной деятельности. Мои личные деньги вы не возьмёте. Но в моих силах оплатить ваши счета в гостиницах, поскольку мы взяли на себя расходы по вашему пребыванию на Восточном побережье. Все расходы оплачиваются корпоративной карточкой, и квитанции мне для отчёта не нужны». Я сразу стал сказочно богат: 700 долларов за 5 дней пребывания в гостинице плюс командировочные. Когда к моему багажу по возвращении с видимым вожделенным ожиданием прилип мой сын, а первым представленным трофеем оказалась теннисная ракетка для жены, у него вытянулось лицо и на нём отразилось подлинное горе. Он же знал примерно мои командировочные возможности и стоимость ракетки. «Папа! Ты не купил видак!...» И тут предмет мечтаний был распакован...

Ещё один характерный эпизод поездки из череды познавательных, который поможет передохнуть от описания бюрократических будней и экономических несуразиц нашей многострадальной страны и вызвать улыбку читателя. Перед отъездом из Вашингтона мне посоветовали обналичить дорожные чеки ВЭБа, чтобы не было сложностей в провинциальных банках. Прикреплённая сотрудница ДОЕ проводила меня до ближайшего банка. Получилась довольно крупная сумма с учётом расчётов наличными за гостиницы (карточек у нас не было), что-то около 3 тыс. долларов, вызвавшая удивление персонала. Темнокожая операционистка, как и большинство служащих этого «чёрного» города, заметив мою молодую спутницу, даже игриво высунулась из окошка: «Happy weekend, Sir!» В маленьком городке Спокейн, где нам предстояло посетить находившуюся в государственной собственности гидроэлектростанцию, нас встретил отвечающий за эту часть поездки представитель какой-то местной лоббистской компании и отвёз на арендованном микроавтобусе в скромную гостиницу. В провинции норма на проживание была ещё ниже. Но к нашему удивлению забронированных заранее мест в наличии не было. Возникла некая нервотрёпка до появления уважаемого человека из администрации штата. «Господа, это такая честь для нас принять представителей вашей великой страны. Поймите наши затруднения, у нас в городе постоянно живёт 100 тысяч человек, а завтра проводится Всеамериканский кросс на 5 и 10 километров для любителей, включая инвалидов-колясочников. В город приехало с детьми ещё 100 тысяч человек. Но вы будете вознаграждены — организаторы за свой счёт предоставят вам гостиницу более высокого статуса, чем вы забронировали». Нас поселили в местной гостинице Sheraton, которая тогда считалась архитектурной сенсацией и даже была в таком качестве представлена в журнале «Америка»: в ней впервые был реализован принцип открытых панорамных лифтов на металлических штангах во внутреннем атриуме. Нам надавали каких-то талонов на еду и питьё, но мы на радостях решили устроить себе личный праздник из остатков собственного съестного и спиртного. Собрались в одном из номеров, включили коммерческую программу по телевизору. У меня из кармана спортивного костюма постоянно выпал толстенный, незакрывающийся бумажник. Сейф в номере я видел впервые, но не стал в нём разбираться, решил: на одну

ночь обойдусь. В конце концов, я зашёл обратно к себе в номер, сунул бумажник глубоко под матрац и вернулся в общую компанию. Просидели мы недолго, народ был не шибко молодой, и половина у телевизора заснула. Я решил тоже пойти спать. И вот он мой позор! На подушке с отогнутым конвертом одеялом лежал мой пухлый бумажник с полувысыпавшимися купюрами и две шоколадные конфетки с игривой открыткой: «Good night!» Впечатление на всю оставшуюся жизнь...

На первый вопрос сына, что мне запомнилось в Америке, я воспроизвёл реальную картинку последнего вечера с приёмом от имени крупнейшей энергетической компании того времени Bechtel. В ресторане на предпоследнем этаже Всемирного торгового центра, на месте которого сейчас находится Ground Zero, мне задал тот же вопрос президент компании, единственный из всех своих спутников одетый в явно магазинный, хотя и дорогой, серый костюм, клетчатую рубашку button down (мечта моей стилижьей юности). Другие его спутники были в строгих тёмных костюмах с полусантиметровым кусочком крахмального манжета и краешком золотой запонки навывлет из рукава. Мы стояли с двумя бокалами виски перед огромным панорамным остеклением. Внизу был Гудзон с малюсенькими лодочками-корабличками, тоже много ниже нас две стрекозки вертолётчиков, далее похожее на не слишком высокий лес скопище рядовых нью-йоркских многоэтажек и вдали возвышался старый Манхэттен с Рокфеллеровским центром. «I'd like to see this picture at my last moment...» Он, к моему удивлению, на русском подтвердил ту же мысль в отношении себя и сказал, что такое же впечатление оставляет Большой каньон, где надо обязательно побывать. «Не удивляйтесь, я знаю пять языков, русский только начал изучать. «For what you need it? In your age and position?» — «We have \$1,5 billions orders for USSR now... What do you think? Is it enough?»

Название раздела, который мы заканчиваем, по форме полемично. Через его содержание (в моём личном восприятии, конечно, как это определено на старте работы), мне хотелось бы подвести читателя к вполне определённой оценке. Ничем не подкреплённые, довольно бессистемные декларации о намерениях, метания, формализм и словоблудие в лучших традициях прошлого «перестройкой» не назовёшь. Но на этот период приходится всё же очевидный ру-

беж, который разделяет не только две неравные его части, но и направление движения общественно-политической жизни страны.

В сентябре 2001 года на вопрос делового еженедельника «Русский Фокус», в чём причина быстрого увеличения дефицита в 1985–1990 годах, с моей стороны последовала шутка: «На этот вопрос можно просто ответить. Помните слоган: «ускорение, перестройка, гласность»? Первое — увеличение расходов на развитие. Второе — одновременно крутое сокращение доходов из-за борьбы с нашими вредными привычками. Третье — возможность вывести всё это безобразия на свет божий». К реальным переменам страну с неизбежностью вёл вектор гласности, движение которого не могло удержаться в рамках кампанейщины и утилитарных целей пропагандистской машины.<sup>1</sup> Ответом, по обстоятельствам интервью с очевидным акцентом импровизации, мне хотелось выразить свою оценку череды событий этого времени, поворотным пунктом которого стало публичное признание наличия бюджетного дефицита. Масштабы его не только всколыхнули общественное мнение, но сразу вывели на крайние оценки дееспособности экономической и политической системы, заставили партийно-государственное руководство страны прийти к осознанию необходимости её изменить кардинально. Ветер гласности добрался до этой проблемы, прямо скажем, поздно. Денежное обращение было уже дезорганизовано, полки магазинов пусты, зараза криминализации как следствие «серого» оборота подвергла коррозии все сектора экономической жизни, затягивая и многие структуры государственного управления. Вообще-то говоря, «Боржоми» такие запущенные болезни уже не лечатся.

Роль Б. И. Гостева в реально произошедшем на этом рубеже повороте несправедливо замалчивается, тем более что для него самого это движение было трудным, отягчённым многолетними традициями табуирования острых тем и специфической аудиторией, через которую надо было провести и довести до общественности сложную конструкцию правды. Сейчас, сидя за чашечкой капучино и имея опыт встреч с зубодробительными обстоятельствами нынешней

<sup>1</sup> Впрочем, на счёт неизбежности я не совсем точен: идеологическая и репрессивная машина в середине 1950-х после «первой ряби» на поверхности (ещё не волны), отыграла всё обратно, «дав по рукам» (и не только) так называемым «демагогам», которые не остановились на критике нарушений ленинских норм партийной жизни и стали «очернять» основы общественно-политического строя. Потом это повторилось в отношении «шестидесятников». Новая волна гласности оказалась покруче, а операторы шлюзов пожиже.

повестки дня, можно на этот счёт пожать плечами. Но, во-первых, идеологи и лидеры «перестройки» к тому времени уже привыкли к мажорным реляциям перед аудиторией партийно-хозяйственного актива и положительной международной реакции на демократические перемены, «дорожные трудности» считали (возможно, кстати, искренне) временным явлением, и для них «новость» сразу в ошеломительных параметрах, была совсем не «ложкой дегтя», а до краёв заполненной «бочкой», во-вторых, надо уважать очевидное понимание опытным аппаратчиком последствий откровений о долгое время замалчиваемой проблеме для своей собственной судьбы, включая и неизбежные в таких случаях несправедливости и ярлыки.

Я напому, планового дефицита не было с 1943 года (а до этого с 1923 по 1941 годы), что обеспечивалось «сталинским» отношением к финансовым и денежно-товарным балансам как одному из важных факторов действенности административно-командной системы, жёсткими мерами контроля потребления и соответствующей репрессивной машиной. Несмотря на волюнтаристические зигзаги Н. С. Хрущёва, похоже, он пытался такое отношение сохранять, и бюджет сводился бездефицитным. В те времена были приняты решения о резком сокращении численности армии. При принятии планов значительного увеличения масштабов жилищного строительства была одновременно заморожена выплата по внутренним займам. С попыткой компенсировать повышение закупочных цен на сельхозпродукцию повышением розничных цен на продукцию её переработки связаны трагические события в Новочеркасске. В конце 1960-х дефицит поначалу образовался незначительным и восполнялся в ходе исполнения бюджета. Постепенно, в значительной мере под влиянием проведения так называемых «централизованных мероприятий по повышению народного благосостояния» (так они именовались в расчётах финансовых балансов) и роста военно-космических расходов, дефицит стал увеличиваться. И то и другое не обеспечивалось ни ресурсным манёвром, ни изменением структуры расходов.

Но текущая жёсткая финансовая политика в отношении различных неплановых мероприятий всё же поддерживалась, как и авторитет Минфина СССР, при рассмотрении вновь возникающих забот отдельных ведомств, если, конечно, не шла речь об обстоятельствах чрезвычайных. Мне пришлось присутствовать при более чем

резком телефонном разговоре В. Ф. Гарбузова с первым заместителем председателя Совмина Н. А. Тихоновым, поддерживавшим некую просьбу металлургов, закончившимся почти грубостью. Когда тот вскоре стал председателем правительства после ухода А. Н. Косыгина на пенсию, я был почти уверен в какой-то степени опалы, настолько было «круто» услышанное. Но именно Н. А. Тихонов, став председателем Совмина после ухода А. Н. Косыгина на пенсию, назначил В. Ф. Гарбузова членом Президиума Совмина. (Ранее этого не было, хотя он, как правило, единственный из министров сидел за столом Президиума вместе с зампредами правительства.) И всё же, думаю, общая вина двух главных экономических ведомства состояла в том, что не была проявлена настойчивость в полном раскрытии для партийного руководства страны (а другого в реальности и не было) проблематики привлечения экзотических источников покрытия финансового баланса, а может, она частично даже и замалчивалась. Другой вопрос: доступен ли был смысл адресату? Ведь не зря же тогда на кухнях давалась соответствующая дефиниция социалистическому реализму: это умение говорить приятное начальству в доступной для него форме. Мне, уже начальнику управления, запомнилось даже как бы в красках гордости за министра и всё наше воинство, когда В. Ф. Гарбузов рассказал как-то на коллегии об обстоятельствах рассмотрения плана и бюджета на Политбюро в таких тонах: «Байбаков минут 20 перечислял свои цифры, все устали. А я встал и просто сказал, что бюджет будет выполнен и перевыполнен». Думаю, всё это действовало слишком убаюкивающе для оберегаемого от лишних огорчений сверхпожилого руководства.

Где, на какой инстанции всё «вязло»? Вопрос так и остался для меня непрояснённым. Не могу себе представить, как это при смене партийно-государственного руководства в 1985–1986 годах не было рассмотрено реальное финансовое положение страны, хотя бы в связи с проявившейся новой проблемой — начавшимся снижением цен на нефть. На 1985 год плановый дефицит составлял 18 млрд рублей. И как раз с появлением существенного внешнего фактора были приняты решения, отправившие вразнос внутреннюю экономику. Во всяком случае, даже для вновь заступившего на свой пост министра Б. И. Гостева, судя по письменным воспоминаниям присутствовавшего при этом и уже известного читателю И. И. Пушки-

на, тогда начальника сводного отдела планирования госбюджета, доклад о балансе по «его» первому бюджету (1987 год) оказался неожиданным. Дефицит по предварительным плановым расчётам составлял 26 млрд рублей. «В чём причина?» Ответ мог быть только простым. Чему удивляться? Результат почти совпадает с базой, прошлогодними расчётами. «Больше такого не будет! Бюджет должен сводиться положительным!» Б. И. Гостев, очевидно, получил при назначении какие-то авансы о поддержке, а проектные положения пакета июньского (1987 года) Пленума, обещавшие исключить имевшую «ранее место недооценку финансовой системы», давали надежду на изменение отношения к финансам. Увы, доложены были плановые расчёты, опиравшиеся на уже принятые решения. А снижение производства легального алкоголя в два раза опережало законодательно определённые «задания», да и проектировки «ускорения» вкуче с творчески воспринятым на местах пониманием «перестройки» давали о себе знать.

Но сейчас стояла задача ближнего дня — представить проект бюджета на рассмотрение Верховного Совета СССР. Самое главное — дать перспективу на выправления положения в финансах. Министру совершенно справедливо не нравились прежние официальные доклады министерства. Они были предельно графариетны. Это тоже было «великое искусство»: если будете сличать текстуально — ясно, два разных доклада, но даже прочтя подряд — впечатление о прочтении одного и того же текста. Очередной доклад проф. В. В. Лавров, помощник министра, начинал писать чуть ли не на сразу после только что прозвучавшего, весь год вносил в него какие-то поправки, рассылал на замечания в аппарат. Все подразделения тоже давали довольно пространственные предложения, следов которых никогда ни в каком варианте проекта замечено не было. Основным материалом содержательной части доклада были так называемые «аналитички» сводных подразделений Бюджетного управления, в различных ракурсах представлявшие динамику и пропорции бюджетных показателей и факторов их расчётов. Естественно, отслеживалась также конъюнктурная составляющая текущих партийно-государственных решений и выступлений руководителей партии и государства. Последние два доклада после кончины В. В. Лаврова писал назначенный помощником мой давний коллега по Бюджетному управлению Г. К. Шеховцов, но он

в своё время слишком близко общался в ходе творчества с будущим автором, и его тексты, отличаясь слегка стилистически, всё же на выходе оставляли впечатление дежавю. Министр вполне ожидаемо хотел всё это поменять, но довольно неожиданно назначил своим новым помощником М. И. Ходоровича, совсем недавно приехавшего из белорусской глубинки, у которого, как это бывает в подобных случаях, апломб выдвиженца сочетался с ощутимой неготовностью психологически противостоять аудитории своего нового общения (в основном руководителям с серьёзным стажем и опытом работы с материалами общеэкономического характера в центральном аппарате). Для усиления была сформирована творческая группа, включавшая В. В. Барчука — в августе 1986 года назначенного заместителем начальника Бюджетного управления, нового и прежнего помощников М. И. Ходоровича и Г. К. Шеховцова, В. А. Раевского — начальника Управления финансирования тяжёлой промышленности.

Плановый результат 1987 года пока не слишком отличался от прошлогоднего планового, не было особых оснований резко менять акценты. Впереди были обещанные усилия по преодолению отрыва «оборота финансовых и кредитных ресурсов, денежных средств от движения материальных ценностей, перенасыщения народного хозяйства платёжными средствами» (постановление ЦК КПСС и Совмина СССР от 17 июля 1987 года). Официально бюджет был представлен с превышением 0,3 млрд рублей, т. е. даже чуть больше «дежурного» уже для нескольких подряд докладов «нарисованного» превышения 0,2 млрд. Принципиально новым в докладе стал раздел «Перестраивать финансово-экономическую работу», уже формулировкой своего названия подчёркивающий, что она нуждается в переменах. Министр, в отличие от своих предшественников, активно занимался правкой текста. Впечатления о его талантах в этой области, полученные мною когда-то в начале нашего общения, весьма убедительно подтверждались. Изменения методов работы имелись в виду осуществить по линии перехода на полный хозрасчёт и самофинансирование в хозяйстве с применением долговременных нормативов, т. е. через улучшение работы опять-таки предприятий. Но объективно говоря, полным хозрасчётом бороться со сверхплановыми вырубками виноградников и свёртыванием производства водки было затруднительно.

Преодолеть «табу» даже просто на упоминание о самом факте дефицита при весьма общих разговорах о трудностях и несбалансированности не удалось и в следующем докладе — о проекте бюджета на 1988 год. Единственной смешной «уступкой», как бы намёком, на ухудшение, было представление в очередном докладе проекта бюджета с доходами и расходами 443,5 млрд рублей, т. е. в равных суммах. Ставший традиционным для докладов мобилизующий раздел был написан в духе решений июньского Пленума: «Выполнить бюджет, оздоровить финансы». Пленум, как мы видели, делал упор на резервы первичного звена, где они, возможно, и были «бездонны», но и чтобы добраться до них, путь был длинный. Очевидно, никаких перспектив на реальное сбалансирование в таких условиях не было. По итогам 1987 года дефицит бюджета определился уже в 75–80 млрд рублей.

К середине 1988 года была наконец закончена «Программа финансового оздоровления народного хозяйства и укрепления денежного обращения», направлена в правительство, передана в аппарат ЦК для Политбюро. Она не могла не иметь «родовых» дефектов, вытекающих из её проектной структуры: слишком много говорилось о нерациональном хозяйствовании и тех же «бездонных» резервах, что всегда давало возможность руководящему адресату увильнуть от разговора о главном. Но история появления бюджетного дефицита, выводящая без всяких наводящих пояснений на определение «виновного» времени, конкретные решения и обстоятельства, определившие результат, была представлена во всей красе. Всего за четыре года (1985–1989 годы) дефицит финансовых ресурсов увеличился почти в семь раз. Называлась и достаточно точная цифра дефицита бюджета будущего года и наиболее реалистичные временные рамки достижения сбалансированности — не менее трёх пятилеток. Что и говорить, читать было скучно, не так увлекательно, как «прогнозы» роста на будущие 15 лет. Наверное, поэтому Программа и залежалась до самого драматического события 1980-х — открытого обнародования факта бюджетного дефицита. Это было тоже в духе времени «перестройки» и её лидера. Вдруг как-то всё «образуется».

Итак, обсуждение документа, подготовленного «во исполнение...», не состоялось, во всяком случае, в кругах, компетентных на принятие решений того уровня драматизма, который бы соответствовал обстоятельствам. Опытные царедворцы понимали, что без

«снятия голов» обойтись нельзя и, может быть, это будут именно те головы, которые как раз и склонились над 59 страницами написанного обычной бюрократической прозой документа, а не какими-то оторванными от жизни «яйцеголовыми» прорицателями или прямыми недругами, не понимающими потенциал животворной силы идей «перестройки». Никаких следов рассмотрения Программы не осталось ни в протоколах, ни даже просто в памяти, несмотря на то, что подготовлена она была во исполнение поручения июньского (1987 год) Пленума ЦК КПСС.

При подготовке проекта доклада к бюджету на следующий 1989 год министр распорядился, снабдив группу всеми ранее закрытыми расчётами и аналитичками, выселить по образцу творческих цэковских бригад «на пленер», по нашим скромным возможностям, им был подмосковный д/о «Ёлочки». Ставший традиционным для докладов Б. И. Гостева мобилизующий раздел назывался «Укреплять финансы и денежное обращение, углублять хозрасчёт». В этом разделе были частично использованы положения Программы оздоровления, касающиеся мобилизации резервов и совершенствования финансовых инструментов. Упоминалось, например, о необходимости использования потенциала акционирования как фактора укрепления линии на самофинансирование развития отраслей, привлечения свободных средств населения и предприятий в новые финансовые инструменты в ряду мер по укреплению денежного обращения. Ещё при подготовке прошлогоднего доклада отличную «фишку» предложил В. В. Барчук в части реализации принципов так называемого «территориального хозрасчёта», имея в виду сдерживание давления на союзные ресурсы. Теперь этот тезис дополнялся перспективой долевого финансирования совместно реализуемых с республиками общегосударственных программ.

Но главная задача состояла всё-таки в выборе способа подачи материала, связанного с реальным финансовым положением страны. Мы располагали историческими материалами предварительных и окончательных расчётов к плану и бюджету за многие годы, задействованных в обсуждение экономических факторов, определивших то или иное решение. Составлена была «таблица правды»: сальдо финансового баланса и все источники его покрытия. Традиционных не хватило, и появилась строка «изыскать в ходе исполнения плана и бюджета», можно сказать, малореальная с точки зрения



Брошюра с докладом Б. И. Гостева о первом публично дефицитном бюджете.

её выполнимости — около 7% к бюджетным расходам. Признаюсь, это не было «изобретением». Практически во всех расчётах финансового баланса на очередные пятилетки в этих «закрытых» для непосвящённых документах такая строка появлялась на последние два плановых года. Поэтому, чтобы сохранить возможность отчитаться о выполнении всех намеченных мер (в основном речь шла о так называемых «централизованных мероприятиях по повышению народного благосостояния»), в том числе и по годам, срок их фактической реализации передвигали на последний месяц соответствующего года. Но на будущий год они, естественно, раскрывались во всей полноте и, само собой, всё более затрудняли балансировку финансов последующих пятилеток.

Было опасение, что раскрытие полной картины сразу равносильно тому, чтобы напроситься на несомненно последовавшее бы за этим распоряжение свыше: закопать до лучших времён. Никто не разрешит. Собственно, опыт, и совсем недавний, уже был: в упомянутой Программе оздоровления дефицит был определён в реальном объёме (имелись расчёты), но публично ответственного рассмотрения не состоялось. Надо было искать обходной вариант.

Расходы бюджета на 1989 год	Сумма в млрд руб.	Удельный вес в процентах
Всего	494,7	100
Социально-культурные мероприятия	163,5	33,1
В том числе научно-исследовательские работы	21,5	4,3
Целевые бюджетные дотации на продовольствие и другие социальные нужды	103,0	20,8
Централизованное финансирование расходов отраслей народного хозяйства	172,7	34,9
Расходы, связанные с внешнеэкономической деятельностью	28,6	5,8
Обеспечение обороноспособности	20,2	4,1
Государственное управление	2,9	0,6
Резервные фонды финансовых ресурсов	3,8	0,7
Объём доходов и их структура	Сумма в млрд руб.	Удельный вес в процентах
Всего	458,4	100
Поступления от народного хозяйства	355,6	77,6
В том числе:		
платежи из прибыли	121,2	26,4
налог с оборота	104,1	22,7
доходы от внешнеэкономической деятельности	60,0	13,1
Налоги и поступления от населения	39,4	8,6
Средства общегосударственного ссудного фонда	63,4	13,8
Недостаток финансовых ресурсов	36,3	7,3 к объёму (расходам) бюджета

Таблица доходов и расходов проекта Государственного бюджета на 1989 г.  
в соответствии с докладом министра финансов СССР Б. И. Гостева.

