

23 июня 86 г. Политбюро.

**Горбачев.** *На совещании с секретарями ЦК, завотделами ЦК, помощниками.*

Пленумом (июньским) мы вышли на важнейший этап послесъездовской работы. Этот Пленум был необходим. Без него мы сильно бы недотягивали в реализации экономической и социальной политики съезда, в том, что конкретно делать.

А это главный вопрос. Если бы мы только поговорили - это осталось бы констатацией. Народ был бы недоволен. Но мы развернули анализ упущений, чтобы от этого оттолкнуться и построить планы конкретной деятельности. Это - самое главное.

Еще раз надо было сказать, что перестройка идет медленно и что она могла бы идти сильнее, если бы активно действовали Центральный Комитет, обкомы, крайкомы, республики. Они медленнее перестраиваются, чем трудовые коллективы. Некоторые не нашли своего места. Некоторые в парторганах работают по 15-20 лет и теперь говорят: что же мы раньше - не работали? Мы всю жизнь работали.

Такое не может нас не беспокоить. И настроения у этих людей видны: мол, политика политикой, а районные будни сами собой.

Без творческого, инициативного, требовательного подхода в ЦК, в его аппарате до рядового партработника мы не дойдем. И здесь в Москве, вокруг нас, партийного руководства, не все еще разобрались в том, что делать. Возьмите Госплан - какие у него настроения? Нельзя так. Теперь за плечами у нас Съезд и Пленум.

Получил недавно письмо от одного товарища по учебе в Москве. Пишет он мне: «Имей в виду, Михаил, в Горьком ничего не происходит». Об этом же с болью пишет в своих статьях в «Советской России» Иван Васильев. Спасибо, что за это Ленинскую премию ему дали. Это хозяин земли.

Перестройка - это революция. Революция в умах, производстве, в производительных силах, производственных отношениях, во всей надстройке, во всём.

Мы занимаемся соединением социализма с НТР. И в этой работе жизнь покажет, кто чего стоит. Так что кадровая политика - это сейчас вопрос вопросов.

**Вольский.** В сфере машиностроения на информатике работает 250 тысяч человек. Что они делают, мы не знаем. А аналогов мировому уровню нет. Все у нас случайно. 30 процентов надомников, зарплата хорошая.

Существует проблема заказчика. Главным образом, это министерство обороны. Проверили 14 институтов, которые работают на НТР. 90% - это темы диссертаций,

академическое любопытство. Отдача - 4 копейки на рубль. Это прямое проедание ВВП. Самое главное, Михаил Сергеевич, - кадры.

**Горбачев.** Сталин это понимал. Министры у него были 30-35-летние (Устинов, Шакурин). И знаем мы старое правило: какой первый секретарь, такая и республика, каков поп, таков и приход. Без «малой революции» в партии ничего не выйдет, ведь реальная власть у партийных органов. А подготовка у нас партийных кадров - нафталиновое старье. То же и в подборе, и в выдвижении. Способные руководители начинаются с райкомов, а власть никого не делает лучше.

Мы постоянно должны помнить об издержках однопартийной системы. Если контролировать некому и не умеем, партработник превращается в чиновника.

**Вольский.** Вот директор Горьковского автозавода. 40 тысяч у него работает. Многие в землянках живут. В обком директор сунется - как в подушку.

Назначение директоров министрами дает результаты. Но малой кровью не обойдемся, не потому что действующие директора плохие люди, а потому что они действительно не понимают, что такое перестройка. Заявляют, например: до 93-го года сделаем, что от нас хотят. А в 1988 году они уйдут на пенсию и концы в воду. А есть и такие, кому 60 лет, но они уже «старики». Так что если первые лица не будут заниматься всем, дело не пойдет. Действительно, этот «средний слой», о котором недавно писала «Правда», - настоящее препятствие. Другое препятствие - границы между республиками, а значит и обкомами. Заводы стоят рядом, но они на разных территориях. Тут уже не местничество, тут другое слово надо найти. Вот где сопротивление перестройке. Много интересного идет снизу. Важно не дать этому погаснуть. Но идеи вязнут в министерствах. Много там текучки и очень мало интересного.

**Можин** (зав. Отделом экономики ЦК). Вы спрашиваете: действительно ли в Госплане началась перестройка? До Пленума все сидели и ждали: может обойдется. Значительная часть хочет меняться. Но не знает, как. Много скептиков, циников. Говорят: было у нас и то, и другое, и это переживем.