Даже после слов «дефицит возник не сегодня, а как следствие несбалансированности экономики, дотационности и потерь, вызванных экстенсивными методами хозяйствования», «протолкнуть» реально зафиксированный результат баланса 1989 года так «вдруг» было немислимо. Поэтому в тексте доклада дефицит был обозна-

чен в размере только 36,3 млрд рублей, которые надлежало «изыскать». Однако в перечне плановых доходов вполне дотошно перечислялись привлекаемые средства ссудного фонда, включавшие и свободные резервы государственного страхования... Складывая, кто умеет... Это ещё более 60 млрд рублей. На следующий день страна взорвалась. Знающие арифметику начали обвинять финансистов упомянутого круга в непонимании сущности дефицита. Но леший с ней, злобной хулой, важен результат: замолчать проблему было уже больше нельзя. Совсем скоро мы «тихо», это вообще проскочило почти незамеченным, признались ещё в одном грехе: со «сталинских времён» (вспомните мою беседу с С. М. Воронцовым) в общих перераспределяемых централизованно ресурсах, сначала в фонде долгосрочного кредитования, а затем и доходах бюджета, учитывался неснижаемый прирост вкладов населения в сберкассах. Его с тех пор «набежало» на 20 млрд рублей. Итого дефицит бюджета в первый год легализации составил сразу 120 млрд рублей, т. е. более четверти бюджета. Но сосредоточен он был только на союзном уровне, а значит, для Союза доля дефицита по меньшей мере удваивалась до 50 %.

Доклад Б. И. Гостева стал тем рубежом, после которого даже самым замшелым приверженцам исчерпавшей себя административно-командной экономики стало понятно, что движение по проторенной дорожке далее невозможно без выправления диспропорций, ею вызванных, как, впрочем, и основанная на иных принципах плановая деятельность и эффективное выполнение государством регулирующих функций. Это главная поворотная веха всего называемого «перестройкой» периода. А Бориса Ивановича постигла участь вестника беды, как это и бывало всегда в восточных деспотиях, когда предсказания сбывались. Ещё почти год он промучился под градом несправедливых по существу и подчас обидных по форме обвинений, после чего свой пост покинул.

## ГЛАВА 5. ПЕРЕКРЁСТОК

Хочу признаться читателю, у меня с самого начала работы было готово иное название этого раздела: «Вверх по лестнице, ведущей вниз». Мне оно казалось удачно отражающим особенности этого отрезка моей личной судьбы. Довольно быстрый после почти 16 лет топтания на одной должности карьерный рост на фоне событий, которые можно охарактеризовать как начавшееся обрушение всей конструкции с этой «лестницей» внутри. Вовремя пришло понимание истоков. Кажущееся удачным название оказалось не самостоятельным, а основанным на всплывших воспоминаниях и неосознанных компиляциях. В данном случае это название не слишком достоверного исторического повествования, когда-то перелистанного с пятого на десятое. Признавшись в невольном плагиате, мне всё же жаль расстаться с этой аллегорией. Условно оставим её в виде второго заголовка или, если угодно, эпиграфа.

В предыдущем разделе мы назвали доклад Б. И. Гостева о проекте бюджета на 1989 год основным рубежным событием того времени. «Явление» дефицита сразу почти в треть бюджета привело к осознанию партийно-государственным руководством того факта, что прагматическое желание сохранения у кормила власти, и вообще самосохранения, может быть связано только с иницируемыми собственными силами кардинальными переменами в экономических

отношениях. Уже к началу 1989 года сложилось сущностное понимание содержания будущей программы институциональных преобразований, необходимых для перехода к социально-ориентированной рыночной экономике. Обозначилась необходимость и возможность использования рубежа для разворота всей общественно-политической жизни страны, реальной перестройки экономики. Путь этот был отягощён искусственно политизированной личностной склокой, которая подняла на поверхность и другие силы, порой небескорыстно ориентированные на карьерный рост и захват руководящих позиций. Закончилось всё фактическим распадом государства. На перекрёстке этого пути, по воле обстоятельств, пришлось быть свидетелем и соучастником ряда резонансных событий и встреч с людьми, без которых невозможно представить себе достоверное описание этого периода жизни страны. По традиции наших заметок не обойдётся и без частных, бытовых мелочей, которые мне кажутся важными для полноценной характеристики времени.

В июле 1989 года в Минфине появился новый министр, В. С. Павлов. На «узкой» коллегии его представил первый зампред Совмина Ю. Д. Маслюков. Время было горячее: если не Президиум Совмина, то совещание с таким же уровнем участия. Расширенную коллегию новый министр довольно долго не собирал. Он вообще не мог терпеть протокольных заседаний с «распасовками» выступающих и готовым проектом решения, а расширенные коллегии по большей части таковыми и были. В бытность В. С. Павлова министром их можно пересчитать по пальцам. Специально знакомиться с аппаратом надобности не было. Не так уж давно В. С. Павлов покинул наши стены, уходя на выдвижение. Что до меня, приходилось неоднократно встречаться при согласовании каких-либо общих с Госкомцен СССР документов. Всего пару месяцев назад мы довольно долго смотрели у него в кабинете захватывающую, как хороший боевик, трансляцию заседания Съезда народных депутатов, на котором был избран состав Верховного Совета СССР и объявлено о создании Межрегиональной депутатской группы.

Лишь через несколько дней зазвонил «инфарктник» (прямой телефон министра). «Здравствуй! Телевизор смотреть некогда (намёк на последнюю встречу). У тебя там шахтёры бузят. В Канаду едет Ковриго (первый зампред Госкомтруда) посмотреть, как там это решается. В кадрах всё знают...» Кроме Ф. П. Ковриго в груп-

пе был также Б. Г. Пашков — помощник Н. И. Рыжкова, и два руководителя отделов Госкомтруда и аппарата ВЦСПС. До отъезда мы виделись с министром не более трёх раз. Два раза мельком при подписании документов и один раз вместе ездили по какой-то не слишком актуальной надобности к министру нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности Н. В. Лемаеву. Ещё со времён его кураторства в отраслевом управлении В. С. Павлов, как, впрочем, и я, был накоротке знаком с руководителями экономических служб министерства. Н. В. Лемаева он всегда выделял как коренного производственника, недавнего руководителя успешного объединения «Нижекамскнефтехим». Каких-либо содержательных разговоров о перспективах работы при этих встречах у нас не было. В последний день я, надеясь на какое-то напутствие, задержался допоздна, но министр так и не появился. Позвонил начальник Управления делами В. М. Яковлев: «Привет! Читаю: Совет министров СССР назначил Раевского Владимира Абрамовича заместителем министра финансов СССР, начальником Сводного отдела финансов и денежного обращения. Дата 21 августа». Эту должность незадолго до этого освободил В. С. Сенчагов, заменивший В. С. Павлова на посту председателя Госкомцен СССР. Я не успел ни встретиться с новым отделом, ни попрощаться со своим. В аэропорту не посчитал возможным этой новостью начинать знакомство с группой. Но в первый день встречи в Министерстве труда Канады нас попросили представиться, и, когда очередь дошла до меня, я произнес: «I've been ordered Deputy Ministry of Finance of The USSR a day ago...» Это вызвало удивление у всех, включая моих коллег, с которыми потом пришлось по-товарищески объясняться. А график наших встреч дополнился деловым завтраком с заместителем министра финансов Канады.

С практической точки зрения поездка не принесла какого-то ощутимо полезного знания. Как интересный факт удивило наличие в аппарате профсоюзов аналитических подразделений, которые ежегодно печатно тиражировали справочники средних тарифных ставок по профессиям и специальностям. Вкупе с показателями экономики и конкурентных позиций канадской продукции справочники использовались при согласовании коллективных договоров. Никаких серьёзных трудовых конфликтов в Канаде уже несколько лет не было. Любопытно было узнать и о прямой корреляции ро-



Канада. 1989 г. Водопад Ниагара. Справа налево помощник предсовмина Б. Г. Пашков, первый зампред Госкомтруда СССР Ф. П. Ковриго, В. А. Раевский.

ста экономики и импорта рабочей силы, который осмысленно поддерживался и регулировался жёсткими публичными квотами по профессиям и регионам.

Перед самым нашим отъездом первый секретарь посольства, постоянно присутствовавший на всех консультациях, сообщил мне, что пришла шифровка и я должен на три дня задержаться для встречи с неким американским банкиром, который прилетит из Нью-Йорка. Не удержусь на контрасте с этим событием от возвращения к уже «пережёванной» теме валютных командировочных. В Канаде командировочные были 19 долларов при более высоких, чем в США, ценах, и паритете канадского доллара в 80% к доллару США. За лишних три дня гостиницы заплатило посольство с условием зачёта Минфином при будущем финансировании, а остатки командировочных были почти полностью потрачены. Накануне встречи я пообедал в китайском квартале громадным сэндвичем с ветчиной за 1 доллар и запил пивом тоже за 1 доллар. Зато купил сыну заказанный компакт-плеер за 12 долларов. А на следующий день в холле гостиницы меня ждал высокий элегантный человек с визиткой президента банка, но представившийся доверенным лицом консорциума аме-

риканских банков. На русском он говорил довольно понятно, хотя и с сильным акцентом. Мы прошли пару кварталов и зашли во французский ресторан. Мой собеседник после недолгой беседы общего характера показал запечатанный конверт и рассказал о его содержимом — предложении правительству СССР представляемого им консорциума. Поскольку то, что предлагалось, теперь через много лет стало свершившимся фактом, думаю, о содержании пакета можно поведать. Шла речь о целесообразности самостоятельного выхода нашей страны на рынок продажи алмазов и экономических потерях, которые она несёт в связи с продажей их оптом южноафриканской фирме «Де Бирс». Он называл даже прямым мошенничеством утверждение о том, что это помогает уйти от ценовых конъюнктурных колебаний. «Де Бирс» управляет конъюнктурой в желаемом для себя направлении. «А на стыке слишком долгих отношений возникает ржавчина...» Предлагалась консультационная помощь и экономическая поддержка в случае трудностей на адаптационный период. Интерес — ликвидация монополиста. Банкир прямо со встречи уехал в аэропорт, а я на следующий день улетел в Москву. Министр, принимая пакет, сказал, что знает его содержание. «Потребуется время...» Возможно, эта встреча и была настоящей целью поездки. А на реализацию задуманного времени не хватило.

Конец лета, осень — традиционный пик времени составления проекта бюджета. Времени на разбежку не было, и В. С. Павлов сразу включился в работу. В качестве ориентира задача — сократить дефицит бюджета в два раза. И это притом что времени на инвентаризацию объектов и выстраивание приоритетов в прежней конструкции подобной работы практически не было. Не упуская этот необходимый и самый важный фактор реальных мер по сбалансированию государственных финансов, а коренным образом меняя обычно достаточно растянутый цикл их проработки, надо было найти новые структурные решения. Ещё важнее было заново сформировать модель, в которой ответственность за плановую инициативу сочеталась бы с обязательствами по обеспечению её источниками финансирования. Уйти от порочной системы освоения средств и перейти к финансированию в меру выполнения заложенных в расчёты показателей развития сети для «социалки», а для производственной деятельности зарабатыванию средств на развитие и использование возможностей финансового рынка.

К месту оказался материал командировки в Японию группы ответственных работников комиссии Совмина по реформе и руководителей ряда ведомств экономического профиля. В мною подготовленном разделе обобщения этих материалов я выделил опыт составления Бюджета развития, который являлся в этой стране органическим дополнением промышленной политики. Полноценное использование опыта предполагало как минимум наличие такой политики и государственных институтов не по названию, а по существу способных её проводить. Над этим ещё только предстояло работать. Не менее важно было в японском опыте использование ресурсов государственной части банковской и страховой системы, составлявших там до 30% общего объёма, для индикативного финансирования на коммерческих, но экономически льготных условиях. В нашем случае все эти ресурсы уже с перехлёстом были задействованы для покрытия бюджетного дефицита в прежние годы. Но идея разделить бюджет на две части — бюджет текущих расходов и бюджет развития — всё же была реализована в проекте на 1990 год, естественно, с учётом диктующих свои особенности конкретных обстоятельств.

Бюджет был представлен с ростом по доходам на 12,6%, а по расходам ниже на 6,6% плановых назначений предыдущего года. Это и обеспечило сокращение планового дефицита в два раза, до 60 млрд рублей. Бюджет текущих расходов был полностью сбалансирован. Путём структурного манёвра предусматривалось в полной мере сохранить уровень предыдущего года всей «социалки» и поддержание финансирования производственных программ с высокой степенью готовности с тем, чтобы уже профинансированное не зависло в незавершёнке. Бюджет развития включал расходы, связанные с потребностями расширенного воспроизводства и финансирования новых мероприятий в социально-культурной сфере и здравоохранении. Он был полностью обсчитан по всем нормативам, объём его обозначен, но финансирование связывалось с изысканием ресурсов. Предприятия могли направить на развитие производства свободные остатки собственных средств (а их было на счетах более 100 млрд рублей). С нового года уходила в прошлое система платежей в бюджет с произвольными пропорциями распределения прибыли, вводился налог на прибыль, и дополнительно заработанные средства также могли быть на эти цели использованы.

Важной особенностью бюджета, обеспечившей, несмотря на жёсткие параметры расчётов, успешное его прохождение через тогда постоянно бурлящий Верховный Совет СССР, было распределение планового дефицита. До  $\frac{3}{4}$  расходов республик были социального назначения, и из общего дефицита консолидированного бюджета на их бюджеты было отнесено лишь 18% — 10,9 млрд рублей при примерно равном соотношении общих расходов в консолидированном бюджете.

Ставший традиционным раздел доклада о перспективах совершенствования финансово-кредитных отношений был полностью посвящён новым рыночным инструментам мобилизации ресурсов. Союз и республики выпускали облигационные займы с фиксированным доходом. Уже объявленные в докладе новые законодательные инициативы в области налогообложения следовало в кратчайшие сроки реализовать с тем, чтобы заложенные в бюджет положения имели нормативное обеспечение. Безвозмездное, а потому по большей части не эффективное внутриведомственное перераспределение ресурсов надлежало заменить инструментами финансового рынка. Нормативная оснастка процесса акционирования, выпуска и обращения акций, векселей была ещё в проработке. Скорейшее формирование институтов и инструментов финансового рынка выдвигалось как важнейшая задача всего блока государственного управления, отвечавшего за финансы и кредит.

Тему назначения «без проговора» мы так и не обсудили, тем более что для меня такая манера кадровых решений была не первым опытом. «Финансировать министерства мы не будем, только инфраструктурные проекты и крупные инвестиционные программы» — только и сказал министр, как бы объяснив, что отраслевая работа в прежнем виде свёртывается. «А где та реформа?» — я имел виду реформу цен, без которой это было немыслимо. «Жизнь заставит... Сейчас важнее форсировать те наработки, которые будут потом востребованы». — «Я с Горбачёвым встречался (С. В. Горбачёв — фактический руководитель отдела, но в соответствии с последним штатным расписанием первый зам). Там толковые ребята. Много сделано. Я кое-что дал...» — «А как с «тире»? Соцкульт для меня новый участок...» В. С. Сенчагов был одновременно куратором всей социальной сферы и гражданской части почти всего отраслевого блока, участок огромный. «Скоро решим». Для ликви-

дации «тире» потребовалось месяца три... Начальником отдела назначен был С. В. Горбачёв.

Формирование Сводного отдела финансов и денежного обращения в качестве самостоятельного подразделения было единственной оправданной мерой последней реорганизации. Вопросы финансового баланса, естественно, остались «под крылом» Бюджетного отдела в новом его издании. Но отношения с ссудным фондом при реформировании финансово-кредитных отношений с хозяйством, перешедшим в компетенцию отдела, на самом деле затрагивали более глубокий пласт экономических проблем, чем волюнтаристские конъюнктурные решения о нецелевом его использовании для затыкания дыр в финансовом балансе. В проработке уже к этому времени находилось в первых вариантах законодательство о налоговой реформе, пенсионной системе и пенсионном фонде, акционерных обществах и ценных бумагах, новых формах государственных заимствований при формировании финансового рынка. Регистрировались первые коммерческие банки. Бюджетный отдел скоординированно вёл работу по новым формам финансирования с учётом выполнения заданий по развёртыванию сети и другим аналогичным показателям с тем, чтобы уйти от принципа освоения средств, новым формам финансовой поддержки для региональных финансов. По всем этим направлениям в обороте было огромное количество материалов, обобщающих зарубежный опыт.

Работы, напоминавшей оперативную текучку отраслевых подразделений, в новом отделе почти не было. Правда, её с лихвой хватало по другим закреплённым участкам. Моё заочное сочувствие попавшим под колесо реорганизации нашим заместителям министра дополнилось теперь и собственным опытом. Слава богу, эту проблему смягчало то обстоятельство, что квалификация большинства наших руководителей, давние традиции открытости, доверия и ответственности всегда допускали высокий уровень их самостоятельности в решениях достаточно высокого уровня. Специалисты Сводного отдела финансов и денежного обращения работали в основном над поручениями министра, связанными с «нашей» частью намечаемых преобразований. Работа эта была, по существу, научно-методической. Большим потоком поступали материалы из институтов экономических ведомств и Академии наук, переводы законодательства различных стран, предложения по решению задач

переходного периода, его особенностям, материалы командировок по изучению зарубежного опыта специалистов Минфина и других ведомств, инициативные предложения активно работающих в этой сфере учёных. Особенно важным и сложным в конкретике решений был вопрос формирования институтов рынка и его законодательно нормативной базы. Много работы было и по поручениям плановой повестки дня Комиссии по экономической реформе и по документам, которые находились в проработке аппарата.

Два, а то и три раза в день возникал вопрос о регистрации очередного коммерческого банка. На первое время для меня это была чуть ли не основная часть оперативной работы, хотя в нашем аппарате ею занимались в практическом плане только два специалиста, старшим из которых был И. П. Китайгородский, человек высокого интеллекта, класный специалист банковского дела и в целом финансовых рынков, на моих глазах не раз выдерживавший жёсткое оппонирование с персонажами, находившимися на высоких позициях в этой сфере. В связи с уже цитировавшимся странным пассажем из воспоминаний Н. И. Рыжкова, не лишне кратко напомнить о начале процесса и в очередной раз нарушить хронологию ради возможности показать истоки, ключевые фазы, включая и некоторые болезненные для нашей экономики события. Законом о кооперации было предусмотрено, что кооперативы имеют право создавать банки. И мне доводилось читать уже в новое время забавную полемику о том, какой конкретно «диссидент» внутри аппарата чуть ли не тайком и чуть ли даже после согласования основного текста в «инстанциях», вписал это положение. Кто-то из споривших, может быть, и прав. Но бесспорно и другое: право и возможность очень часто разведены во времени из-за подобных попыток решения вопросов государственного значения. Вокруг кооперативного движения было много инициативных людей, истомившихся в зашоренной среде, зарегулированной даже после всех реформ административными и нормативными ограничениями. Но риски предоставления права открыть банк с полноценным правом привлечения ресурсов и их использования были, очевидно, более серьёзными по сравнению с любым другим видом деятельности на коммерческих основах. Вся нормативная база была ещё госбанковская. Спецбанки только-только начинали переводить свою деятельность на коммерческую основу и тоже ещё не преуспели в этой области. В этих

условиях Госбанк СССР и Минфин СССР в целях создания возможностей хотя бы в первом приближении упорядочить реализацию процесса утвердили Типовой устав коммерческого банка, на основе которого банки могли пройти регистрацию и начать легальную деятельность.

С первой половины 1988 года процесс пошёл довольно активно, опираясь на этот единственный документ. К сожалению, к этому времени не были сформулированы и надлежащим образом законодательно закреплены положения, характеризующие банковскую систему в целом и роль Центрального банка с соответствующими правами в организационной, нормативной и контрольной деятельности. Это, конечно, наложило свой отпечаток на процесс и его будущие последствия. Сформированная к этому времени на основе решений июньского Пленума нормативная база, ориентированная на государственные спецбанки, была, скажем мягко, не совсем адекватна жизненным реалиям. Минимальный размер уставного фонда для кооперативного банка был установлен явно на глазок, исходя из устаревших обывательских понятий «много-мало» — 500 тыс. рублей. Наличие в таком объёме к этому времени порой таскалась в заплечной сумке «для оперативного решения хозяйственных вопросов», тем более что за наличные обеспечивалось зачастую полностью и сырьевое фондирование и реализация товаров и услуг кооперативами.

В августе Госбанк СССР и Минфин СССР дали указания о порядке организации новых банков. Они предусматривали перечень и содержание обязательных документов, необходимых для процедуры регистрации, требования, относящиеся к их существу. Основную работу по регистрации осуществлял, безусловно, аппарат Госбанка СССР, куда поступала вся первичная документация. Поток заявок был довольно густым, и меня при подключении к процессу озаботило именно то обстоятельство, что возможности тщательно рассмотреть документы не было. Для себя мы выработали ряд минимальных требований и критериев, соблюдение которых давало возможность уйти от дублирования работы аппарата Госбанка СССР. Но когда приходилось сталкиваться с данными о руководстве будущего банка, далёком не только от банковской работы или вообще не имеющем экономического образования и опыта работы на должностях экономического профиля, перо поневоле останавлива-

лось. Уставный фонд, представленный на уровне минимально узаконенного, был также условием более внимательного отношения к материалам. Мы же регистрировали не кооперативные товарищества взаимного кредита, а давали полноценную лицензию. Воспитанная в нашем аппарате привычка рассматривать вопрос ответственно и по существу не позволяла ставить визу на выходном материале формально, и мы запрашивали иногда первичную информацию. Это вызывало недовольство наших коллег из Госбанка СССР, которые считали вопрос предрешённым в своём аппарате. Было несколько случаев, когда мы приостанавливали согласование до достижения принципиальных договорённостей. Я докладывал о конфликте министру, но он никогда не втягивался в конкретику, поскольку, по существу, шла притирка, выработка общих подходов. Почему-то особенно запомнилось, как я взвился, когда под горячую руку попался банк с названием «Агдам». Как потом выяснилось, это город в Азербайджане, но название было идентичным этикетке ставшего почти нарицательным из-за схожести с формой «огнетушителя» — пользовавшегося тогда особым спросом у алкоголиков дешёвого портвейна, производимого из низкокачественных алжирских виноматериалов в бутылках вторичного разлива из-под шампанского и поэтому напоминавший этот важный атрибут пожарной безопасности.

Как тогда, так и сейчас, когда известно, что большей части зарегистрированных в то время банков нет на карте, некоторые их руководители исчезли с деньгами клиентов, а экономика страны понесла значительные потери, мне представляется слишком либеральной принятая система регистрации, учитывая специфику банковской деятельности и её роль в экономике. Позиция моего коллеги из Госбанка СССР В. С. Захарова тоже, безусловно, имела весомые аргументы и заключалась в том, что банков должно как можно быстрее стать больше, с тем чтобы по всей территории имелась возможность обслуживания для кооперативов и первых частных предпринимателей. В общем, после достижения некоего компромисса по конкретному случаю и кратковременной паузы, согласование продолжалось. И сегодня я не уверен, что кто-то из нас был прав абсолютно. Истина, наверное, как всегда, посередине. Недаром наибольшее число банков, оставшихся на плаву после всех кризисов, основано было уже в позднее время, когда уставные фонды и ре-

сурсы могли формироваться из реально значимого капитала, стало больше возможностей профессиональной кадровой подпитки, укрепился контроль со стороны Центрального банка.

Меньше хлопот с регистрацией было по довольно большой группе коммерческих банков, созданных на базе финансового аппарата отраслевых министерств и ориентированных поначалу на обслуживание преимущественно только их предприятий. Опыт финансовой работы у руководства в этом случае был. Кроме того, к команде зачастую присоединялись бывшие кураторы отрасли из банковских структур. С уставным фондом вопросов не возникало. Условия нормативного распределения прибыли позволяли предприятиям и министерствам накапливать полученные сверх плана средства, тем более что потратить их по назначению было затруднительно при лимитировании снабженческо-сбытовой деятельности и фактическом крепостном праве поставщиков и потребителей, во многом сохранившемся даже после попыток переименования её в оптовую торговлю. Эти средства и были задействованы при формировании их уставного капитала. Наряду с этим, на первое время, как достаточно весомое преимущество этих банков можно было рассматривать наличие многолетних корпоративных связей их руководства и клиентуры, не допускавших серьёзных нарушений договорённостей. Но думаю, это же стало причиной пренебрежения формализацией процедур и их должным оформлением во многих из этих банков. Работая в ведомстве, где было расписано каждое движение документа, не говоря уже о деньгах, трудно было поверить, что нормативная база могла ограничиваться уставом, кредитным договором, трудовым контрактом (все типовые) и слабо прописанными положениями об отделах.

Госбанк СССР, как затем и Центробанк России, конечно, контролировал соблюдение балансовых нормативов, другие традиционные аспекты банковской деятельности. Был усовершенствован типовой устав. В конечном счёте стал более строгим подход к подбору руководителей и главных бухгалтеров. Но именно этой стороне — процедурной, не уделялось довольно долго должного внимания. И первые замечания аудиторов и консультантов международных фирм, пришедших на наш рынок, были связаны даже не с нарушением нормативов и достоверностью баланса, а именно со структурой управления, органами коллегиального руководства и по-

ложениями о них, внутренними нормативными регламентами об отдельных банковских операциях. Мне кажется, что судьба многих этих условно отраслевых банков могла сложиться иначе, если бы этим вопросам уделялось больше внимание. Ведь бесспорно, что они на начальном этапе становления системы обладали упомянутыми преимуществами, к которым добавились первые валютные ресурсы, клиентские вэбовки т. п. Но новая коммерческая клиентура не была обременена воспоминаниями о плодотворной совместной работе и обязательствами под «честное пионерское». Стала расти невозвратная часть кредитного портфеля, расплзлась и старая клиентура. Инфляционная накачка баланса, рост курса доллара, благословенное время ГКО до поры всё это вуалировали. Большинство из них с карты банковской системы исчезли.

При освещении банковской темы на «перекрёстке» нельзя обойтись без судьбы тех банков, которые идеологи июньского «пакета» записали в «систему» банков. Немало времени было потеряно на борьбу с Госбанком СССР за административные площади и т. п., а также и за более полную независимость в тех вопросах, общее руководство которыми оставалось за «старшим братом». Ко времени широкого выхода на авансцену коммерческих банков все эти передрыги в основном закончились. И в целом разукрупнение кредитной деятельности создало реальные условия для формирования двухуровневой системы, которая будет скоро описана в программных документах по переходу к рынку. Наличие спецбанков как крупных структур, обладавших материально-технической и ресурсной базой, филиальной сетью, квалифицированными кадрами, обеспечивало возможность продолжения обслуживания крупных и средних предприятий. Формировалась логичная схема развития и совершенствования системы. Вновь создаваемые коммерческие банки, не имея ресурсов для обслуживания крупных предприятий, теснее сотрудничали со средними и малыми предприятиями, новыми бизнес-структурами и постепенно наращивали ресурсы для более масштабной деятельности, многие, кстати, имея поддержку спецбанков через межбанковское кредитование.

Но в экономику банковского сектора тоже вмешалось политиканство. Противопоставление структур власти «центра» и республик имело своих идеологов, почерпнувших свои понятия о тактике в «Кратком курсе истории ВКП(б)»: банки, почта, телеграф, мосты...

Впервые я услышал это противопоставление, тщательно подчёркнутое оппозиционным тоном и мимо тебя смотрящим взглядом, как ни странно во Французском посольстве и не от кого-нибудь, а от министра финансов РСФСР И. Н. Лазарева во время беседы с экономическим советником посольства. Все дипломатические работники зарубежных государств металась тогда между двумя властными группировками одного пока, в их понятии, государства. Советник, как и большинство дипработников его ранга, старался поддерживать баланс, приглашать к беседе представителей сразу двух сторон. Мы сидели за одним столом и, когда я в каком-то не очень даже серьёзном аспекте употребил слово «мы» в отношении действий государственных органов, министр помрачнел и произнёс впервые мной слышанное тогда в такой интонации и, тем более, в таком месте: «Мы – “россияне”, а вы – “Центр”». Потом, впрочем, это стало проходным выражением во всех словесных перепалках, а в печати воцарилось как штамп. Началась дурная борьба за переход «под юрисдикцию». Процесс шёл в центре и имел свои корни «на местах». Местные власти поощряли создание самостоятельных, «своих» банков на основе филиалов спецбанков. Российские объявили об обязательной перерегистрации всех банков и снижении при этом для них налога на прибыль, а затем и прекращении перечисления налогов в союзный бюджет. Спецбанки к тому времени тоже акционировались и прошли перерегистрацию в российском ЦБ при аморфной реакции союзных властей, но уже потеряв часть сети и оставив на своём балансе задолженность стремительно теряющих оборотные средства предприятий. Их традиционный менталитет обязывал к кредитной поддержке клиентов, имевших статус флагманов соответствующих отраслей, а эта поддержка превращалась в мёртвый груз невозвращённых кредитов и обесценивающихся вследствие инфляции активов. Заглядывая за временные рамки нашего повествования, остаётся добавить, что ни один из этих банков не пережил последнего удара в августе 1998 года. С другой стороны, часть бывших филиалов, напротив того, работают в качестве устойчивых банков местного значения.

Летом 1990 года конфронтационное противостояние российских властей общесоюзным вылилось в одно из наиболее разрушительных деяний из всех имевших место в то время в сфере экономики. Было принято постановление Верховного Совета РСФСР



Вашингтон. 1990 г.

«О Государственном банке РСФСР и банках на территории республики», которое, по существу, узаконивало ту самую юрисдикцию. Госбанк СССР как бы повисал в воздухе. Уже поздно вечером мне позвонил В. С. Павлов: «Поезжай к Геращенко. К утру должен быть готов проект Указа Президента СССР о неконституционности и отмене постановления. Я с Горбачёвым это согласовал». Ещё весной того же года президент СССР на Съезде народных депутатов получил полномочия приостанавливать законодательные акты республик, противоречащие союзному законодательству. Мы хорошо понимали, что положения российского постановления направлены на разрыв единого экономического пространства в самой болезненной точке — денежном обращении. Вместе с зампредом Госбанка СССР И. В. Левчуком проект Указа подготовили, и утром В. С. Павлов и В. В. Геращенко отвезли его М. С. Горбачёву. Как выяснилось, о готовившемся проекте Указа узнал Р. И. Хасбулатов, и после его визита М. С. Горбачёв от подписания отказался. О степени понимания Р. И. Хасбулатовым проблем денежного обращения можно судить по его возмущённой реплике уже в будущем на информацию А. В. Войлукова в Верховном Совете РСФСР в связи с подготовлен-

ной к выпуску пятитысячной купюрой: «Мы вам этого не позволим! Вы не понимаете, что это гиперинфляция?!» Сейчас абсолютно ясно, что именно то самое, не отменённое, не дезавуированное более высокой конституционной инстанцией постановление, а затем инициированный российским руководством отказ от перечисления налогов в союзный бюджет и указания об этом «своим» коммерческим банкам, стали началом конца Союза, а будущие Беловежские соглашения лишь фиксацией, последней точкой.

Оперативности, смелости и безапелляционности решений российских властей в банковской сфере есть и другие иллюстрации. Союзные проекты законов «О Центральном банке» и «О банках и банковской системе» более полугода гуляли по кабинетам в согласовании всё новых усовершенствований терминов, формулировок, заимствований кому-то понравившихся зарубежных аналогов. Конечные варианты проектов были сконструированы с учётом нескольких других, конкурентных. И вдруг Верховный Совет РСФСР с ходу в начале декабря 1990 года принимает почти кальку с одного из последних вариантов, но, естественно, заменив ЦБ Союза на ЦБ России. Если отбросить не слишком востребованные в той склоке вопросы этики в заимствовании текста и сознательном разрушении единой денежной системы страны, то, пожалуй, можно это воспринять и как пример оперативности формирования давно востребованного законодательства. А союзное было принято только через 10 дней. На него, в условиях перерегистрации банков под новую «юрисдикцию», уже мало кто желал обращать внимание, хотя в «российском» варианте для Центрального банка России были прописаны положения, явно некорректные в то время и провоцирующие на разрыв отношений, например, о единственном эмиссионном центре на территории России, в то время как другие республики ещё не вышли из Союза и их представители работали в его законодательных органах власти. Как бы под будущий переворот записано было и положение, что ЦБ РФ организует изготовление и формирование необходимых для нормального обращения резервов денежных знаков. И опять никакой реакции со стороны общесоюзных конституционных органов.

Ну а тем временем комиссия Совета министров СССР по вопросам экономической реформы не только проводила официальные заседания, но работала в режиме постоянно действующего аппарата,

оперативно контактируя с заинтересованными ведомствами и подготавливая самостоятельно на основе поступивших предложений полноценные проекты для обсуждения. На заседаниях рассматривались варианты проектов новых законов, межведомственных документов. Повестка дня была довольно плотной, и по большинству вопросов требовалась серьёзная подготовка, тем более что многие из них относились к смежным сферам ведомственной компетенции, границы между которыми в модели переходной экономики имели иную конфигурацию.

Отягчали повестку дня атавизмы, идущие от традиции предшествующей, аналогичной по функциям госструктуры (комиссии А. В. Бачурина), особенно в последний период её деятельности, когда в повестке превалировали материалы так называемых «экспериментов». В данном случае, как правило, «дожёвывались» остатки сдвнувшегося «пакета» июньского Пленума. В дрожь бросало, когда на полном серьёзе надо было официально представить своё мнение, а потом ещё участвовать в обсуждении неких сумбурных инициатив вдруг ставшего известным стране героя нового времени, депутата-трибуна, не то начальника песчаного карьера, не то директора кирпичного завода. Попытки оживить «стимулирование» при помощи каких-то комбинаций плановых показателей или алгоритмов зависимости от них поощрительных фондов были как бы из «параллельного мира» по отношению к уже сложившейся основной линии на реальное реформирование экономики. Всем ходом событий, эволюцией под их влиянием взглядов основной части экспертного сообщества эти «эксперименты» оказались сдвинутыми на обочину дороги. Необходимо было наполнить содержанием загадочный термин «переходный период», дать чёткие ориентиры процессу реформирования экономики. Остававшееся актуальным более 20 лет «совершенствование» выходило из делового оборота. Минфин СССР и другие экономические ведомства получили поручение подготовить предложения по формированию инструментов управления и институтов новой экономики.

Перестроечная суета продолжалась, что подтверждало уже высказанную мысль о зависимости её от внешних обстоятельств — бюрократического бескультурья, привнесённого «перестройкой» в наши рабочие будни в середине 1980-х. Больше всего доставалось именно руководству министерства. Некоторая фрагментарность наших



Участники конференции о реформировании советской экономики,  
организованной Фондом Аденауэра. Весна 1990 г.  
Третий слева зампред Совмина академик Л. И. Абалкин.

заметок связана именно со стилем новой жизни, постоянной кочёвкой с заседания на заседание, без фактического ранжирования их по значимости, поскольку присутствие было обязательно. Наряду со ставшей профильной для меня комиссией Совмина СССР по вопросам экономической реформы приходилось участвовать в работе и уже помянутых не слишком добрым словом других комиссиях, в основном отраслевых. Не было на месте почти весь день и самого министра. Кроме Президиума Совмина какие-то совещания с тем же уровнем представительства проводил председатель Совмина или его первые замы. У меня всегда было много документов для подписания именно министром, и я практически каждый день видел его очень поздно вечером абсолютно психологически вымотанным. Часто он приходил пешком из Кремля с В. В. Геращенко, явно продолжая вяло доругиваться с кем-то из оппонентов или критически высказываться даже не по самой теме встречи, а по манере её обсуждения. В. С. Павлов звонил мне по прямому телефону: «Заходи...» Но минут 20–30 сначала приходилось участвовать в продолжении разговора в качестве сочувствующего, как бы для поддержки общей позиции здравого смысла, и только потом, когда В. В. Гера-



Посещение предприятия концерна BMW.  
В центре зампред Совмина СССР академик Л. И. Абалкин,  
первый зампред Госплана СССР Л. Б. Вид, В. А. Раевский.

щенко вызывал машину к Минфину (иногда было уже и к полуночи), можно было обсудить «текучку».

Собственно доклад по документам почти всегда был более чем краток, поскольку основные позиции министра по наиболее важным из обсуждаемых вопросов мне были известны, а в добросовестном подходе ко всему, что касается подготовки документа, от логики изложения и аргументации и до тщательного «вылизывания» текста, он мог быть уверен. Об одном конкретном случае всё же решусь рассказать ради того, чтобы ещё раз подчеркнуть степень доверия и ответственности за её сохранение как главной ценности нашей совместной работы. Мы должны были отправить предложения в комиссию Л. И. Абалкина по своему разделу «финансы, кредит, цены» будущей правительственной программы перехода к рынку и соображения по содержанию других разделов. Но министра не было весь день. Наш бывший первый зам В. Г. Пансков перешёл в аппарат президента, а новый ещё не был назначен. Леонид Иванович нервничал, и с его согласия материал подписал я сам. В ставшее традиционным время доклада о событиях дня — около 22 вечера, я рассказал о случившемся. «Ну подписал и подписал... Правиль-

но сделал...» А материал был страниц на 25. «Понятно... Всё, что там написано, мы много раз обсуждали... Но знаешь, есть одно положение, которое нам с «ребятами» понравилось, хотя оно скорее на будущее...» Он выслушал. «Это хорошо, когда самим нравится, но пока нам этого не надо...» И всё... Хотя материалы официально ушли, он мог быть уверен, что мы найдём способ нейтрализовать нежелательное предложение, никаких скандальных отзывов подписанного и опровержений не понадобится.

Примерно в феврале-марте 1990 года в санатории «Сосны» на Николиной Горе началась работа над проектом Программы перехода к социально-ориентированной рыночной экономике. Все участники работы постоянно жили в санатории и официально могли выехать домой только в воскресенье. Но работа не занимала так уж много времени, и режим позволял раз или два в неделю вырваться к текущим делам. Благо дорога по Рублёвке тогда что до улицы Куйбышева, что до родного дома в Сокольниках укладывалась минут в 40–50. Программа программой, но требовали внимания конкретные проекты, призванные воплотить положения программы в будущем законодательстве.

Только за первую половину 1990 года прошли сложное обсуждение и были приняты постановления Совмина СССР «О Государственной налоговой службе», Совмина и ВЦСПС «Об организации Пенсионного фонда СССР», утверждено «Положение об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью» и «Положение о ценных бумагах», приняты Закон «О собственности в СССР», Закон «О предприятиях в СССР», предусматривавший все возможные виды объединения граждан для предпринимательской деятельности, включая индивидуальные и семейные предприятия, Закон СССР «О налогах с предприятий и организаций», объединяющий структурированные по главам налоги с юридических лиц и «О подоходном налоге с граждан», основанный на дифференцированных ставках обложения и наличии необлагаемого минимума оплаты труда. Принимались и другие решения, так или иначе направленные на укрепление правовых и экономических основ свободы хозяйственной инициативы и формирование инструментов их обеспечения, включая и меры социальной поддержки на переходный период.

В группе «финансы, кредит, цены» помимо меня работали зампред Госплана СССР и мой давний хороший знакомый, не раз

в этих записках упомянутый, В. Г. Грибов, и директор НИИ Госбанка СССР А. А. Хандруев (в будущем первый зампред ЦБ РФ). Присланные ранее материалы ведомств прошли некий фильтр сводной группы, и теперь предстояло уточнять и дорабатывать уже довольно связный текст. В сводной группе было четыре человека: Е. Г. Ясин, Г. А. Явлинский, оба тогда руководители отделов Комиссии по реформе, и ещё двое молодых людей, очень толковых, но растворившихся потом по жизни, и фамилий их я не запомнил. Роль сводной группы была очень ответственна, поскольку организаторы собрали великое множество специалистов отраслевого профиля и достаточно высокого ранга — от помощников председателя Совмина и до заместителей министра. Все они писали свои тексты и желали найти след своей работы в проекте программы. Программа же, на мой взгляд, не должна была быть слишком многословной и тем более сбиваться на ведомственный разрез даже в плане направлений работы функциональных ведомств, как это имело место в «пакете» июньского Пленума. Уже первый проектный текст концентрировался на принципиальных позициях: многообразие форм собственности в переходный период, стратегия приватизации, новые институты и инструменты рынка, большая часть которых относилась к сфере финансов в широком её понимании.

Теперь я не очень хорошо отношусь к жанру подобных текстов, которые стал называть «литературными», после того как их по-шахтёрски на-гора стали выдавать стахановскими методами, внахлест предыдущим, за которые никто не отчитался. Да ещё при осязаемой материальной заинтересованности в «трудах праведных». Но тут был другой случай. И дело даже не в том, что работа осуществлялась тогда в порядке исполнения служебных обязанностей. Стараясь придерживаться обещания уйти от сегодняшних оценок тех давних событий, могу заверить, что я и мои коллеги искренне разделяли убеждение в необходимости подобного по цели и содержанию документа. Ведь совсем недавно правительство с тем же руководителем предложило совсем иной по идеологии и содержанию тот самый «пакет» июньского (1987 года) Пленума о совершенствовании планирования и управления социалистическими предприятиями. Осознание необходимости более радикальных реформ пришло, и его надо было представить в виде программы действий. Что и говорить, заранее уязвимая часть всего этого замыс-

ла — «знакомые всё лица». Те же фигуранты, которые ещё вчера говорили о преимуществах социалистического предприятия, которому надо лишь добавить чуть больше прав и нужных показателей планирования, оно и заработает. Не заработало... Сверхзадача программы «несмотря на...» убедить в искренности и последовательности нового курса в обстановке растущего недовольства состоянием дел в экономике была проблематичной для реализации. Это, впрочем, и было в полной мере задействовано в последовавших вскоре мутных политических играх.

В нашем разделе я и сейчас не нашёл бы существенных изъянов. Относящиеся к сфере финансов институты рыночной экономики, намерения содействовать частной инициативе по их становлению, сфера государственного регулирования, особенности формирования доходов бюджета, направления и новые принципы расходования бюджетных средств, двухуровневая система коммерческих банков, ЦБ во главе её как орган, ответственный за денежно-кредитное регулирование и стабильность национальной валюты. Присутствовала естественная переключка с разделом приватизации в виде положений о финансовом, и в том числе фондовом рынке, корпоративных и государственных ценных бумагах. О политике цен говорилось лишь в терминах «дорожной карты» к рыночному ценообразованию. Госкомцен СССР готовил отдельное приложение, по объёму едва ли не равное всей программе.

За неделю работы прошёл интенсивный цикл «авторизации» (дополнения, уточнения) разделов ответственными за них группами, их транзит через сводную группу для увязки смежных по экономическим или организационным факторам позиций, устранения возможных разночтений, формирования единого стиля. В субботу состоялась презентация, как мне казалось вполне логичного и полноценного документа, приехавшей в «Сосны» принимающей стороной. Среди прибывших основными фигурами были Н. И. Рыжков, его замы Л. И. Абалкин, Н. Д. Маслюков, С. А. Ситарян, а также В. С. Павлов и В. И. Щербаков, тогда министр Госкомтруда. Времени на погружение в концептуальные особенности программы предоставлено не было, и каких-либо принципиальных вопросов не обсуждалось. Вместо этого состоялась настоящая читка как бы с чистого листа. Помощник Н. И. Рыжкова В. А. Саваков зачитал без отрыва весь текст до последней строчки. Затем ни единой ре-



Верховный Совет СССР. Ответы на вопросы депутатов по внесенному законопроекту.

плики, которую можно было бы отнести к оценочной... Ни одного предложения сократить, консолидировать какой-либо раздел, тем более внести альтернативное решение. Далее, второй заход чтения уже по абзацам (не по разделам даже) с внесением редакционных поправок лично предсовмина. И так весь день с перерывом на обед. Улучив в обед время для обмена мнениями по текущим делам министерства, я всё же решился спросить: «Вы и на Совмине так проекты читаете?» В. С. Павлов ушёл от ответа, сказав, что Н. И. Рыжков привык смысл документа пропускать через себя.

Мы добросовестно правили текст, но в последующие субботы всё повторялось. Не имело значения, полностью мы сохраняли выправленный вариант или, не вполне согласившись при коллективном обсуждении в нашей группе, предлагали своё уточнение. Работа затягивалась, и мы всё чаще стали за обедом обмениваться с В. С. Павловым понимающими взглядами. Откровенно говоря, терялся интерес к работе и вера в её благополучное завершение. При наездах в родные стены по делам текущей повестки приходилось иногда обмолвиться и более резко. «Он же был директором крупнейшего завода... Его, что, в ЦК приучили так с бумажками работать?»



Верховный Совет СССР. Подготовка к ответам на вопросы депутатов.  
С начальником Бюджетного управления П. С. Кушнаревым.

Наиболее важной проблемой, к которой обсуждение всё же довольно часто возвращалось, была долго блокировавшаяся, а теперь поставленная в центр программы реформа структурно-ценового урегулирования как предварительного условия дальнейших шагов переходной экономики. Предусматривалось промышленные цены вывести на приблизительно мировой уровень и структуру, с тем чтобы смягчить их хаотический рост после освобождения в поисках «рыночного» уровня, а в части розничных цен повышение с целью ликвидации наиболее деформирующих потребление дотаций с компенсацией удорожания населению через оплату труда и социальные выплаты. Н. И. Рыжков так проникся её идеей, что считал необходимым представить на рассмотрение Верховного Совета СССР полный пакет расчётов, буквально почти по преysкурантам. Столь же подробно был представлен и пакет компенсационных мер в области оплаты труда и мер социальной поддержки. Никто не мог его от этого отговорить. Многие считали достаточным обозначить задачи и принципы реформы, а более подробно представить только компенсационный пакет. Обсуждалась и возможность частичной компенсации ценовых потерь населения в связи с продолжавшим-

ся неконтролируемым ростом оплаты труда при стагнации и даже падении производства. Н. И. Рыжков высказывался за полную компенсацию, поскольку эта разрушительная тенденция не касается неработающего населения, напротив того, через инфляцию и вымывание ассортимента делает жизнь невыносимой. Приводил пример своего отца, для которого наличие своих «гробовых» и их «достаточность» как для рабочего человека принципиально. Это и было заложено в расчёты.

Н. И. Рыжков обращался к мнению В. С. Павлова не только при рассмотрении нашего раздела. Да и сам В. С. Павлов высказывался активно и конструктивно по всем разделам, когда всё же доходило до обсуждения чего-то конкретного. Поэтому Н. И. Рыжков всегда интересовался, в чём дело, если В. С. Павлов запаздывал к началу заседания. Но однажды Валентин Сергеевич уехал за границу дня на два, не согласовав, не знаю уж по какой причине, свой отъезд. На ежесубботнюю встречу он вернуться не успел. Я о командировке и месте назначения знал, но что она не согласована — нет, и попал в очень пикантное положение. Н. И. Рыжков говорил со мной очень резко, тем более что я не назвал место командировки, а он со своими возможностями выяснил всё очень быстро. Тон был вначале такой, что, казалось, это может кончиться плохо и для меня, и для В. С. Павлова. Но уже за обедом разговор смягчился. Я сидел напротив, и он сказал явно для меня: «Вообще-то с командировкой можно было и обождать». В его взгляде была тоска и одиночество. К этому времени М. С. Горбачёв начал сдавать Н. И. Рыжкова «как опального боярина в толпу». И он, естественно, держался за своё ближнее окружение, на которое мог опереться. Это даже в не слишком завуалированной форме нами часто обсуждалось. А однажды, именно от Николая Ивановича, я услышал высказанное совершенно открыто и вслух мудрейшее суждение: «Их бы надо местами поменять... в стране был бы порядок, но народу на лесоповале много бы добавилось...» Нет нужды разъяснять, о ком шла речь. Уж кто-кто, а он имел возможность близко знать обоих «героев» нашего времени «по производственной и общественной работе», как писали «треугольники» в стандартизованных для разных поводов представления характеристиках. Б. Н. Ельцина — по Свердловскому обкому КПСС, а М. С. Горбачёва — по Москве, Секретариату ЦК КПСС. Ну а с В. С. Павловым



Первый раз на отдыхе с сыном в Италии. Июнь 1990 г.

ожидавшегося крутого разговора о несогласованной командировке так и не было.

Правительственная программа не была принята Верховным Советом СССР именно из-за объёмного приложения, представлявшего собой почти преysкурантный разрез новых цен и систему компенсаций населению в части, относящейся к розничным ценам. Впрочем, программа, на мой взгляд, тоже оказалась слишком многословной. «Какие это рыночные реформы, если они начинаются с повышения цен?» — на совершенном серьёзе вопрошало российское руководство под диктовку профессиональных спичрайтеров, слившихся с ними учёных-«реформаторов» и записных публицистов, поставивших своё перо на службу дискредитации союзных структур и устранение «центра». Жанровое своеобразие их текстов не предполагало освещения и каких-либо комментариев второй, компенсационной части приложения к программе. Что интересно, замолкнув на какое-то время в период реального начала реформ в «русском» варианте, та же когорта публицистов вытаскивала из «нафталина» речи «об ограблении народа», когда коллективный «гайдар» отыграл свою роль, понадобилось петь осанну новым заказчикам и сочинять легенды об испоганивших «нашу поляну» предшественниках.

Тем временем над альтернативным вариантом работала российская группа реформаторов, и тоже в санатории, но Совмина РСФСР. В эту группу перебазировались после отклонения правительственной программы Е. Г. Ясин и Г. А. Явлинский. Руководителем её был академик С. В. Шаталин. Хотя она формально значилась под брендом «500 дней», т. е. как будто должна была бы содержать эту «экономическую шутку» Г. А. Явлинского — жёсткую конкретику по времени осуществления отдельных шагов, ничего этого я не увидел впоследствии в том документе, который мне довелось прочесть. Во всяком случае, раздел «финансы и кредит», подготовленный Б. Г. Фёдоровым, ни в одном положении не отличался по сущностному содержанию от нами написанного. Зато в общем разделе вдруг возникало принципиально неприемлемое положение о так называемом «одноканальном» наполнении доходов союзного бюджета за счёт перечислений в него целевых (как бы на «содержание» союзных функций) платежей республик, о чём ни слова не говорилось в профильном разделе.

В переработанном виде правительственная программа должна была быть представлена в Верховный Совет СССР к 1 сентября. Но далее последовала малодостойная возня в верхних эшелонах власти. Вплоть до совершеннейшей чуши — появления в июле поручения, подписанного кроме М. С. Горбачёва, Б. Н. Ельцина, И. С. Силаева также и Н. И. Рыжковым, формальным руководителем подготовки той самой правительственной программы, к тому же сроку подготовить некую альтернативную программу. Были какие-то и ещё варианты, появившиеся из этого клубка столкновения амбиций, надуманных и реальных противоречий. Я в этом не участвовал и как-то комментировать эти мало что-то значившие для истории варианты у меня нет желания. Единственное, что осталось в памяти от этой суеты, двухнедельное проживание в Волынском (цэковский объект, «Сосны» — объект совминовский), где мы работали номинально под руководством Секретаря ЦК КПСС и члена Политбюро В. А. Медведева. При этом о смысле и содержании работы вспомнить ничего не удаётся, что само по себе о чём-то говорит. Разве что стиль работы, резко отличавшийся от нашей старой команды. Мы куда-то сдавали свои материалы, но видели руководителя с его бесстрастным, всегда мрачным выражением лица, только на прогулках. Никаких обсуждений, ни даже просто ознакомления с восприятием руководителем собственных наших текстов или тем более обобщённого материала, не было. О назначении произведённой той бригадой продукции у меня нет сведений.

Закончились все эти манёвры принятием в середине октября Верховным Советом СССР «Основных направлений стабилизации народного хозяйства и перехода к рыночной экономике», окончательная редакция которых, насколько я знаю, принадлежала академику А. Г. Аганбегяну. Оба президента поручили ему подготовить документ, который станет возможным для подписания обеими сторонами. Относиться положительно к этому документу следует уже потому, что он был согласован и давал надежду на прекращение борьбы за авторство реформ. Достаточно чётко были сформулированы три первых абзаца преамбулы, где среди рисков экономики упоминалось и усиление сепаратизма. Далее шёл первый раздел, в котором категорически и безальтернативно выражалось отношение к будущему страны: «Выбор сделан. Альтернативы перехода к рынку нет». Это было принципиально важно по обстоятельствам

предшествующих попыток реформаций и как символ прекращения всех распрей по этому поводу. Через 20 с лишком лет обсуждать нюансы тезисов, формулировок и обещаний нечто сделать по широчайшему спектру работы законодательной и исполнительной власти в автобиографических заметках смысла не имеет. Тем более что совсем скоро всё это станет очередным текстом уже чисто «литературного» значения, а события будут развиваться хаотически под влиянием обстоятельств и новых фигур у руля государственной власти. Но тогда появлялась надежда на возможность заняться делом. Октябрь — срок почти критический с точки зрения возможности вовремя составить бюджет и довести к началу года ассигнования до бюджетополучателей.

С возвращением В. С. Павлова в Минфин СССР связано активное вовлечение в работу Всесоюзного экономического общества, президентом которого он стал пару лет назад вместо скончавшегося академика Т. С. Хачатурова. ВЭО, как авторитетная общественная организация, была естественной площадкой для обсуждения актуальных проблем ведущими научными и образовательными учреждениями, государственными ведомствами экономического профиля, директорами крупных предприятий, имевшими активную жизненную позицию. Для того чтобы как-то разгрузить министра от оперативной текучки, связанной с поддержкой этой деятельности, была сформирована секция «финансы и кредит», руководителем которой я и был назначен.

Весной 1990 года через Всесоюзное экономическое общество поступило необычное предложение. Некая австралийская фирма Golden Dove, наслышанная о том, что председателем ВЭО является министр финансов СССР В. С. Павлов, обратилась в Минфин СССР с коммерческим предложением выпустить на мощностях Гознака серию золотых монет трёх достоинств из золота самой высокой пробы (0,999) с изображением президента М. С. Горбачёва. В экономическом обосновании предложения приводились, если правильно помню, три исторических прецедента из более или менее близких нам времён, когда на монетах помещались изображения действующего политического лидера, главы государства, но не царствующего монарха. Самым запомнившимся был президент Югославии Тито, другие, кажется, из Южной Америки и Африки. Но во всех случаях коммерческий успех проекта подтверж-



Открытие Музея Минфина СССР. Ноябрь 1990 г. В центре В. В. Деменцев, справа директор музея А. П. Дудаков.

дался ценами известных нумизматических каталогов и релизами аукционных домов.

Прилагался и шикарно оформленный дизайн-макет монеты, сопровождаемый обращением непосредственно к М. С. Горбачёву: «Уважаемый господин Горбачёв, (...) Вы стали символом мира, надежды и здравого смысла. Мы имеем честь представить на Ваше усмотрение проект, который в глазах людей мира будет подтверждать Вашу позицию борца за эти идеалы. В основе проекта лежит выпуск золотой монеты с Вашим изображением, символизирующим чистоту Ваших замыслов. На лицевой стороне монеты предполагается изобразить Ваш профиль, а также слова «Гласность» и «Перестройка». Это два великих понятия, с которыми неотъемлемо связано Ваше имя во всем мире. На обратной стороне монеты будет изображение символа мира — голубя с оливковой ветвью, взлетающего из рук ребенка. (...) Часть доходов от выпуска монет поступит в Международный фонд мира и организации, способствующие созданию безоблачного будущего нашим детям. Мы искренне надеемся на Вашу поддержку и уверены в важности того факта, что понятия «Гласность», «Перестройка» и стремление к миру исходят из Совет-

ского Союза. Мы убеждены в ценности этого проекта и просим Вашего согласия поместить Ваше изображение на монете».

«А что, красиво... — сказал В. С. Павлов, когда я ему показал проект. — А письмо как передовица из «Правды» о его визите за рубеж... Ты знаешь, я с ним устно переговорил, и он дал согласие». — «Его же растопчут, если сейчас это обнародовать. Строящиеся резиденции не так давно в Верховном Совете полоскали. А Ельцин на трамвае по городу разъезжал и на «Москвиче» в Верховный Совет приехал. Я предлагаю сохранить только действительно известные миру слова, ассоциирующиеся с Горбачёвым, и тогда естественным будет воспроизведение на монете его факсимиле, ну и голубь на обратной стороне. Иначе без меня... Отдай прямо Гознаку. Желания войти в историю с этим приключением у меня нет». — «Второй раз я с президентом разговаривать не буду. Давай я сейчас договорюсь с Н. (кто-то из заведующих отделом аппарата ЦК КПСС или может, уже переформатированного в подразделение аппарата президента, но в тех же апартаментах). Иди с макетом и своим предложением сам». Мне эффектно упаковали коробку с макетом, и я отправился через улицу на согласование. Я даже лица этого человека не помню. Только глаза... Или скорее то, что как бы через них виделось. Он знал всё о человеке, который в образе почти римского императора был изображён на макете. Чуть ироничная смешинка хозяина кабинета демонстрировала не то удивление, не то жалость к визитёру, не понимающему реальности, куда несёт нас рок судьбы... И даже то, что сам он своё место скоро освободит... Макет он даже не взял в руки, чтобы лучше рассмотреть. Только лишь слегка подтянул поближе, а затем отодвинул обратно мне. Выслушал мои предложения. Уж он-то знал и понимал больше... «Ну хорошо, продолжайте...» Вот и всё согласование.

Дело завертелось. Я с вице-президентом ВЭО В. Н. Красильниковым, заместителем руководителя Межнумизматики С. К. Рыбаковым и руководителем одной из структур ВЭО Л. И. Лехциером отправился в Австралию. Формальные и коммерческие положения соглашения были на месте утрясены, включая и согласование нового дизайна, с макетом которого мы и вернулись в Москву. В это время В. С. Павлов собирался в Лондон и решил совместить своё пребывание там с международной презентацией проекта. Сохра-



Дизайн-проект золотой монеты с изображением М.С. Горбачева.  
Предложение австралийской фирмы Golden Dove.

нилось фото — свидетельство оптимизма по поводу будущего проекта. За рубежом это был всё ещё Горби...

Увы, дела в нашей стране тоже находились на виду у всего мира. Очевидные центробежные тенденции, конфронтация центральных и российских властей, реальная утрата действующим президентом инициативы и властных позиций. Всё это не могло остаться бесследным на оценке коммерческих перспектив проекта и положении фирмы Golden Dove. Израсходовав серьёзные суммы на подготовительные и презентационные мероприятия, она не смогла погасить ранее взятые суммы, получить дополнительно кредит на закупку золота и продолжение работ и обанкротилась. Межнумизматика письменно сообщила, что убытков не понесла. На этом эпопея с монетой, которая могла бы стать нумизматическим раритетом, закончилась.

Предусмотренные в докладе министра в качестве альтернативы бюджетному финансированию и внутриведомственному перераспределению меры по развитию финансового рынка, а также и свободному доступу населения к его инструментам, не могло не иметь на этом фоне своих трудностей и специфики в решении



Осень 1990 г. Презентация премьер-министром В. С. Павловым дизайна подготовленной к выпуску монеты в Лондоне.

конкретных вопросов с учётом реалий времени. Десятилетиями предприятия имели только плановые источники финансирования своей деятельности. Даже если это и были ссуды банка, то только под спущенные сверху «соображения» по производственной программе. Население имело достаточно негативный опыт участия в добровольно-принудительных займах, задолженность государства по которым была заморожена.

Этим направлением в отделе занимался М. Ю. Алексеев, пришедший в Минфин уже со степенью кандидата экономических наук и здоровыми амбициями на сочетание практической работы с выходом на более высокий уровень и научной квалификации. Нам удалось в короткий срок подготовить и реально довести до успешного принятия уже упомянутые выше законодательные акты и ведомственные нормативные документы, их развивающие, в необходимых для практического использования деталях. После трёхмесячной стажировки на Гамбургской фондовой бирже М. Ю. Алексеев успешно защитил докторскую диссертацию и остался на практической работе. Был заместителем начальника Управления совершенствования хозяйственного механизма Минфина СССР, затем

работал на руководящих должностях ряда известных российских банков. Стал одним из ведущих разработчиков нормативной базы обращения государственных казначейских обязательств России. В настоящее время он президент банка «Юникредитбанк», российской 100 %-ной «дочки» крупнейшего итальянского банка.

Конечно, специфика нашей реальности сказалась на первых инструментах финансового рынка, которые были подготовлены в развитие положений, изложенных в докладе о бюджете. Для финансирования бюджетных программ был предусмотрен выпуск купонных облигаций с фиксированным доходом. Приходилось считаться с менталитетом потенциальных покупателей, сохранивших в памяти купоны продовольственных карточек как гарантированный «паёк», правда, теперь со свободно обращающихся ценных бумаг. Но в нормативных документах фактическую стоимость бумаг предусматривалось рассчитывать, естественно, рыночным способом — с учётом срока сделки купли-продажи. Только документарную форму имели поначалу и акции предприятий. Формальной стороне — внешнему виду бумаг — тоже уделялось по тем же причинам много внимания. В. С. Павлов, ещё работая в Госкомцен, озаботился перевооружением ведомственного издательства «Прейскурантиздат» на соответствующие виды печати с высокой степенью защиты. И на первое время производственная база была обеспечена.

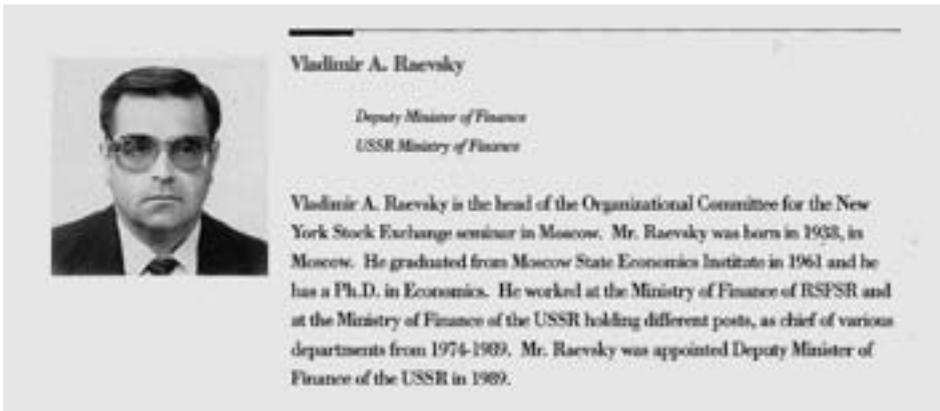
Новые возможности предприятий по внеплановой реализации своей продукции не могли не породить инициативу формирования товарных бирж. Создавались они не только на традиционных сырьевых позициях, но на самых удивительных для реальной практики рыночной экономики направлениях торговли отдельными видами готовых изделий (вплоть до автомобилей) или вообще чем придётся. Наверное, это шло от неповоротливости и бюрократизма тех, кому было поручено сверху организовать оптовую торговлю. Обороты их были не столь масштабны, но коммерчески успешны для участников, в отсутствие других альтернатив и реальной нужды предприятий, растерявших плановых контрагентов и не сумевших пока наладить коммерческую и маркетинговую работу.

Для полноценной работы фондовых бирж ещё не было должных оборотов, но энтузиасты уже появились. Первым не слишком удачным опытом было создание Центральной фондовой биржи, инициатором регистрации которой выступил Эдуард Теняков, отрекомен-

довавший себя потомком старинного купеческого рода. Говорил он складно, хотя и достаточно поверхностно. В Минфине СССР бывал довольно часто и один раз даже прорвался к министру. Мы не отказывали ему в визитах, чтобы быть в курсе продвигаемого им дела, но как-то плотнее в организационную поддержку не втягивались, не будучи вполне уверенными в его квалификации и организаторских способностях. И вдруг я получаю газету «Московские новости» с интервью Э. Тенякова на полном развороте о начале работы и бурной деятельности новой биржи. А к этому фотография: знакомая сцена из хроники биржевой деятельности с мечущимися «на полу» трейдерами, летящими бумажками и бегущей строкой котировок. У меня аж сердце прихватило. И только приглядевшись, я усмотрел на бегущей строке названия известных международных корпораций. Иллюстрация была из зала Лондонской фондовой биржи. А дальше чистое бахвальство об успехах биржевого дела. Пришлось активное общение притормозить. Но биржа всё-таки открылась, и некоторое время работала до какой-то ссоры учредителей.

Как раз в период этих разочарований мне позвонил министр финансов РСФСР Б. Г. Фёдоров и предложил вместе, двум министерствам, в равных долях участвовать в учреждении Московской международной фондовой биржи. С В. С. Павловым они не общались, рассорившись ещё на этапе «войны программ». Все учредительные документы были уже подготовлены Б. И. Златкис, которую Б. Г. Фёдоров загрузил всеми своими новациями, несмотря на то что возглавляла она тогда Отдел финансирования местной промышленности и бытового обслуживания Минфина РСФСР. Мне, как это ни странно, без труда удалось уговорить министра согласиться. Я упирал на «знак примирения». В процессе уговора почти удалось дотянуть до согласия позвонить первому младшему по возрасту и опыту коллеге. Но в конце концов министр поручил подписать соответствующие документы мне. Генеральным директором стал сокурсник Б. Г. Фёдорова, но сотрудник нашего министерства, А. Н. Захаров. Биржа проработала до середины 1990-х, когда её руководителя по нравам того времени убили.

В октябре 1990 года в Москве состоялось значительное и масштабно проведённое мероприятие — советско-американский семинар «Фондовая биржа и её роль в функционировании финансовых рынков». О необходимости более широких консультаций по



Программа советско-американского семинара «Фондовая биржа и ее роль в функционировании финансовых рынков» Октябрь 1990 г.

этим вопросам была достигнута договорённость во время визита В. С. Павлова и В. В. Геращенко в Вашингтон. Последовала командировка в США группы в составе: С. В. Ассекритова — заместителя председателя комиссии Совмина СССР по экономической реформе, Т. И. Алибегова — первого зампреда ВЭБа, В. А. Раевского — заместителя министра финансов СССР и Д. В. Тулина — тогда начальника Управления ценных бумаг Госбанка СССР (впоследствии

зампреда Центробанка России) именно для консультаций по этим вопросам. Пересказ виденного, очевидно, не представит интереса. Всё это стало содержанием работы семинара. Мы были не только на Нью-Йоркской фондовой бирже, но также в крупных компаниях, на ней работающих, внебиржевых площадках, Комиссии по ценным бумагам, встречались в Госдепе с заместителем Госсекретаря. Встречи проходили не только в форме прямых консультаций, но также полуофициальных встреч: фуршеты, деловые завтраки, ужины, где впервые и прозвучало предложение о конференции или иного вида организации массового общения специалистов. Президент и главный управляющий Нью-Йоркской фондовой биржи Д. Д. Феллан буквально загорелся идеей обязательно масштабного по численности и престижного по месту проведения мероприятия. Подходил срок его переизбрания, и такое событие становилось достойным завершением активной деловой карьеры.

После нашего возвращения принципиальное решение было принято, и меня назначили председателем оргкомитета будущего мероприятия. Завязались интенсивные переговоры. Наиболее сложным оказалось не согласование повестки дня и определения состава активных участников. Американская сторона настаивала на проведении семинара обязательно в Кремле, и именно во Дворце съездов, где подобные мероприятия ещё никогда не проводились. Это удалось решить с подключением председателя правительства. Официальное наименование сторон встречи, обозначенное на обложке буклета с расписанием повестки дня, — USSR — NYSE (СССР — Нью-Йоркская фондовая биржа), выглядело оправданным с учётом избранного для проведения семинара места — не только столица страны, но её сердце, резиденция президента страны и местонахождение высшего органа законодательной власти.

Мне довелось как председателю оргкомитета открыть первое заседание коротким приветственным выступлением. После этого я предоставил слово мэру Москвы Г. Х. Попову как гостеприимному «хозяину» столицы. Семинар послужил и площадкой временного замирения тлеющего конфликта в политическом противостоянии реформаторов, разошедшихся не столько во взглядах на рынок и переходный период к нему, сколько в отношении приоритета в авторстве программных документов. Впервые после долгого перерыва на размолвку я увидел дружески обнявшимися В. С. Павлова

и Г. Х. Попова, которые всегда ранее были близки и вместе не раз представляли происходившие в нашей стране перемены на международных конференциях. Затем выступили с приветствиями В. С. Павлов, В. В. Геращенко и Д. Д. Феллан. Тематика отдельных сессий, семинаров и ведущих докладов охватывала наиболее важные элементы организации работы с ценными бумагами от функций, структуры финансовых рынков, принципов профессионального управления активами и вплоть до финансовой отчётности. Участники с нашей стороны проявили себя вполне достойным образом, о чём мне не раз говорили наши гости, подчёркивая даже, что столкнулись с неожиданным для них уровнем осведомлённости об актуальных тенденциях развития финансовых рынков.

Непростую для решения в специфике того времени задачу представлял досуг, питание и культурная программа. В семинаре в качестве докладчиков участвовали первые руководители таких компаний, как Merrill Lynch, Paine Webber, Donaldson, Lufkin & Jence, Salomon Brothers, Morgan Stanley и др., и уровень как деловых, так и неофициальных мероприятий должен был быть соответствующим. Б. И. Златкис помогла с прощальными сувенирами, которые на достойном уровне венчали завершение семинара. Это были подлинные авторские произведения мастеров Палеха и Мстёры с сертификатами подлинности, что было по достоинству оценено высокими гостями.

Неожиданно пришлось окунуться в сферу страхования, знакомую мне только факультативно, в контексте изучения финансового рынка и его институтов, в самой общей форме: по функциям, роли в экономике, используемым инструментам. Как выяснилось, ещё до назначения В. С. Павлова министром руководитель Госстраха СССР В. В. Шахов, и после перевода на вполне коммерческие условия деятельности остававшийся в нашем штатном расписании заместителем министра финансов СССР, вёл переговоры с крупной итальянской государственной компанией «Инна» о создании совместного предприятия. Консультировали переговоры ректор ФИПК Минфина СССР проф. Н. Г. Сычёв и заместитель директора НИ-ФИ проф. В. В. Ильин. Они-то и обратились ко мне с товарищеской просьбой — сдвинуть с места согласование продолжения переговоров, чему по неизвестной им причине препятствовал В. С. Павлов. А на кону уже была самая интересная часть переговорного про-

цесса — приглашение в Италию. Возражение В. С. Павлова, как я выяснил при встрече, было связано не только с тем, что, оставаясь в ранге заместителя министра, В. В. Шахов вёл переговоры без согласования, но к тому же успел к этому времени насоздать коммерческих предприятий страхового и даже банковского профиля с участием Госстраха СССР в качестве учредителя. «А зачем ты его тогда оставляешь замом? Он же ведёт себя нормально, точно так же, как руководитель государственной (100 %-ной) компании «Инна». Тот, на своё счастье, заместителем министра финансов не является. Думаю, о подобных своих действиях докладывает раз в год в каких-то государственных инстанциях. Может статься, что и не в Минфине. А то, что В. В. Шахову нравится для каких-то случаев иметь визитку министерства, тоже понятно, но это вопрос к тебе...» — «Если ты тоже поедешь, я согласен». К нам с В. В. Шаховым, Н. Г. Сычевым и В. В. Ильиным присоединился руководитель Росгосстраха Ю. С. Бугаев. И осенью 1990 года поездка состоялась.

В Италии я уже был с сыном на отдыхе. Но теперь уровень организации встречи, возможности посмотреть страну, её достопримечательности были иные. Вывески страховых компаний на улицах встречались едва ли не чаще, чем вывески ресторанов. Но крупные компании, включая и государственные (не только «Инна»), располагались в роскошных палаццо. О каждом из этих зданий мы в подарок получали дорогой альбом, подчёркивающий историческую ценность и архитектурную уникальность. Свидетельства известных исторических персонажей дополнялись великолепными иллюстрациями, полиграфически выполненными как бы в иллюзии одного единственного экземпляра, вам теперь принадлежащего. В специально для этих целей арендуемых палаццо устраивались масштабные приёмы. В памяти остался незабываемый, как бы эталонный, образ итальянского чиновника высокого ранга с внешностью гордой птицы (но не орла...), обязательно «оснащённый» подчёркивающим неуступность касты, всегда гордо поднятым подбородком. Дамы в норковых шубках на открытых верандах палаццо тёплым вечером... Всё это, конечно, впечатления тех лет и нынешнего навсегда светских тусовок вряд ли затронет. Что действительно и сейчас интересно, оказалось, многие из этих седовласых вельмож имели «левое» прошлое. Довольно забавно было наблюдать (и не раз), как, возвращаясь с какого-либо загородного приёма, они в подпитии с воодушевлением



Италия 1990 г. Выступление на одном из приемов в ходе переговоров по сотрудничеству в страховой сфере.

распевали партизанскую песню *Bella chao*, нам известную как идеологическое прикрытие рок-н-рольного репертуара проживавшего в ГДР американского певца Дина Рида. А иногда звучало и что-то более боевое. С моим «эстрадным» итальянским улавливалось только *Bandiera rosso... vittoria...* (неужели красный флаг победит?..), не слишком перекликавшееся с темой наших переговоров.

Невольно я открыл в себе таланты говорить «по-перестроечному». Оказалось не так уж сложно, если вспомнить комсомольскую юность. Приходилось иногда в день два выступать с речами про открытость нашей экономики, её возможности, свободу хозяйственной инициативы, подготавливаемые новые решения. Но камнем преткновения в переговорах оказалось обязательное условие итальянской стороны на эксклюзивность отношений: никаких других совместных предприятий в области страхования в СССР быть не должно. Почему-то трудно было объяснить, что у нас есть уже частные компании. Переговоры ещё продолжались около полугода и закончились созданием СП в области повышения квалификации кадров компании «Инна» с нашим НИФИ. Оно довольно успешно работало до конца 1990-х.



Посещение Монетного двора Италии. 1990 г.

С ноября-декабря я стал обращать внимание на участвовавшие звонки напрямую В. С. Павлову президента М. С. Горбачёва. Такие общения ранее были эксклюзивом. Обычно случайный свидетель разговора выходил из кабинета, но теперь министр чаще делал знак рукой остаться. Действительно, разговор редко носил конфиденциальный характер: консультация по уже решённому правительством Н. И. Рыжкова вопросу, соображения по поводу всё участвовавшихся сепаратных действий республик или очередных нападок прессы... Ещё раньше началось дистанцирование президента от всех дел заведомо непопулярной в ухудшающейся экономической обстановке исполнительной власти. При по-прежнему частых выходах в народ на вопросы о насущном — всё чаще тот же «перевод стрелок». Имя самого Н. И. Рыжкова не называлось, но для аппаратчиков всё было очевидно. На конфронтацию с правительством это не тянуло, скорее выглядело как подготовка почвы для внесения новой фигуры, которая пока ещё не выбрана. Суетливая возня с будто бы принципиально чем-то отличавшимися программами, «сдачей» неведомо каких позиций при переговорах с российскими властями, тоже по правилам аппаратной игры выводила на смену

исполнительной власти, что традиционно в политических играх заменяет компромисс. Наиболее яркими фигурами второго план были Н. Д. Маслюков — первый зампред Совмина и председатель Госплана СССР, В. С. Павлов и В. И. Щербаков — председатель Госкомтруда СССР. Как мне пришлось в будущем прочесть в одном из интервью М. С. Горбачёва, на него оказала влияние ценная тогда поддержка республик. Это близко и моей версии. В. С. Павлов был весьма коммуникабелен, и при его профессиональном багаже, накопленном на уже пройденных участках государственной службы, высокой общеэкономической эрудиции доктора наук ему удавалось вести достойный, взаимоуважительный разговор при любом уровне встречи по самым острым вопросам. С кем-то из руководителей республик он был даже дружен, с кем-то по-товарищески откровенен. Среди новых президентов по меньшей мере два или три были ранее министрами финансов. Возможно также, что в президентском окружении от него ожидали более соглашательских позиций, назначив через «ступеньку», тем более что Совмин был преобразован в Кабинет министров президента, а руководитель назначен премьер-министром, т. е. первым министром его правительства. Советники, очевидно, ориентировали на то, что это укрепляет президентскую вертикаль. Оно бы так и было, если бы не уже давно проявившиеся черты неготовности президента нести эту тяжкую ношу в такое сложное для страны время.

В январе, буквально через дня два-три как В. С. Павлов покинул наши стены, поздно вечером мы с управделами В. М. Виноградовым шли из Минфина по направлению к метро. «А ты, правда, не знаешь?» — «Что?» — «Министр в последний день подписал твоё представление на первого зама. Теперь сам утвердит». — «У нас уже есть первый заместитель». — «Значит, будет два. Такое предложение также направлено». В январе назначение было подписано. Кто-то стал даже намекать на дальнейшее выдвижение. Не думаю, что такие планы были. В марте министром был назначен В. Е. Орлов, практически ровесник В. С. Павлова, прошедший, как и он, все ступеньки карьерной лестницы непосредственно в финансовых органах, Минфине РСФСР и Минфине СССР. Два года мы делили общую приёмную и поддерживали тесные дружеские отношения, характер которых я постарался передать в разделе «Шестой этаж». Я думаю даже, что В. Е. Орлова давно сознательно готовили к вы-

движению, «пропустив» через ключевые точки работы — оборонная, тяжёлая промышленность, госдоходы и ступеньки штатного расписания — начальник отдела, заместитель начальника одного, другого управления, начальник управления, член коллегии, затем и первый заместитель министра при министре с фамилией В. С. Павлов. Руководителем министерства стал человек, весьма этого достойный и профессионально, и по человеческим качествам. И совсем другое дело, что со временем ему не повезло.

На три дня раньше официального назначения В. С. Павлова премьер-министром 11 января 1991 года Верховный Совет СССР принял Закон «О союзном бюджете на 1991 год», гарантирующий и новому премьеру, и воспитавшему его ведомству тяжёлые денёчки в наступившем году. И дело не в уровне дефицита союзного бюджета в размере 26,7 млрд рублей. Он был ниже прошлогоднего. Один из принципиально новых пунктов закона содержал «взрыв-пакет» всё той же разрушительной идеи «содержания» функций Союза за счёт целевых платежей республик. Принятым законом почти 17% его доходов — 41,7 млрд рублей, должны были быть покрыты за счёт передаваемых из бюджетов республик средств «на общесоюзные программы». В. С. Павлов, ещё будучи министром, с В. В. Барчуком, тогда начальником Бюджетного управления, неоднократно встречались с А. Г. Аганбегяном, которому оба президента поручили выйти на компромисс и объединительное решение. Но тот по этому, единственному, кстати, отличавшему обе программы принципиальному вопросу, поддержал официально отражённую в российском варианте позицию. И это притом что тогдашний министр финансов РСФСР Б. Г. Фёдоров считал необходимым сохранить за Союзом и его конституционными полномочиями закреплённые доходы в виде федеральной части налогов. Именно после этих переговоров (28 декабря 1990 года) он подал в отставку, указав в качестве мотива своё несогласие с позициями российского руководства по союзному бюджету. Кроме того, в законе присутствовало запрограммированно невыполнимое положение «как будто» (так называл когда-то мой маленький сын назидательные истории, в которые трудно поверить), обязывающее республики компенсировать союзному бюджету потери, связанные с их решениями по снижению налоговых поступлений. Абсолютно нереалистичным было и положение о совместном выпуске неких облигационных займов, по-



Кабинет первого заместителя министров финансов СССР. Май 1991 г.

ступления от которых в равных долях предназначены для союзного и республиканского бюджетов. Так что компромиссными отражённые в бюджете решения никак не назовешь.

Б. Г. Фёдоров остался и в последующем на своих позициях, не раз об этом открыто высказываясь. В октябре 1991 года, когда волею судьбы мне уже пришлось тянуть ляжку и. о. министра финансов СССР, он в качестве главы отдела Европейского банка реконструкции и развития по прибытии из Лондона, зашёл ко мне с проектом целостной программы консультирования и стажировок за рубежом в ведущих финансовых институтах Европы под эгидой Минфина СССР для всех республик СССР, как единого на тот момент международно признанного государственного формирования. Но до «Беловежской охоты» оставалось два месяца.

Свое «премьерство» В. С. Павлов начал с отчаянно непопулярной меры — решения об обмене денег, которое теперь принято называть «павловской» реформой. Во всяком случае, под этим «брендом» для создания репутационных потерь нового правительства оно было использовано на полную катушку. Реформы в полном смысле этого слова не проводилось: был объявлен обмен крупных купюр

с определённым ограничением по времени и проверкой легальности крупных сумм. Хотя задним числом можно признать, что некоторые условия обмена, включая и упомянутое, нашим многоопытным народом могло быть воспринято именно так.

О том, что в какой-то степени готовности находится процесс подготовки необходимого тиража новых купюр, можно было догадаться по частому общению В. С. Павлова с В. В. Геращенко и А. В. Войлуковым, а чаще даже только с последним, тогда первым зампредом Госбанка СССР, крупным специалистом по всей проблематике денежного обращения от общеэкономических вопросов и до технических деталей: печати, покупюрного обеспечения, распределения резервных запасов с учётом специфики регионов и т. п. Вопросов, не касающихся собственного участка работы, у нас задавать было не принято. Но я был в полной уверенности, что прорабатывается именно обеспечение потребностей денежного обращения в условиях будущей либерализации цен. Тем более что с первых дней возвращения в наше ведомство первым замом, а затем через два года министром В. С. Павлов постоянно и деятельно занимался реконструкцией предприятий Гознака, их переоснащением современным оборудованием, обеспечивающим выполнение любых возможных по объёму заказов. Недаром он был и идеологом предварительного урегулирования цен с общим повышением их уровня одновременно с реформой оплаты труда и социальной защиты, а затем и «дорожной карты» к либерализации цен. Эти меры не могли не сказаться на требованиях к увеличению объёма денежной массы и наличной её части. Кстати, тогда же было дано задание на разработку соответствующего новому времени «беспартийного» дизайна купюр. Мало кто знает, что только реальный путь от заказа на дизайн-проект и до матрицы, во всяком случае тогда, занимал от трёх месяцев и более, а ещё необходимо накопление запасов в покупюрном разрезе, своевременная доставка на место и т. п. Не будь этих мероприятий по укреплению мощностей предприятий, трудно даже представить себе, в каком положении оказалась бы экономика при освобождении цен с начала 1992 года.

Но непосредственно о сроке обмена купюр я узнал на бензоколонке на Можайском шоссе по радио. Никто из слышавших сообщение (кажется, это был ранний вечер первой пятницы марта) суеты не проявил, хотя обмен начинался со следующего дня — 2 марта.

Очевидно, объявленные ограничения мало кого в очереди за бензином затрагивали, и автомобилисты продолжили свой путь. Лишь одного проявившего беспокойство мужчину моего возраста, попытавшегося выехать из очереди в обратном направлении, я спросил: «Твои 10 тысяч под подушкой не подождут до понедельника?» Застеснявшись, он вернулся в очередь. Судя по воспоминаниям Л. И. Абалкина, за полтора часа до этого объявления В. С. Павлов информировал о принятом решении своих замов и ещё не назначенного министром финансов В. Е. Орлова.

Частично рестрикционный характер этой меры отрицать трудно, на что указывает факт совмещения сроков её проведения и вскоре последовавшей реформы цен, оплаты труда и мер социальной поддержки. Компенсационные меры реформы выплескивались с опережением на потребительский рынок, полки которого были уже в запустении. Желание отсечь «чёрный нал» тоже можно понять. Фактор наличия незаконно вывезенного нала в процессе челночной торговли отрицать трудно, как и его использование для контрабандного вывоза из нашей страны неких товаров, в основном простейшего ассортимента, на разнице в цене которых можно было заработать. Мне приходилось всё это видеть на стихийных «русских» рынках Польши, Венгрии, Югославии. В приграничье по каналам контрабанды уже имел место вывоз сырьевых товаров, и контрагенты наших первопроходцев этих каналов тоже иногда использовали незаконно вывезенные рубли. Но вот в правдивость какой-то информации спецслужб о некоей готовящейся диверсии по вбросу наличных денег для окончательного разрушения нашего потребительского рынка поверить я не могу. Уж больно примитивен замысел. Да и дезорганизовывать особо нечего было. Мы сами хорошо постарались за всех наших недругов собственными «перестоечными» деяниями.

Обеспечить полное соблюдение всего известного тогда «совкового» набора контрольно-кассовых мер в системе коммерческих банков, да еще в период «боевого маневрирования» двух центральных банков — союзного и российского, было невозможно. Сотрудники выходили на работу в выходной, работали вечерами, шли на натяжки с оформлением документов с тем, чтобы клиентура не пострадала. При этом всплывали на поверхность смешные случаи сдачи выручки неким парком культуры и отдыха с дюжиной копеечных

аттракционов сразу более чем в годовом объёме и крупными купюрами. Временная задержка обмена сумм свыше 10 тыс. рублей, проводимых через комиссии, (стоимость автомобиля тогда), была мерой формальной. Такие суммы не держат под подушкой, тем более в период пустых полок и ползучих цен. На производстве и в учреждениях, где не приходилось ожидать нелегалщины, ограничений по лимиту обмена не было. Ни об одном реальном скандале с отказом в обмене мне не известно. Думаю, даже и часть зарубежного «чёрного нала» в страну вернулась. После всех воплей об «издевательстве» над народом каких-либо реально болезненных ограничений на обмен по срокам тоже не было. Даже через два года в коммерческих банках появлялись тёмные личности с предложениями «пропустить» крупную сумму для обмена, утверждая, что имеют специальные каналы осуществления такой авантюры за солидное вознаграждение.

Фактически к обмену не было предъявлено 12 млрд рублей — примерно чуть более 12% находившихся в обращении банкнот (96 млрд рублей). Скорее всего, это те самые деньги, контрабандно вывезенные челноками, накопленные их зарубежными контрагентами, не исключаю и оборотных средств иностранных спецслужб, в таких фондах нуждающихся. С точки зрения экономической, судя по этим цифрам, игра стоила свеч. Но в стране, как известно, велась настоящая политическая борьба, и давать повод оппонентам «подбросить еще полешек, чтоб полыхало больше», может, и не стоило. Московские власти, например, не открывали сберкассы до 14 часов, согласовывая целесообразность участия в «союзном» мероприятии с российским ЦБ. В других городах задержки случались из-за обычной неразберихи, нерасторопности или разгильдяйства с доставкой купюр к началу работы сберкасс. Да и народ наш поспешил к открытию, не желая верить письменно объявленным срокам. Все реальные промахи организации проведения обмена денег и прямой саботаж, их имитирующий, были использованы в неутрачивающем противоборстве с «центром».

Практически в одном пакете, ровно через месяц последовала комплексная реформа системы розничных, оптовых цен и тарифов. Это та самая «книжица» — приложение к проекту первой Правительственной Программы перехода к социально-ориентированной рыночной экономике, которая и стала формальным поводом для срыва



На заводе «Шарикоподшипник». Апрель 1991 г. Справа налево премьер-министр СССР В.С. Павлов, В.А. Раевский, зампред Госкомцен СССР А. А. Краснопивцев, директор завода В. Б. Носов.

её принятия. Теперь уже год «программных» псевдоразногласий и враждебных манёвров вся страна жила при формально замороженных старых ценах. Плановое упорядочение розничных, оптовых цен и тарифов с возможностью полной увязки изменения выручки и затрат было сорвано. Но будущие цены чуть ли не в прейскурантном разрезе знали все. Без базового упорядочения цен коммерциализация хозяйственной деятельности в условиях монополии производителя и та самая «дорожная карта» к свободному ценообразованию так или иначе вели к неуправляемому росту цен производителей. В тяжёлом положении оказывались потребители. Не все они могли переложить свои тяготы по технологической цепочке. Оптовые и розничные звенья торговли, в свою очередь, откровенно припрятавали фондируемые товары до вожделённой возможности бесконтрольной переоценки остатков или же находили свои пути сбыта, которые за неимением другого литературно приемлемого синонима я уже не раз называл «неформальными».

Теперь, казалось, это дошло до всех: республики до единой, включая и Россию, объединились в общем хоре требований как можно быстрее ввести подготовленные прейскуранты. Демагоги,



Встреча премьер-министра В. С. Павлова с рабочими. Якутия пос. Неринги.

с горячностью убеждавшие в возможности перехода к рынку, миная ценовые потрясения, временно попрятались за заборы. Всем было очевидно, что без ликвидации чудовищных ценовых перекосов достичь товарного сбалансирования невозможно. При пусть и запоздалом согласии на введение подготовленных прејскурантов появлялась возможность получить компенсации через централизованные перерасчёты и союзный бюджет, заранее обсчитанные и уложенные в плановые клеточки затрат хозяйства и социальной сферы. Инструментарием этих балансовых расчётов те, кто отказался когда-то обсуждать вопрос по существу, не обладали. В малопорядочной грызне «центра» и республик для многих штабных руководителей этого противостояния основной мотивацией было не только поздно пришедшее осознание неизбежности принятия болезненного решения, но и возможность переложить опять на «центр» всю ответственность: вводились прејскуранты с грифом союзного ведомства. Теперь все манёвры свелись к этому, что использовала потом и пресса, выступавшая в одних боевых порядках против ненавистного центра. Кабинет министров всё же принял решение реализовать этот «осколок» отвергнутой программы. Уже не раз, имея

дело с бесчестным передёргиванием предварительных договорённостей, В. С. Павлов настоял на визировании всеми республиками соответствующего Указа президента. Завизировали все первые лица республик, кроме России. В который раз, проявив свой нрав, Б. Н. Ельцин поручил поставить визу своему заместителю. Но по факту решение было союзным. Манёвр удался...

Председателем правительственной комиссии по рассмотрению замечаний министерств и ведомств СССР и совминов союзных республик В. С. Павлов назначил меня. Ясное понимание того, с чем придётся столкнуться, было и раньше. Необходимость опережающего упорядочения цен до задействования в полной мере рыночных факторов, включая и постепенное освобождение цен, в «Соснах» обсуждалась. Без этого единственно возможным решением для ликвидации ценового баланса станет тот или иной вариант «шоковой терапии», но уже без продуманной системы компенсаций. Теперь шла речь не о том, чтобы убедиться в правоте этой точки зрения, а перекатывая на собственных ладошках «горячую картофелину», убедиться в том, что в проволочке утрачен шанс урегулирования в задуманных параметрах. Два или три года назад в прежней системе балансов, детальных показателей плана, организации учёта и отчётности процесс мог быть завершён в установленные сроки, хотя и был весьма трудоёмким. Технологически процедура была обкатана не раз при реформах меньшего масштаба и сложности. Но никогда ещё изменения структуры цен, выручки и затрат не были столь масштабными. Не было ни прежней плановой системы, ни даже приемлемого уровня соблюдения договорной дисциплины. Договорные и свободные цены, коммерческие споры об их обоснованности осложняли или даже делали невозможной плановую увязку удорожания продукции производителей и увеличения затрат потребителей, ранее казавшуюся такой рутинной и хорошо оснащённой логично выстроенным инструментарием чётких и не дающих иного толкования графических форм. Менялся менталитет и подходы к решению хозяйственных вопросов. Частный сектор, не столь ещё масштабный по видимым на поверхности объёмам, уже инкорпорировался через аренду и различные неформальные отношения вглубь государственного сектора экономики. Сопоставить в полной мере расчёты спорящих сторон, их претензии на возмещение затрат или доказательства получения дополнительной выручки производителем

было в полной мере невозможно. Дней за 10 работы с утра до ночи всё-таки удалось утрясти взаимные претензии, используя тот небольшой резерв, который был заложен в расчёты. Добиться базового ценового сбалансирования как точки отсчёта для последующей либерализации цен вряд ли удалось. Цены уже фактически перескочили тот проектный барьер. Всё это время продолжалось вымывание из свободной продажи отдельных товаров и продуктов и даже целых ассортиментных групп. Но нам удалось реализовать принципиально важное положение программного ценового урегулирования: фактически за две недели до введения прейскурантов вступили в силу меры компенсации и социальной поддержки населения, включая и индексацию вкладов.

Мартовские и апрельские мероприятия рассматривались в одном флаконе. Реальная рестрикция затронула только «чёрный нал» (к сожалению, не весь). Далее шли меры временного сдерживания волны «новых денег», но без экономического ущерба для населения. Кроме не предъявленных к обмену и, видимо, оставшихся за рубежом «чёрных» 12 млрд рублей, в марте на время работы комиссий по проверке легальности крупных сумм было придержано около 20 млрд рублей, в основном в тех регионах, где деньги привыкли хранить в наличной форме, а не во вкладах. Все они с определённым лагом были обменены. В апреле заморозка вкладов на полгода была объявлена при одновременной их 40%-ной индексации, к тому же с повышенной в 3,5 раза процентной ставкой с тем, чтобы увеличившаяся масса свободных денег в первые же дни не разрушила хрупкое равновесие. Но в полной мере ожидаемого эффекта опережающего упорядочения цен перед их освобождением достигнуть было нельзя. Упущено время. Товарного манёвра, накопления товаров в соответствии с нависшей волной свободных денег, что является в таких обстоятельствах обязательной мерой стабилизации, при сложившейся обстановке бесконтрольности в торговле и ограниченности возможностей импорта обеспечить было невозможно.

Казалось бы, после того как под давлением обстоятельств и по настоянию самих прозревших оппонентов была, пусть и с запозданием, реализована та часть правительственной программы, из-за которой она была в своё время отвергнута, можно было вернуться к реальным шагам, которые фигурировали во всех конкурировавших программах перехода к рынку. Но вместо этого общественное

мнение будоражилось инсинуациями, в которых принятым решениям давались извращённые толкования, вплоть до намерений «в очередной раз обобрать народ». А акценты разногласий переместились, в том числе под предлогом и этих выдумок, на суверенное право республик проводить реформы, что продолжало линию на разрыв единого экономического пространства как фактор избавления от центра. По всем этим вопросам президент отмалчивался либо туманно намекал на недостатки работы исполнительной власти, которые не позволяют улучшить положение.

В. С. Павлов, напротив того, был готов всегда оторваться от своего рабочего стола и довести ясную концепцию до всех желающих слушать и слышать. По меньшей мере, раз в неделю раздавался звонок: «Приезжай на ЗИЛ... «Шарик»... конференц-зал «Измайлово»... Как правило, там был также кто-то из руководителей Госкомцен, Минэкономики, Госкомтруда... В открытом разговоре с рабочими коллективами не на птичьем языке партийных идеологов, а в терминах простой экономики, семейного бюджета, ясных ориентиров на государственные приоритеты утихомиривались любые эмоции. На все многочисленные вопросы давались открытые ответы, без вуалирования реальных проблем и их причин. Много солировал сам премьер. Он нравился присутствовавшим горячей тональностью, подчёркивавшей личную убеждённость, а также свободным владением фактами и цифрами в самых необычных ракурсах. И без всякого «к октябрю всё уладится...» Информация о подобных встречах шла и из других регионов, где бывал премьер, включая и бурлящий Кузбасс.

Охотно премьер шёл и на открытые встречи и дискуссии с наиболее авторитетным тогда бизнес-объединением — Союзом предпринимателей и арендаторов. Весьма деятельное руководство союза, которое возглавил тогда П. Г. Бунич, собирало многочисленные съезды, конференции, сборы, семинары (жанр был, как правило, смещённым). Довольно часто В. С. Павлов привлекал к участию в них и своих замов и министров. Два раза довелось участвовать и мне. Все мы начинали с обзора текущих нормотворческих дел своего ведомства, но вопросы могли быть самыми неожиданными. Помню, как мне вслед за вопросом по перспективам ликвидации бюджетного дефицита был задан весьма конкретный вопрос о квалификации определённой хозяйственной операции и соответствующем

отражении её в бухгалтерском учёте. «А почему вы считаете, что я сумею ответить на такой специфический вопрос?» — «А вы подписали План счетов бухгалтерского учёта...» (Между прочим, действовал почти до конца 1990-х, но подписал я его вместо отсутствовавшего куратора В. А. Сальникова.) — «Подойдите в перерыве, а то всем будет скучно...» Разобраться удалось не без помощи «звонка к другу». Но добрым словом пришлось вспомнить и тех, кто когда-то соблазнил меня «вляпаться» в работу над первым моим учебником, как раз по анализу финансово-хозяйственной деятельности, что позволило на достойном уровне вести беседу.

Понятно, что не только пропаганда правильности курса правительства занимала рабочее время. Но и в части текущих дел приходилось отрывать время от реальной проработки нормативного документа на перетягивание каната компетенций и связанные с этим придирки. В зазоры неурегулированной законодательной базы вторгался волонтаризм не всегда продуманных решений или даже самоуправство. Это во многом касалось вопросов приватизации, которые по факту определялись зачастую индивидуальными решениями, иногда даже местных органов, со ссылкой на очень общие и недоработанные установки конкурирующих программ или находили выход в коллизии союзного и республиканского законодательства.

Как-то вернувшись из Великобритании, мне позвонил В. С. Павлов. «Я встретился с президентом Daiwa Securities (фамилию он, конечно, назвал). Завтра он прилетает. Они предлагают при своём консультировании (пока бесплатном, все комиссии по итогам работы) провести образцовую приватизацию АвтоВАЗа. С Тольятти я договорился. Их ждут. Встреться с ним, и договоритесь потом поддерживать отношения, чтобы я был в курсе». Daiwa Securities представляла крупнейшую японскую многопрофильную корпорацию Daiwa как подразделение для работы в Европе через Лондонскую фондовую биржу. Мы встретились и обо всём договорились, хотя мне сподобилось начать беседу с неудачной для японского менталитета шутки. Собственно, я повторил только слова одного американского бизнесмена, который как-то сказал мне в свободной беседе о перспективах приватизации: «Работайте с американцами. Японцы всегда спрашивают, а американцы уже здесь? И если да, тогда ждите от них даже более смелых шагов, чем от самих американ-

цев». Ни один желвак у моего собеседника не дрогнул. Но работавший в качестве переводчика некий Шмидт (загадочная личность, немец, с русским языком без малейшего акцента, свободный японский и английский) потом сказал, что обида была и японцы таких шуток не понимают. Резюме первой встречи всё же имело положительный баланс: решение предварительно одобрено в Токио. Они хотят быть первыми, кто реализует крупный проект в России.

После поездки в Тольятти японцы опять были у меня и просили передать В. С. Павлову, что подтверждают свои намерения. Предприятие перспективное. В Японии на главном конвейере и других ключевых участках стоит такое же оборудование. Необходима реструктуризация. Вывод за основную структуру производств, не соответствующих современным требованиям. Рекомендации по европейским и японским поставщикам взамен этих производств будут подготовлены. Работать над новой моделью инвестор будет после приватизации. Но менеджмент и по структуре и по личностям — это самое важное. Начнут с дублёров, чтобы присмотреться, но менять надо почти всё и всех. На весь процесс три года и гарантия альянса с крупным европейским или японским производителем. Пакет необязательно контрольный, но блокирующий в ключевых решениях. Другая часть пакета акций на усмотрение советской стороны. Ничего из этого не получилось. Конечно, были ещё поездки и переговоры в Лондоне, Токио, Тольятти... И вдруг звонок Шмидта из Лондона: «Господин Х. вот-вот сделает себе харакири». — «Если шутка, то неудачная. В чем дело?» — «Да нет... Если бы дело было в Японии, может быть, это уже и случилось. Ведь он поставил на этот проект свою репутацию. И вот мы не от вас даже узнаём об отказе от переговоров по такому крупному и принципиальному объекту. Читаем в английской газете, что «АвтоВАЗ» заключил соглашение с Price Waterhouse о консультировании приватизации на особых условиях». Я не сразу даже позвонил В. С. Павлову, сначала отдышался и перекурил. Похоже, он уже знал всё из тассовской сводки. «К слову б...во тебе надо что-то добавить или сам дальше сочинишь? Мне некогда...»

Ещё с начала года у меня лежало приглашение министра финансов Мексики П. К. Аспе Армелья для обмена опытом и проведения консультаций по вопросам приватизации. Одна и та же правящая партия и даже во главе с одним и тем же лидером — президентом

К. Ф. Гортари, всего шесть лет назад провела национализацию крупных предприятий, а теперь инициировала их приватизацию, которая шла трудно и затягивалась по времени. Мотивация обратного решения и принципиальные установки на особенности его реализации, представляли несомненный интерес. В дальнюю дорогу со мной отправились С. В. Горбачёв и А. Г. Шаповальянц, тогда начальник Отдела финансов Минэкономики СССР.

В свете уровня осведомлённости сегодняшнего читателя нет надобности воспроизводить подробно содержание консультаций. Вопросы были достаточно общие и подтверждающие нынешние взгляды на обсуждавшиеся тогда проблемы. Маршрут охватывал всю страну, и для передвижения нам был предоставлен самолёт. На основной вопрос ответ был прост. «Наша металлургия работает на США и Канаду. Технологические решения, необходимые для развития отрасли, там же. За шесть лет мы успели потерять конкурентные позиции на этом рынке и теперь обращаемся к бывшим владельцам. Но национализация одномоментна, а вот приватизацию так провести не удаётся. Продать своим — остаться с тем же самым. Да и нет заинтересованности у местного капитала. Теперь, чтобы сохранить отрасль и рабочие места, приходится учитывать условия новых-старых инвесторов и давать им гарантии». Схема работы с потенциальным инвестором и консультантом проекта практически не отличалась от того, что недавно приходилось обсуждать с руководством Daiwa Securities.

Мне кажется, принимающая сторона, может быть, наслышанная о чудачествах некоторых наших идеологов реформаций, давала некое направление акцентам консультаций со средним бизнесом. Таких встреч было не менее трёх, и каждый раз нас настойчиво предупреждали: только не создавайте кооперативов и «народных» предприятий (принадлежащих трудовым коллективам). Это, как выяснилось, было предшествующим разочарованием той же правящей партии.

Благодаря возможностям передвижения на самолёте по громадной территории страны удалось увидеть самое ужасное место на земле. Таким с воздуха и при перемещении по земле местом казалась Тихуана, двухмиллионное тогда поселение (не получается по впечатлению назвать городом) на крайнем северо-западе страны. Палящее солнце, столбы пыли, ни одного заметного дерева



Мексика. Май 1991 г. В. А. Раевский, А. Г. Шаповальянц, С. В. Горбачев.

(даже кактусов не помню) и ряды современных модульных зданий, построенных все до одного в архитектуре барака. Но внутри стерильная чистота и современнейшее оборудование. Компании Sony, Siemens, General Electric и другие мировые гиганты производили здесь от 50 и до 100% соответствующих изделий, потребляемых на всём Североамериканском континенте. Местные рабочие, по виду настоящие индейцы из деревни, при соответствующем контроле качества обеспечивали высокий уровень производительности, получая лишь не намного больше, чем их собратья, пересекавшие числом ещё 1 млн человек легальное в этом городе место официальной миграции сезонных сельскохозяйственных рабочих.

Сотрудничество с активом секции «финансы и кредит» ВЭО вывело меня на новый уровень отношения к научной работе. После защиты кандидатской в 1976 году я работал на кафедре «Финансы» ВЗФЭИ, в основном на курсах руководящих работников финорганов и специалистов нашего министерства. Регулярно публиковался. Вышло два учебника и переиздание одного из них, в которых я был редактором и руководителем авторского коллектива. Завкафедрой проф. Л. П. Павлова, за настойчивость которой в поддержании



Мексика. Посещение подлежащего приватизации металлургического предприятия.

научных амбиций не я один должен назвать её «крёстной матерью» докторской диссертации, умело подталкивала меня к тому рубежу работы, когда откат назад стал бы невозможен по соображениям личного престижа. Однажды, например, я официальным письмом, но без предварительного согласования со мной, был приглашён на заседание кафедры для обсуждения моих последних публикаций. Правду сказать, было больше вопросов, чем критики, поскольку затрагивались сферы экономики и финансов, частично малоосвещаемые публично и находившиеся в работе проектные решения, хотя без критики и оппонирования не обошлось. Это помогло мне представить собственные позиции в общем потоке актуальных публикаций по проблемам современной экономики и финансовых отношений в их контексте. Постоянно проявлял настойчивость и научный руководитель моей первой диссертации проф. Н. Г. Сычёв. После февральско-мартовской конференции ВЭО 1990 года, на которой я был председателем оргкомитета и одним из основных докладчиков, мы обсуждали её итоги, и он просто, как это возможно только при очень дружеских и доверительных отношениях, сформулировал аргументы, заставившие меня на год с лишним напрочь исключить из

баланса свободное время и с головой погрузиться в работу. Сейчас звёздное время, время перемен и в общественно-политической жизни, и экономике: масса остродискуссионного материала, абсолютно новые направления работы по реальной перестройке финансово-кредитных отношений, в которых я участвую как координатор или руководитель работ, количество публикаций позволяет подтвердить статус активного участника дискуссий последних лет. Очень весомой поддержкой, с точки зрения шлифовки концепции теоретических позиций работы, оказалось и обсуждение её ведущей организацией — Ленинградским финансово-экономическим институтом на кафедре финансов, которой тогда руководил проф. Э. А. Вознесенский. Но особое внимание уделил обсуждению положений работы профессор этой кафедры М. В. Романовский, которого она заинтересовала. Мы встречались в каждый его приезд в Москву. Эти встречи, дискуссии, экскурсии в прошлое и настоящее финансовой системы помогли окончательно выйти на концепцию темы: «Финансовые регуляторы в системе управления общественным производством». Защита пришлась действительно ко времени, как советовали мои старшие товарищи, и прошла успешно.

В. С. Павлов позвонил мне на второй или третий день. Он лежал в больнице с гипертоническим кризом, но продолжал, как это неизбежно в его должности, заниматься текущими делами Кабинета. После поздравления, последовало не предложение даже, а извещение о принятом решении: «Я подписал сейчас два постановления Кабинета министров. Одно о назначении тебя председателем Комитета по ценным бумагам...» Другое было о назначении председателя Фонда управления госимуществом. «Спасибо за поздравления и за доверие. Но я прошу, давай оставим это до наступления ясности в нашем положении. Все функции, которые могут быть возложены на новые ведомства, фактически узурпированы. Есть конкретные решения российских властей. А если что не закреплено юридически, то провозглашено как принцип в их программных документах. Чем мне там руководить? Здесь я на месте, занимаюсь своим делом... Финансируем, сражаясь на баррикадах... Две коллективные монографии скоро должны выйти...» (Осенью набор был рассыпан.) — «Ладно, выйду, ещё поговорим...» Мы так и не объяснились потом, что побудило его вдруг в больнице, в пик противостояния со сторонниками превращения союзного государства в некое аморф-



Форзац книги В. С. Павлова «Горбачев путч» с дарственной надписью: «Старому доброму другу, доказавшему дружбу тогда, когда многие бежали и многое рушилось, в том числе и по причинам, частично описанным в этой книге. От всей души спасибо за то, за что не принято благодарить и то, что стало так редко сегодня».

ное формирование, вдруг вспомнить о двух ключевых ведомствах, деятельность которых подтверждает имущественное обеспечение функций Союза и роль в регулировании общего пространства обращения единой валюты и ценных бумаг, в ней номинированных.

В следующий раз я увидел В. С. Павлова только через месяц. Министр был в отпуске, и предстояло очередное заседание Кабинета министров с дежурной для такого времени года повесткой дня — порядок и сроки подготовки проектов плана и бюджета на следующий год. К своему удивлению, я обнаружил, что под этот пункт повестки дня подложен в виде проекта решения абсолютно иной документ, чем рассылавшийся на замечания. Тот предусматривал обычную пирамиду движения проектировок «наверх»: предприятие, главк, министерство, госплан и минфин, совмин республики, затем после рассмотрения в союзных органах — в обратном порядке, вплоть до первичной ячейки производства. Этот же и назван был нестандартно: «Об организационных мерах по разработке производственных программ и прогнозов социально-экономического развития предприятий, регионов, республик и Союза ССР на 1992 год в условиях формирования рыночных отношений». Основное положение за-

ключалось в том, что предприятия формируют производственную программу на следующий год на основе хозяйственных договоров между производителями и потребителями продукции, учитывающих реальные потребности в ней, а также материальные и ресурсные возможности их удовлетворения. Эти планы не подлежат корректировке со стороны всех вышеупомянутых инстанций.

Повинуясь первому порыву, я позвонил премьеру и попросил о личной встрече. Он не стал спрашивать о предстоящей теме разговора и определил время: 10 утра. Заседание Кабинета министров было назначено на вторую половину дня. При встрече я как бы рванулся сразу к теме, но премьер осадил страсти, задержав меня посередине Кабинета для обсуждения некоторых тем, не относящихся к государственным заботам. «Ну что, не готовы?» — Это уже о содержании проекта. — «Да, само собой, но главное в том, что написанное может быть истолковано как схема обычного возвратного плана, который появляется в начале хозяйственного года. А мы сейчас должны бюджет составить». — «Ну и составляйте...» — «Мы можем, конечно, составить бюджет исходя из расчётов доходной части проекта финансового баланса. В основе там прогноз Минэкономики. Так и будет в дальнейшем... Но в проекте постановления как раз и отсутствует схема работы. Сразу чистая идея: в рыночные решения предприятия нельзя вмешиваться. А госпланы республик пока живут другой жизнью и минфины ждут их обычной продукции... Поручи Минэкономики и нам проект расширить до описания схемы работы и до взаимоотношений с предприятиями». — «Нет времени...» Последний аргумент: «Так нельзя. Рассылался один документ. На него, наверное, и замечаний никто не прислал, настолько там всё стандартно. А вчера все получили другой. У нас обсуждения даже не будет. Получив документ, все отправили его в аппарат на замечания. При таком кардинальном повороте и отсутствии комментариев вряд ли кто разберётся. Но они всё равно проснутся, даже если решение и будет принято». — «Вот и выступи сегодня, а не будет замечаний, решение примем...»

Во второй половине дня минут за 10 до начала заседания я встретил у лифта необычно взбудораженного и взъерошенного В. И. Щербакова, первого зама премьера и министра экономики. «Твоё сочинение?...» — «Нет, писал он лично от первой до последней строчки. Я даже почерк его как будто вижу, не забыл. Утром я у него

был и просил направить проект на официальные замечания и доработку. Буду с этим выступать». Надо сказать, что заседание прошло комом. Насколько помню, кроме В. И. Щербакова, Ю. Д. Маслюкова и меня, так никто и не выступил. Замечаний от республик действительно не поступило, и это был формальный, хотя и некорректный повод считать, что их нет. Постановление Кабинета министров вышло и осталось в истории как последнее, которое республики публично отказались выполнять. Когда я решил восстановить в памяти его содержание, то в Интернете нашёл по ссылке на точный заголовок не текст, а дезавуирующее решение Совета министров БССР о том, что постановление Кабинета министров СССР не действительно на территории республики для всех предприятий независимо от административного подчинения. Наиболее вежливое отклонение, как это ни странно, было со стороны Совмина РСФСР: «Не вводится в действие на территории РСФСР до приведения в соответствие с основными согласованными положениями Программы совместных действий по выводу экономики из кризиса в условиях перехода к рынку». Возможно, там действительно разобрались с идеологией постановления, которую оспорить было трудно, и оставляли зазор для работы по согласованию схемы и методов работы плановых и финансовых органов в новых условиях.

В конце августа в Ленинграде должен был состояться ежегодный конгресс Международного института государственных финансов на тему «Государственные финансы в изменяющейся политической обстановке». В. С. Павлов подготовил приветствие и при возможности выкроить время собирался его сам произнести. На заре карьеры ему довелось принять участие в работе одной из таких ежегодных встреч. У меня сохранился проект моего доклада, с датой предполагаемого выступления на открытии — 26 августа 1991 года. Интерес он теперь представляет только для личного архива, поскольку конгресс не состоялся. События, произошедшие в стране в середине августа, сделали его проведение невозможным.

О том, что происходило в городе 19 августа 1991 года, я узнал по дороге на работу. Телевизор у нас включался редко, тем более по утрам, и «Лебединое озеро» я не видел. Водитель знал, что я терпеть не могу слушать радио, и у нас в машине постоянно работала привезённая мною из командировки автомагнитола, но он телевизор смотрел и что-то не очень понятное мне пересказал. Как раз в это время

мы проезжали Чистые пруды, и на площади стоял не то танк, не то БТР. Я зашёл к министру. В. Е. Орлов уже давно был на работе и как раз обсуждал подписание документов о введении особого положения на наших режимных объектах — предприятиях и хранилищах Гознака и Гохрана. Никаких указаний на этот счёт он не получал. Это было мероприятие из числа само собой разумеющихся в подобных обстоятельствах. Премьер ему не звонил, никто другой из фигурантов ГКЧП тоже. В целом министр был спокоен, как, впрочем, и я. Какой-то развязке всей этой безобразной склоки надлежало быть. На тычки, обструкцию, а иногда на прямые оскорбления союзная власть в лице её президента отвечала увещеваниями или непоследовательными действиями, от которых их инициатор тут же открещивался. Произошли трагические события в Тбилиси, Баку, Вильнюсе... Войска в Москве уже были в марте, и всё кончилось ничем. Если и можно было ожидать каких-то решительных действий, то скорее от противоположной стороны, которая способность к ним проявляла не раз, выводя народ на улицы, прибегая к «чёрному пиару» и публичным передёргиваниям достигнутых договорённостей. Через некоторое время ко мне в кабинет зашёл министр. «Я на Валютный комитет. Проведи коллегию без меня. Мы должны утвердить замечания по проекту союзного договора. Они в материалах к заседанию уже сформулированы. Время много не займёт. Только пояснения, комментарии, поддержка наших формулировок... Сегодня в 18 часов Кабинет министров. Давай пойдём вместе. Я доложу о приказах и уйду, у меня встреча со швейцарскими банкирами. Ты останешься...»

Не буду воспроизводить впечатления от этого ставшего историческим последнего заседания Кабинета министров СССР. Как это ни странно, хотя был среди участников человек, который вёл собственную, переданную потом «компетентным» органам стенограмму, никто достоверно обстановку этого вечера, драматического по сценарному развитию и содержанию некоторых выступлений, до настоящего времени не воспроизвёл. И я не буду первым, кто это сделает. Не слишком точно за давностью лет какой-то фрагмент с моим участием воспроизведён в воспоминаниях В. В. Геращенко, к которым я и отсылаю любопытствующих.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Жизнь и удивительные приключения банкира Виктора Геращенко, записанные Николаем Кротовым. — М.: Экономическая летопись, 2010. С. 351

Следующее заседание коллегии я проводил уже в четверг как исполняющий обязанности министра. Все министры союзного правительства были отстранены от работы, и их обязанности возложили на первых заместителей. На коллегии мы утвердили окончательный текст замечаний по союзному договору, и я объявил, что в соответствии с обязательным к исполнению на территории республики Указом Президента РСФСР Б. Н. Ельцина проводятся мероприятия о департизации производственной деятельности. Партком и комитет ВЛКСМ к этому времени были уже опечатаны. Я дал указания пломбы снять на три дня, вернуть штатных работников, для того чтобы каждый мог распорядиться своим членским билетом и учётной карточкой.

А уже на следующий день у меня состоялась встреча с министром финансов РСФСР И. Н. Лазаревым, малоприятная для меня не только по теме разговора, но и по наблюдению за изменением манеры разговора (мы были в своё время даже в товарищеских отношениях, встречались семьями). Это был один из первых опытов наблюдения вообще не того человека, которого я знал раньше. Начали мы разговор, назвав друг друга по имени, но уже в процессе него перешли на соответствующий тематике и тональности официальный язык. Он объявил, что ему поручено контролировать делопроизводство Минфина СССР. Его постоянным представителем будет заместитель министра С. В. Королёв, через которого надо согласовывать принципиальные решения и все документы по финансированию. И. Н. Лазарев извещил и о начале следствия по делу В. С. Павлова о государственной измене. «Кому?.. Он же был премьер-министр. Ну, ещё бы бунт против действующего-бездействующего президента...» — «А экономический ущерб?» — «Какой? Брусчатку покорёжили, бензина нажгли по дороге в Москву?» — «Всё будем считать...» На том и расстались. В тот же день приходил следователь. Разговор был самого общего порядка о сотрудничестве в процессе работы следственной группы.

Утром следующего дня я собрал конфиденциально ключевых руководителей министерства, предупредил о возможной предвзятости и заданности целей следствия, учитывая накал полемики последних месяцев и уже прозвучавшие устно обвинения. А теперь ещё экономический ущерб... Необходимо соблюдать корректность, полную лояльность и одновременно осторожность. Любая докумен-

тация, связанная с текущим финансированием, может быть истолкована произвольно. За бюджетную и общую, подписывавшуюся мной и министром, я был спокоен, но отраслевая в большинстве своём не требовала нашей подписи. «Нам прятать нечего, да и невозможно. Но готовиться надо ко всему, вплоть до извращённого истолкования рядового документа».

Конечно, никто ничего не нашёл, кроме нашего же начальника, который в полном ужасе сообщил мне, что именно в пятницу 16 августа подписал рядовое расходное расписание в плановом размере для выплаты зарплаты одному из силовых ведомств. Это могло быть истолковано как прямое финансирование чего угодно, вплоть до самого «путча». «Успокойся... Сделай на всякий случай аналитичку выплат на подобные даты, подними плановые расчёты. Будем, если надо, говорить с цифрами». Но «искательские» фантазии, видимо, оказались слабее наших опасений. Ничего, кроме несправедливо поставленных В. Е. Орлову в вину уже упомянутых приказов, найдено не было, да и быть не могло.

Далее очень короткий, но впечатляющий период «комиссарства». В действующие пока министерства СССР были назначены представители российского руководства для контроля за решением текущих вопросов. При наличии не отстранённого президента СССР, его аппарата, официально действующего аппарата Совмина СССР, зависшего на холостых оборотах без арестованного премьера, это выглядело как временная оккупация. Здесь, пожалуй, следует оговориться, с чем были связаны объективные трудности общения с «комиссарами». Действительная правда состояла в том, что российское чиновничество практически до этого было отстранено от руководства важнейшими экономическими процессами на территории республики плюс воспалённое воображение о «привилегиях и льготах» союзных чиновников. Поэтому оно активно и даже азартно участвовало в политической борьбе Б. Н. Ельцина и его штаба за разрушение союзных структур, будучи готово расстаться ради этой цели и со страной как союзным государством вообще. Это, кстати, касалось и коммунистической фракции в Верховном Совете РСФСР.

Централизация решения вопросов по РСФСР была ещё более гипертрофирована, чем это имело место в любой другой союзной республике. Там это касалось в основном объектов хозяйства и бюджетных учреждений союзного ведения, иногда по масштабам

деятельности довольно значительных. Здесь же даже для предприятий союзно-республиканского ведения одноимённое союзное министерство находилось рядом, была возможность переадресовать возникающие вопросы, иногда включая и мелочёвку, на соседнюю улицу. Руководство областей также порой игнорировало в лоббировании региональных вопросов республиканские ведомства, да и правительство республики тоже. Финансовые планы министерств республики, по существу, набело формировались в Минфине СССР с привлечением, если возникала необходимость, крупных предприятий. Последние тоже хорошо знали прямую дорогу в конечную инстанцию решения вопроса. Это, конечно, накладывало свой отпечаток на подходы к решению вопросов, стиль работы и даже склад характера многих руководителей. Но главное, что вызывало пробуксовку в работе комиссаров, — это те сферы экономики и управления, которые не относились к компетенции республик, а это, между прочим, оборонка, некоторые силовые структуры, машиностроение, почти вся тяжёлая промышленность, денежное обращение, взаимоотношения с банковской системой. Кроме «комиссаров» из российских ведомств, знавших в принципе организацию работы аппарата, в министерствах стали появляться идеологи и активные фигуранты штабных структур «переворота». Их суждения и предлагаемые легковесные решения дополнялись лишь безудержной самоуверенностью в первооткрывательстве собственных решений. Достаточно упомянуть о слепом убеждении, что Россия кормит все другие республики и сбрось это ярмо, — вмиг разбогатеет. Интересно, что такие же мудрецы овладели кабинетами и в Киеве, хотя обе республики уже давно по общему балансу не обеспечивали себя продовольствием. Да и стоимостные пропорции взаимоотношений были безнадежно запутаны системой цен, скрытых и явных дотаций. Не убеждают и современные апологетические расчёты в обоснование тех самых соображений на основе мировых цен и межотраслевых балансов. Один из именитых пользователей этих расчётов, прислал мне соответствующие своё сочинение под звонким названием, видимо, ознакомившись с какой-то моей публикацией. Несмотря на высокий статус используемых материалов, это лишь «арифметика». Формирование не только организационно, но и технологически связанного народно-хозяйственного комплекса обеспечивало экономическую и оборонную безопасность страны, единый

хозяйственный оборот, занятость населения и его довольно высокий профессионально-образовательный уровень. А от потери источников сырья и полуфабрикатов, цены на которые были занижены и на импорт которых валюты не оказалось, потери рынков машиностроительной и другой перерабатывающей промышленности немало пострадали Россия, Украина, Белоруссия. Закрылись многие высокотехнологичные предприятия, работавшие на внутренний рынок большой страны. Свернулась подготовка рабочих и инженерных кадров по многим профессиям.

Нам ещё сильно повезло. Наш основной, трудящийся на месте «комиссар» и его помощники были из Минфина РСФСР. Мы были давно знакомы и с уважением относились друг к другу, в конечном счёте находили взаимопонимание, и я не помню ни одного случая, чтобы моё решение было дезавуировано. Но движение документов сильно замедлилось, так как даже после всех объяснений и как будто достигнутого согласования требовалось хотя бы устное подтверждение министра финансов РСФСР И. Н. Лазарева. В конечном счёте после пары неприятных инцидентов с задержкой финансирования я предложил контроль последующий, с чем И. Н. Лазарев согласился, и всё пошло обычным порядком. Надо сказать, что в будущем большинство наших коллег вполне компетентно руководили соответствующими участками работы уже нового Минфина России, осваивая и новые для себя функции. Хотя без издержек, конечно, не обходилось. Так, я с удивлением узнал, что ещё довольно долгое время в республике отправлялась денежная наличность для подкрепления оборота без оформления в качестве задолженности.

В период «комиссарства» моему коллеге В. В. Геращенко повезло меньше. Председатель Правления Госбанка СССР официально не входил в правительство, и на него указ об отстранении от работы союзных министров не распространялся. Но на тот момент конфронтация с ЦБ России во главе с Г. Г. Матюхиным достигла высокого накала. Понять, каковыми были эти отношения и их истинные причины, можно по следующему знаковому тезису: «Чтобы создать двухуровневую банковскую систему, надо было прежде всего найти кандидатуру председателя Центрального банка».<sup>1</sup> В качестве «комиссара» же был назначен человек, не имевший до этого отноше-

<sup>1</sup> Г. Г. Матюхин. Я был главным банкиром России. — М.: Высшая школа, 1993. С. 52

ния к банковской работе. Придя с первым визитом к В. В. Геращенко, он прежде всего по революционному потребовал «ключи», на что ему были предложены ключи от кабинетного сейфа, где, как я надеюсь, для такого горестного случая стояла бутылочка виски. На что он оскорблённо воскликнул: «Какой сейф! Ключи от подвалов с денежной наличностью!» (Каковой в административном здании банка быть не могло.)

Но «комиссаров», слава богу, скоро убрали. Началось странное параллельное сосуществование двух структур, союзных и республиканских: где-то игнорирование, где-то фактически захват позиций под формально сохранявшейся крышей ведомства со старой вывеской, где-то открытые конфронтационные действия на уровне борьбы с инородным элементом. В тяжёлом положении оказалась периферия и те крупные предприятия, которые традиционно решали многие вопросы через союзные структуры, теперь лишённые возможности свои компетенции реализовать. Были и довольно успешные на первых порах инициативные попытки организовать взаимодействие через осколки общесоюзных структур. Например, на базе главка Минлегпрома СССР Союзглавлегпромсырьё было организовано акционерное общество с участием аналогичных структур всех республик, включая даже и республики Прибалтики и Закавказья, которое некоторое время решало вопросы взаимобеспечения сырьём и полуфабрикатами в условиях запутанности денежных расчётов и громоздившихся вопреки экономической целесообразности административных барьеров. Но в конце концов, увы, последние одержали верх.

Что касается Минфина СССР, то отдельные конфронтационные действия или игнорирование решений со стороны верхних эшелонов российских властей вскоре прекратилось. Примерно в ноябре ко мне зашли В. В. Барчук и С. В. Горбачёв. Я знал, что они уже неоднократно приглашались в российские структуры для консультаций. Теперь же Е. Т. Гайдар предложил им, а также и начальнику Отдела финансов Минэкономики СССР А. Г. Шаповальянцу занять должности с повышением по своему профилю: С. В. Горбачёву и А. Г. Шаповальянцу — заместителями министра экономики и финансов России, В. В. Барчуку — первого заместителя, фактически министра финансов. Объективно говоря, решение это было спасительным для сложившейся ситуации, как и последовавшее затем

приглашение В. В. Геращенко по инициативе того же Е. Т. Гайдара занять пост председателя Центробанка России. В. В. Барчук отвечал в Минфине СССР за всю бюджетную работу и, как никто другой, знал все детали межбюджетных связей и отношений с Госбанком СССР в процессе составления и исполнения бюджета. Управление совершенствования хозяйственного механизма, недавно сформированное на базе бывшего Сводного отдела финансов и денежного обращения, отвечало за всю остальную нормативную базу обеспечения работы финансовой системы. А. Г. Шаповальянц как начальник Отдела финансов курировал оба эти ключевых участка в Мнэкономике СССР.

Думаю, что эти решения были связаны с тем, что Е. Т. Гайдар понимал опасность легкомысленного отношения к союзному бюджету. А непосредственно после назначения В. В. Барчука возник некий переговорный процесс, в основном касавшийся бюджетных и банковских вопросов. Совещания происходили на самом высоком уровне в Ореховой комнате Кремля с обязательным участием Б. Н. Ельцина и М. С. Горбачёва. Российская сторона была представлена также Г. Э. Бурбулисом, Е. Т. Гайдаром и В. В. Барчуком, а союзная — В. В. Геращенко и В. А. Раевским и, кажется, раз был Ю. С. Московский (председатель ВЭБа). Что интересно, официально возглавлявшего Комитет по оперативному управлению народным хозяйством (союзным) И. С. Силаева ни на одной встрече не было. В качестве как бы наблюдателя безмолвно присутствовал И. Т. Гаврилов, вообще-то по работе в комитете запомнившийся как наиболее толковый его участник, хороший аппаратчик. Разговор был очень конструктивным, совсем не похожим на тот постоянный флёр склоки, бездоказательных обвинений и попыток сместить акценты ответственности, который был мне знаком раньше по подобным совещаниям с иным представительством российской стороны. Коль скоро руководители двух сторон стали фигурами вполне историческими, возможно, будет интересно поделиться, пусть и субъективными по обстоятельствам встречи, впечатлениями о ярко заметной разнице их характеров и темпераментов.

М. С. Горбачёв готовился к беседе недолго, не стараясь глубоко вникать в детали, но довольно быстро улавливал смысл и содержание обсуждаемой проблемы, возможные варианты её развития. Во время беседы он довольно гибко маневрировал в поисках зна-



Собрание представителей верховных советов республик. Декабрь 1991.  
Доклад об ожидаемом исполнении союзного бюджета за 1991 г.

менитого «консенсуса» и почти всегда вслед за своим вступлением выводил на разговор своих помощников. Б. Н. Ельцин предпочитал солировать жёстко по заданной программе. Но ощущая угрозу потери позиции или недостаток аргументов, забирал своих помощников на совещание в соседнюю комнату и возвращался с «новой пластинкой». Из всех участников лишь Г. Э. Бурбулис вызывал антипатию, открыто ориентируясь на прежний тон конфронтации, что-то шептал Е. Т. Гайдару о потере ради экономических договорённостей политической позиции, за которую он лично отвечает и т. п.

Но губительность продолжения игр с союзным бюджетом для экономики страны, причём в долгосрочной перспективе, обозначена была всё же чётко. Союзный бюджет по объёму был сравним с суммой республиканских. Финансирование его объектов, отлаженное десятилетиями, продолжалось бесперебойно, несмотря на то что Россия практически полностью, а другие республики в чуть меньшей степени перестали переводить на счета союзного бюджета закреплённые за ним доходы. Финансирование это было, по сути, эмиссионным. Госбанк СССР кредитовал условно «кассовые разрывы», которые имели на самом деле, конечно, при этих объёмах со-

всем другую квалификацию. Главная беда и даже трагедия, имеющая прямым последствием усиление будущего «оздоровляющего шока» (шоковой терапии), заключалось в том, что республики, и прежде всего, Россия за счёт «новых» доходов щедро принимали решения по их использованию, носившие при этом характер подачек для переманивания на «свою» сторону каких-то структур или групп населения, например, чуть ли не удвоение зарплаты в системе республиканского МВД, увеличение административного аппарата т. п. Вообще один и тот же рубль тратился не менее двух раз, не только бездарно, но разрушительно для экономики страны. Это было очевидно, и соответствующая констатация находила отражение в договорённостях, в том числе о консолидированном исполнении бюджетов Союза и РСФСР, которые, к сожалению, существенно запоздали. Год закачивался.

Опять же, имея в виду ценность уходящих в прошлое впечатлений, могу сказать, что Б. Н. Ельцин выглядел совсем другим человеком вне прямого влияния и даже явно видимого прессинга «злых гениев» тех лет. В описанном эпизоде это был без сомнения Г. Э. Бурбулис. Но говорили и писали об этом многие, называя и другие персоналии, наблюдать которых рядом с Б. Н. Ельциным мне самому не довелось. Некое подтверждение этому можно было получить во время так называемого «Ново-Огарёвского процесса», где мне на двух заседаниях также пришлось делать доклады. Б. Н. Ельцин, как и другие президенты республик, на заседании был без советников и вёл себя очень конструктивно, может быть, конечно, учитывая настрой присутствовавших руководителей других республик. Задавал искренне заинтересованные вопросы, с уважением выслушивал ответы.

До этого доклад о бюджете прошёл «сито» Временного комитета, заменившего союзное правительство и сформированного из зампредов совминов республик, согласившихся в нём участвовать (без Грузии и Прибалтийских республик). Комитет возглавил И. С. Силаев, бывший до этого премьером Правительства РСФСР, а ещё ранее заместителем председателя Совмина СССР, ведавшего вопросами машиностроения. Мне не так часто приходилось бывать на его комиссии после памятного для меня периода работы над законодательством о качестве промышленной продукции, но почти всегда я уходил абсолютно вымотанным более, чем от серьёзной работы, по-



Собрание представителей верховных советов республик. Декабрь 1991 г.  
С.В. Ассекритов, В. В. Геращенко, В. А. Раевский, начальник Бюджетного  
управления Минфина СССР П. С. Кушнарев. После доклада.

скольку заседания зачастую выливались в пустопорожний трép, а если и появлялись решения, то в результате последующей работы специалистов аппарата. Б. Н. Ельцина он, видимо, привлék в качестве первой крупной фигуры-перебежчика. Но, как я понимаю, Б. Н. Ельцин его в дальнейшем с облегчением выдвинул в обречённый на временное небытие комитет. Для реальной работы в качестве премьера, тем более в такой сложный период, он вряд ли подошёл. Такую же точку зрения, совпадающую с моими впечатлениями об этой фигуре, я прочёл потом в воспоминаниях Б. Г. Фёдорова, который был одно время в его правительстве министром финансов.

Подтвердит это и история с рассекречиванием данных о золотом запасе страны, в какой-то степени дающая впечатление о той обстановке, в которой проходила работа комитета. Буквально через пару недель после создания комитета ко мне зашёл начальник Гохрана Е. И. Бычков и сообщил, что по его данным руководство России через управляющий всем союзным имуществом комитет И. С. Силаева приняло решение реализовать 50 тонн золота. Делать этого было нельзя по сложившемуся балансу. Остатки составляли 240 тонн. Довольно много золота было продано в предшествующие

периоды для поддержки критического импорта. Баланс показывал, что при нынешнем уровне добычи, прекращении поступлений в союзный фонд не обеспечивались внутренние потребности и потребности того же критического импорта, на который страна успела за «перестройку» крепко подсесть.

Как это было тогда принято, я сделал расчёт от руки в одном экземпляре и попросил у И. С. Силаева аудиенцию, доложил проблему, встретив полную и явную растерянность. Он не отрицал подготовки решения, но не мог привести никаких весомых аргументов, не мог назвать авторов и даже не знал, кому позвонить для консультации в своём аппарате. А звонить можно было только тому же Е. И. Бычкову или в наш аппарат. Я догадывался, что кто-то морочил голову о необходимости поддержки ВЭБа, что было уже безнадёжно даже в среднесрочной перспективе, а краткосрочная поддержка ликвидности означала только отсрочку объявления дефолта и бестолковое скармливание золота кредиторам. «Оставьте это мне, — вяло сказал в конечном счёте И. С. Силаев, — я не знал об этом...» (А как докладывался проект решения?!) Я сказал, что не могу этого сделать по режимным соображениям и передаю расчёт в наш первый отдел, а тот уже будет действовать по установленной для такого рода режимными документами схеме.

Вечером было заседание комитета, я оказался рядом с Г. А. Явлинским, который у И. С. Силаева числился первым замом, наряду с А. И. Вольским и Ю. М. Лужковым, но вообще на заседания ходил редко и не очень скрывал ироничного отношения к происходившим на комитете дебатам. Мы хорошо знали друг друга по работе в «Соснах» над правительственной программой перехода к рынку. Были вместе в командировке в Японии. Зная его отношение к председательствующему, я тоже в довольно ироничной манере описал реакцию И. С. Силаева на мой визит. «Дай эти материалы мне». — «Если можешь, возьми сам. Я думаю, они уже здесь, в комитете». А на следующий день эти данные были Г. А. Явлинским публично озвучены. Возможно, это даже сыграло свою положительную роль в привлечении внимания общественности и предотвращении сделки. Но в целом, мне кажется, больше характеризует новый стиль работы и степень ответственности новых личностей на государственном олимпе. Ведь никто режима в отношении этих сведений не отменял. А публикация давала дополнительный штрих к общей

обстановке разрушающейся системы управления страной и толчок процессу потери доверия наших партнёров и кредиторов.

Не менее красноречивый эпизод связан с принятием бюджета на 4-й квартал 1991 года. Практически большая часть союзного бюджета оказалась непокрытой в результате того, что по указанию российского руководства, «инициатива» которого затем была дружно поддержана другими республиками, перешедшие «под юрисдикцию» России коммерческие банки перестали перечислять установленные платежи. Договорённостей о консолидированном исполнении бюджетов Союза и России ещё не было. Кто как не комитет, созданный для разбирательства дел союзного ведения и состоящий из представителей республик, должен рассмотреть состояние бюджета? Но докладывать бюджет мне пришлось на комитете не менее трёх раз. Никто не хотел признавать причины положения, рассматривать вопрос по существу и брать ответственность за единственно реальное в данной ситуации неприятное решение. Первый доклад был возвращён Минфину с резкой резолюцией, где всё ставилось с ног на голову. Была создана комиссия из министров союзных республик, представленных в комитете, для экспертизы и «оказания помощи». Но комиссия после двух недель работы подтвердила анализ положения, все выводы и предложения Минфина СССР. Однако маховик обструкции официального подтверждения реальных причин сложившегося положения уже был раскручен. И к следующему заседанию, на который новый доклад ещё даже не был представлен, угодливый аппарат заранее готовил очередную зубодробительную резолюцию, смысл которой был прост: отказ принять какое-либо решение.

После очередного такого решения я в абсолютном бешенстве позвонил А. И. Вольскому, который после первого выступления подходил ко мне с дружеским сочувствием. «Если дело будет продолжаться таким же образом, я передам в прессу свой следующий доклад и проект подготовленного аппаратом ещё до его рассмотрения решения». Он как мог меня успокоил и посоветовал встретиться один на один с И. С. Силаевым, подтвердив, что в аппарате добиться ничего не удастся: эти ребята из бывшего аппарата союзного Совмина за своё шаткое место держатся, знают, «на кого кадить, на кого капать», и пока им сверху не будет указания, ничего не изменится. В конечном счёте я всё-таки позвонил И. С. Силаеву

и попросил о личной встрече. Пришлось дать развёрнутый анализ расходов союзного бюджета. Союзный бюджет — это только условная иерархия, а за этим названием наиболее важные учреждения образования, здравоохранения, культуры, капитальные вложения, причём до 70% на территории России, плюс армия, охрана границ и т. д. И. С. Силаев удивился, по-моему, искренно: «А что Лазарев и Матюхин этого не знают?» Хоть стой, хоть падай... «Хотелось бы верить, что знают, но играют в другие игры. Иначе это был бы вопрос о соответствии занимаемой должности», — ответил я. Эта встреча позволила наконец прекратить обструкцию. На очередном заседании доклад хотя бы не отвергли. Не принимая на себя ответственности, комитет рекомендовал вынести его на рассмотрение президентов республик в Ново-Огарёво. И только после их предварительного одобрения в начале декабря бюджет был представлен на заседание представителей Верховных Советов республик, заменившее Верховный Совет СССР. Впервые было принято решение о покрытии дефицита бюджета кредитом Госбанка СССР не под пустую расписку Минфина СССР, а под залог свободных остатков бюджетов прошлых лет в размере 43 млрд рублей, т. е. формально по всем критериям здоровых заёмных отношений. Так что слава нашим предшественникам, которые, пусть и используя «алхимию» исполнения бюджета, позаботились, чтобы такие остатки были.

Бытовая подробность, связанная с этим событием. Она тоже как бы символ новой реальности. Доклад был поставлен в повестку дня чуть ли не накануне. Настроение было хуже некуда, психическое состояние — на грани истощения. Мысли о своей нелёгкой долюшке перемешивались с мыслями более высокого полёта о будущем страны. Ничего не клеилось. Я решил уехать домой и попробовать собраться с мыслями пораньше утром. Благо доклад не парадный, никакой «вуали» и дежурных звонких слов не требуется. Приехал часов в 7 утра. Та же история... Наметил последовательность тезисов, разложил таблички... Времени осталось только-только дотопать до Кремля. Попросил помощника Володю налить четверть стакана коньяка для просветления мозгов. Что за чёрт? Ничего не чувствую... Наверное, со злости на свою судьбу не берёт... Доклад прошёл на удивление гладко. Даже вопросов было мало. Наверное, все понимали: заседание последнее в этой стране. Я пешком вернулся в минфиновский кабинет и теперь уже в качестве победной

и одновременно поминальной чарки отхлебнул того же коньяка. Вот так номер! То же самое... «Володя, попробуй, что это?» — «Чай, Владимир Абрамович... А я ведь в ГУМе брал...» Здравствуй, новая страна...

Несмотря на грустные черты последних дней служивой жизни, всё же в них было некое конструктивное содержание: элементарное исполнение служебных обязанностей. Но за пределами этой повседневной повестки дня дела шли совсем по-другому. Как гром среди ясного неба прозвучала весть о Беловежских соглашениях. Вскоре состоялось и решение о создании ликвидационной комиссии по Минфину СССР. А это уже другая песня — судьбы конкретных людей, содействие их трудоустройству.

На этом рубеже я закончу своё повествование. Прошу прощения у моих современников с более качественными параметрами памяти за возможные, надеюсь, немногочисленные, неточности в датах, инициалах действующих лиц и последовательности событий. Я не считал возможным рыться в архивах, чтобы не потерять драйв, что считаю наиболее важным для достоверного восприятия времени. Что-то важное осталось за кадром сознательно. В некоторых случаях причина связана с опасением искажённого истолкования событий и суждений тех лет в современных категориях восприятия, в других — этические соображения в отношении тех личностей, которые могли вести себя неоднозначно под давлением сложных обстоятельств того времени.

Начиная писать эти заметки, я заранее знал, что закончу их смысловым многоточием на рубеже двух эпох моей жизни и жизни страны. Это просто отложилось и оставалось в сознании как естественная форма завершения рассказа, и я не пытался сформулировать для себя, а почему, собственно, так. В русской литературной традиции многоточие — недосказанность, незавершённость. Но жизнь-то продолжалась, и не сказать, что совсем уж неинтересно или безуспешно. Почему же такая мысль была? Понятно было только в общем плане: я начинал писать через 20 с лишком лет после выставленного жизнью многоточия, уже будучи хорошо знакомым с реалиями нового времени. Попытки перенести объяснения на лист бумаги получались многословными и неоправданно дидактическими, не отражали важных нюансов моего реального отноше-

ния как к прошлому и неизбежности его ухода, так и состоявшимся, но не по всем параметрам принятым переменам.

И вот практически в тот день, когда смысловое многоточие завершает рассказ, я нашёл объяснение у живого в своём роде классика наших дней — Игоря Губермана. «Смотрите, — пишет он, на этот раз не в стихах, — как по-разному звучала бы одна и та же фраза в начале 1960-х и сейчас: мальчик склеил в клубе модель. Правда же?» Всё просто. Можно ли автору, не сфальшивив, на одном дыхании продолжить описание событий, происходивших в обществе уже иных ориентиров, разорвавшихся причинно-следственных связей и даже иного языка общения, изменившихся до неузнаваемости прежде хорошо как будто знакомых людей? Сделаем перерыв...

---

---

## АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

Абалкин Л. И.  
150, 248, 249, 252, 277

Аганбегян А. Г.  
257, 275

Адамов Г. Б.  
23

Александров А. П.  
185

Алексеев М. Ю.  
6–16, 18, 263, 264

Алибегов Т. И.  
266

Алиев А. А.  
61

Андреева Т. В.  
141, 170

Андропов Ю. В.  
165, 166, 168, 169

Анненкова Л. В.  
163

Антипов Л. И.  
205

Армстронг Л.  
34

Артёмов Ю. М.  
10

Аспе Армеля П. К.  
285

Ассекритов С. В.  
266, 301

Байбаков Н. К.  
94, 144, 162, 223

Баранова Н. А.  
163

Барановский А. Н.  
215, 217

Барчук В. В.  
6, 186, 187, 206, 225, 227,  
297, 298

Бахолдин К. И.  
34

Бачурин А. В.  
74, 75, 247

Бек А. А.  
138

Белчев Б.  
96, 97, 154–157

Бирман А. М.  
33, 39, 41, 84, 119

Блудов И. А.  
100, 117, 134, 136

Болдырев Б. К.  
38

Брежнев Л. И.  
112, 165, 166, 170, 191

Бугаев Ю. С.  
269

Букато В. И.  
202

Буланцева В. А.  
163

- 
- Бунич П. Г.  
283
- Бурбулис Г. Э.  
299, 300
- Бычков Е. И.  
301, 302
- Варков А. В.  
34
- Величко Л. С.  
72, 107
- Верн Ж.  
23
- Вестбланд В. И.  
31, 32
- Виноградов В. М.  
273
- Вознесенский Э. А.  
288
- Войлуков А. В.  
245, 276
- Вольский А. И.  
302, 303
- Воронцов С. М.  
86–89, 215, 230
- Высоцкий В. С.  
29, 87, 166
- Гаврилов И. Т.  
298
- Гайдар Е. Т.  
256, 297–299
- Гаранян Г. А.  
34
- Гарбузов В. Ф.  
9, 59, 77, 95, 98, 103, 105,  
112, 117, 121, 144, 162, 163,  
170, 176, 178, 188, 223
- Гаретовский Н. В.  
68, 69, 71, 72, 100, 113, 129,  
186
- Геращенко В. В.  
45, 245, 248, 266, 268, 276,  
292, 296–298, 301
- Гиндин  
79, 80
- Глушков Н. Д.  
123
- Голсуорси Дж.  
23
- Горбачёв М. С.  
170, 171, 206, 245, 255, 257,  
259–262, 271, 287, 298
- Горбачёв С. В.  
6, 11, 13, 237, 238, 272, 286,  
297
- Гортари К. Ф.  
286
- Гостев Б. И.  
9, 175, 182, 184–186, 202,  
221, 223, 224, 227–231
- Гребень Н. Е.  
133
- Греков И.  
57
- Грибов В. Г.  
187, 251
- Груднов В. В.  
210
- Губерман И. М.  
306
- Гужков И. В.  
32, 46, 47, 63, 69, 74, 75, 77,  
80–82, 114, 115, 117, 121
- Гужкова Р. В.  
31, 32, 38, 39, 46
- Гумеров Р.  
124
- Гюго В.  
23
- Двойченко З. И.  
72, 106, 107
- де Бальзак О.  
23
- Деменцев В. В.  
59, 121, 122, 128, 137, 138,  
146, 152, 170, 171, 176, 185,  
188–190, 200, 260
- Дубенецкий Я. Н.  
202
- Дэн Сяопин  
165, 169
- Диккенс Ч.  
23
- Довлатов С. Д.  
190
- Докучаев М. Е.  
210
- Дубинин А. И.  
135
- Дугинов А. А.  
41, 93, 94, 187
- Дудаков А. П.  
260
- Дундуков Г. Ф.  
68, 72, 74, 77, 79–82, 85, 93,  
94, 96, 100, 101, 104–110,  
112–114, 154, 156, 167
- Дьяков А. Ф.  
215, 217
- Дюма А.  
23
- Евтеева Н. А.  
6, 161, 180, 208

- 
- Евтушенко Е. А.  
166
- Ельцин Б. Н.  
255, 257, 261, 281, 293, 294,  
298–301
- Емельянов Ю. В.  
25, 26, 29, 37
- Ефремов И. А.  
23
- Жаров А. Л.  
104, 108, 111
- Желяева Е. Н.  
209
- Жолобов В. Н.  
38
- Завалишин М. А.  
76, 93, 94
- Засядько А. Ф.  
167
- Захаров В. С.  
186, 241
- Зверев А. Г.  
86, 102, 122, 129
- Златкис Б. И.  
131, 265, 268
- Зотов В. В.  
163
- Зотов М. С.  
199
- Зубов А. Н.  
34
- Иванов Е. А.  
195
- Игнатушкин В. П.  
10
- Иконников В. В.  
33
- Ильвовский С. З.  
53, 94–96
- Ильин В. В.  
268, 269
- Каверин В. А.  
23
- Казанкова К. А.  
63, 68, 81, 82
- Калганов Г. Н.  
53, 54
- Каменсков А. Н.  
154, 156, 164
- Кантор В. И.  
213, 214
- Карагедов Р. Р.  
168
- Карбышев А. Д.  
38, 39
- Кассиль Л. А.  
23
- Катаев В. П.  
23
- Кацеленбаум З. С.  
33
- Киселёв Т. Я.  
147
- Кисман Н. А.  
47
- Китайгородский И. П.  
239
- Клименко Г. И.  
145
- Ковалевский Д. С.  
129, 130
- Ковриго Ф. П.  
232, 236
- Коган М. А.  
129, 130, 145
- Козырев  
215
- Кокиев А. Г.  
31, 32
- Кокосинский Ю. Г.  
29, 30, 37
- Колганов Е.  
53
- Колмаков С. С.  
100
- Комин А. Н.  
118, 120, 121, 160
- Кондратьев А.  
25, 26, 28, 29
- Коновер У.  
32
- Коржавин Н. М.  
171
- Коробов А. В.  
75, 83
- Косыгин А. Н.  
26, 80, 102, 124, 140, 166,  
168, 191, 196, 197, 214, 223
- Коханов Ф. Л.  
48
- Красильников В. Н.  
261
- Краснопивцев А. А.  
278
- Кротов Н. И.  
5, 17, 18, 202
- Кудинова О. И.  
210
- Купер Ф.  
23
- Кутузов Г. А.  
57

- 
- Кушнарeв П. С.  
254, 301
- Лавров В. В.  
106, 107, 224
- Лазарев И. Н.  
244, 293, 296, 304
- Ларин О. Н.  
54
- Лахов В. В.  
94
- Левчук И. В.  
245
- Леин В. П.  
170
- Лемаев Н. В.  
233
- Ленин В. И.  
169
- Лер  
136, 138
- Либерман Е. Г.  
62, 82
- Лехциер Л. И.  
261
- Лондон Дж.  
23
- Лопатиев С. В.  
110, 111
- Лужков Ю. М.  
302
- Магазинер С. З.  
60
- Майзуc Н. С.  
163
- Маленков Г. М.  
177
- Малис Н. И.  
131
- Малышев И. С.  
75
- Манойло Ф. Н.  
93, 110, 111
- Мануйлова Т. В.  
163
- Маргулис  
137
- Маркс К.  
80, 168
- Маслак И. П.  
31, 32, 38
- Масленников В. Н.  
48, 49, 56, 81, 109, 111, 115,  
117, 127, 128, 130–134, 145,  
147, 159, 163, 164, 171, 178,  
181
- Маслюков Ю. Д.  
232, 252, 272, 291
- Матюхин Г. Г.  
296
- Мачеркевич Р. И.  
129, 130
- Маяковский В. В.  
177
- Медведев В. А.  
257
- Мироценко С. М.  
122, 154, 156
- Моломжанц Д.  
121
- Московский Ю. С.  
298
- Мотылев Л. А.  
57, 134, 136, 137
- Никольский В. П.  
63, 69, 100, 114, 115, 117,  
126, 176
- Носов В. Б.  
278
- Оганесов Ю. Г.  
32, 99, 163
- Орлов В. Е.  
176, 273, 277, 292, 294
- Павленко К. А.  
146
- Павлов В. С.  
9, 11, 43, 45, 47, 92, 99–102,  
104, 105, 109, 111, 145, 162,  
165, 185–187, 196, 203, 232–  
235, 245, 248, 252, 253, 255,  
259, 261, 263–269, 271–279,  
281, 283–285, 289, 291, 293
- Павлова Л. П.  
287, 288
- Палагина Д. Я.  
133, 134
- Пансков В. Г.  
117, 186, 187, 249
- Паскарь П. А.  
159–162
- Пашков Б. Г.  
233, 236
- Петушков В. Г.  
59
- Побединская Н. А.  
см. Раевская Н. А.
- Покрас  
61
- Поляков Ю. М.  
55
- Попов Г. Х.  
138, 267, 268
- Прокопов В. А.  
61, 81, 127

- 
- Прончатова А. С.  
135
- Пугачёва А. Б.  
188
- Пушкин И. И.  
6, 89–101, 187, 223
- Раевская Н. А.  
99, 100
- Райскина М. М.  
59
- Ремарк Э. М.  
53
- Репина О. В.  
180, 181
- Рид Д.  
270
- Роговский Н. И.  
85
- Розенова Л. И.  
118
- Рокоссовский К. С.  
22, 27
- Романовский М. В.  
288
- Рыбаков А. Н.  
23
- Рыбаков С. К.  
261
- Рыжков Н. И.  
180, 181, 199, 200, 233, 239,  
252–255, 257, 271
- Саваков В. А.  
252
- Сальников В. А.  
48, 81, 117, 127, 180, 284
- Секкерж И. Г.  
98, 113, 155
- Семёнов В. Н.  
173
- Сенчагов В. К.  
6, 187, 205, 233, 237
- Сетон-Томпсон Э.  
23
- Сибилёв В. Я.  
145
- Сикорскис Р. А.  
153
- Силаев И. В.  
180, 181, 257, 298, 300–304
- Силуанов А. Г.  
31
- Силуанов Г. М.  
31, 32, 34, 38, 50, 55, 61, 65
- Синантра Ф.  
37
- Сироткин А. А.  
25, 37
- Ситарян С. А.  
92, 252
- Ситнин В. В.  
6
- Ситнин В. К.  
56, 57, 123
- Скотт В.  
23
- Славный И. Д.  
89, 90, 130
- Смирнов А. В.  
55, 209
- Смирнов В. И.  
55, 57
- Смирнова Г. И.  
135
- Соболь В. А.  
33
- Соколов А. С.  
210
- Соловов В. И.  
202
- Сталин И. В.  
86, 192, 222, 230
- Сухаревский Б. М.  
75
- Сычёв Н. Г.  
268, 269, 288
- Тарасов Н. Н.  
171
- Твен М.  
23
- Теняков Э. В.  
264, 265
- Теплов Г. П.  
110
- Терпило В. И.  
142
- Тито И. Б.  
259
- Титов Г. С.  
56, 57
- Тихонов Н. А.  
223
- Токтоналиев  
159
- Тренина К. П.  
103
- Тулин Д. В.  
266
- Фадеев А. А.  
30
- Фёдоров  
77, 78, 80
- Фёдоров Б. Г.  
256, 265, 275, 301

- 
- Феллан Д. Д.  
267, 268
- Халилов К. Х.  
67
- Хандруев А. А.  
251
- Хасбуластов Р. И.  
245
- Хачатуров Т. С.  
259
- Хейфец С. Б.  
129, 131
- Ходорович М. И.  
225
- Хоркин В. А.  
202
- Хрущёв Н. С.  
62, 83, 166, 177, 222
- Цеденбал Ю.  
119
- Чемерицкий Л. К.  
163
- Черненко К. У.  
165
- Шаповальянц А. Г.  
187, 272, 286, 297, 298
- Шаталин С. В.  
256
- Шахов В. В.  
268, 269
- Швытков С. Д.  
59
- Шмидт  
285
- Шум В. И.  
194
- Щербаков В. И.  
252, 272, 290, 291
- Щербина Б. Е.  
184
- Шеховцов Г. К.  
72, 91, 92, 96, 98, 107, 155,  
224, 225
- Щедров В. И.  
210
- Щёлоков Н. А.  
166
- Эйдельмант А. Б.  
33
- Эренбург И. Г.  
30
- Явлинский Г. А.  
251, 256, 302
- Яковлев В. М.  
233
- Ясин Е. Г.  
251, 256

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

К читателям .....	5
<b>ГЛАВА 1</b>	
Начало профессии .....	20
<b>ГЛАВА 2</b>	
Бюджетное управление .....	70
<b>ГЛАВА 3</b>	
Шестой этаж .....	116
<b>ГЛАВА 4</b>	
«Перестройка» перед перекрёстком .....	175
<b>ГЛАВА 5</b>	
Перекрёсток .....	231
Алфавитный указатель .....	307
Содержание .....	313



## Книги об истории российского бизнеса

непридуманные истории  
участников, свидетельства  
очевидцев и архивные материалы

Автономная некоммерческая организация «Экономическая летопись» представляет новую литературную серию «Экономическая летопись России», посвященную экономической истории нашей страны. Основной акцент при разработке этой литературной серии сделан на сохранении новейшей истории России, той истории, которая создавалась нашими современниками и очевидцами которой мы являемся. Не секрет, что часто мы уделяем гораздо большее внимание истории многовековой давности, не задумываясь при этом о том, как сохранить историческое наследие минувших 20–30 лет. Восполнить этот пробел и предлагает литературная серия «Экономическая летопись России». В основе книг новой литературной серии лежат воспоминания, документы, свидетельства прессы, очевидцев, мемуары людей, благодаря которым развивалась экономическая система, нашей страны, создавались новые отрасли и отдельные предприятия.

На сегодняшний день в рамках серии «Экономическая летопись России» выпущен ряд книг, посвященных развитию российского финансового и фондового рынка, кроме того, ведётся работа над новыми изданиями, посвящёнными становлению банковского рынка страны, экономическому развитию отдельных регионов России.

Творческий коллектив «Экономической летописи» надеется, что, благодаря таким книгам, совсем скоро читатели смогут получить доступ к уникальной исторической информации, мемуарам людей, внесшим существенный вклад в становление российской экономики.

## Литературная серия Экономическая летопись России

В 2006–2011 гг. в рамках серии выпущены следующие издания:

- Архив русской финансово-банковской революции (в 2 томах). // Н. Кротов
- История российского фондового рынка: депозитарии и регистраторы (в 2 книгах) // Н. Кротов и О. Никульшин
- История советских и российских банков за границей. Книга первая. // Н. Кротов
- История советской банковской реформы 80-х гг. XX века. Спецбанки. // Н. Кротов
- История советской банковской реформы 80-х гг. XX века. Первые коммерческие банки. // Н. Кротов
- История создания российской системы страхования банковских вкладов. // Н. Кротов
- История банковских карт в России. Книга первая (в 2 томах). // О. Никульшин
- История Международного московского банка (ЮниКредит Банка). // Н. Кротов
- Жизнь и удивительные приключения банкира Виктора Геращенко, записанные летописцем Николаем Кротовым
- Жизнь и удивительные приключения в мире финансов, выслушанные и записанные летописцем Николаем Кротовым
- Очерки истории Госбанка СССР и Центрального банка России. Региональные конторы // Н. Кротов
- Очерки истории Госбанка СССР и Центрального банка России. Центральный аппарат // Н. Кротов
- Московский народный банк. Сто лет истории. // Н. Кротов

NEW!

Виктор Деменцев — последний из могикан советских финансов. // Н. Кротов  
На перекрёстке и до него. // В. Раевский

Книги в серии «Экономическая летопись России» издаются при поддержке:



Заказать книги «Экономическая летопись России» по редакционным ценам можно по тел.: (495) 507-77-20, 646-03-74, или по электронной почте [nk@letopis.ru](mailto:nk@letopis.ru)  
Также в розницу книги можно приобрести в крупнейших книжных магазинах г. Москвы и интернет-магазинах.

Формат 70x100/16. Бумага офсетная.  
Печать офсетная. Печ. л. 19,75.  
Тираж 1000 экз.

Р 85      Раевский В. А.  
На перекрёстке и до него.  
М.: Экономическая летопись — 316 с.

Книга воспоминаний последнего руководителя Министерства финансов СССР доктора экономических наук, профессора В. А. Раевского содержит яркое описание событий и сопутствующих им столкновений человеческих судеб на протяжении почти полувека. В период жизни страны, который автор определяет как перекресток, он находился на одном из самых ответственных участков государственного управления. Он тесно общался с людьми, без которых невозможно достоверно описать события, определившие произошедший в 1991–1992 годах поворот в общественно-политической жизни нашей страны, и ставшие рубежом для её истории. Не менее интересным является описание предшествующего пути автора воспоминаний, специфических особенностей повседневной работы экономиста-финансиста и чисто бытовых обстоятельств жизни государственного аппарата того времени, личностные характеристики достаточно известных фигур в его руководстве. Книга представляет интерес для всех интересующихся отечественной историей, особенно её экономической составляющей.

Книга издаётся в авторской редакции.

Жизнь полна  
взлетов и падений.



Мы поддержим вас.

Жизнь полна взлетов и падений.  
Мы поддержим вас.

Добро пожаловать в  
 ЮниКредит Банк