Что касается цен, тут надо методологически разработать проблему. Много неясного.

Болезненный вопрос центральных экономических ведомств - кадры. Желание есть, творческого начала нет. И всех приходится набирать из Москвы, потому что не решен вопрос с пропиской. И среда, московская, сама себя воспроизводит.

Душат инструкции. Вроде готовы отменять, которые мешают, но осторожничают, поскольку нет нормативов.

**Горбачев.** Да, дают инструкции, душат всякую инициативу. То, что можно отменить, надо отменять сразу. И, как минимум, чтобы люди, которые хотят вносить вклад, не попадали в тюрьму. И чтобы Госплан стал Госпланом, перестал быть суперминистерством по распределению гаек и металлолома. А у вас тянучка, вязкость. Постановочного мало. Из тебя (*Можину*) не выбьешь оценок работы Госплана, даже по проблеме вала. Отдел отказался давать информацию Генсеку к Пленуму. И что вы добавили к тому, что я взял из газет? Что ж, мы будем смотреть на такое?! Что это за аппарат, от которого даже информации не добьешься! Из газет больше получаешь! Вообще, видно, я слишком демократически пользуюсь своей властью Генерального секретаря. Но так не будет. Будем выгонять. Ты же свои знания не поворачиваешь на дело партии. Ты всё как экономист, а не как партиец действуешь. Я просто руки не стал марать, не хотел, чтобы Отдел перед Пленумом оказался в таком положении. И то, что Отдел ничего Генсеку не дал к Пленуму по такому вопросу, за это гнать будем из партии.

Включайся в перестройку Госплана и чтобы нормативы были. Именно вы это должны обеспечить. В Агропроме из 29 нормативов 22 уже имеем. А у вас лишь бы собраться, поболтать.

Аппарат должен питать руководство идеями. А если он не имеет лица в ответственный момент перестройки, то это - не аппарат.

Он должен быть на пике перестройки. Мало иметь хорошую голову, надо иметь еще партийный подход и мужество. Не будем мы смотреть спокойно на такое. Надо свои знания поворачивать на дело партии. И быть не специалистом только, а партийцем. Народ не будет тянуть на своей шее аппарат, который ничего не делает для перестройки.

**Мельников** (зав. Отделом строительства ЦК). Мы провели совещание с местами и решили: все, кто готов, пусть сами переходят на подряд, не дожидаясь никого и ничего, никаких инструкций.

**Горбачев.** То, что можете тиражировать и распределять не по плану и где есть нужда и возможность поставить туда образцы заводского изготовления, направляйте (мосты, свинарники, хранилища, кормоцеха) все что можете.

**Мельников.** Госстрой «занаучился» и оторвался от реальных дел.

**Ястребов.** Перестройка министерств идет вяло, начал он, а потом говорит всякие банальности. Зал заскучал. Сообщил, между прочим, что в стране не имеем ни одного полностью автоматизированного прокатного стана. Отчеты, которые получаем, - это чтобы скрыть, что ничего не делается.

Беляков (зав. Отделом оборонной промышленности ЦК). 34% в оборонной промышленности гражданская продукция. Отказались от сверхсекретности, от закрытости. К концу пятилетки 80% гражданской продукции в оборонке должно соответствовать мировому уровню. Кадры вчерашнего дня сильно влияют на всю работу и в отделе тоже. Хотя из пяти заводов я оставил только одного старого. Выдвигаю новых министров, например, Колесникова (электронная промышленность).

По Славскому (министр среднего машиностроения СССР)\* будем решать. Корифеи со звездами не подготовили себе смены, ревновали. Раньше людей в 30 лет назначали наркомками, а сейчас нет такой смены. Психологическая перестройка - дело очень сложное. Перевернуть начальника главка, замминистра и т.п. , чтоб он смотрел другими глазами на своё дело, очень трудно.

В центре это легче делать. Но на местах инерция страшная. До коллективов импульс из центра не доходит. Поэтому важно не гонять бумаги, а ездить самим на места.

Такие встречи, как вот эта с зав. отделами ЦК - это по-ленински демократично. Они окрыляют.

Семенов (Зав. Отделом химической промышленности ЦК).

Горбачев ему: Вы же душите все народное хозяйство.

Семенов. В министерстве сменили всех заводов министра. Сейчас все внимание на глубину переработки нефти. В Соединенных Штатах ведь утилизируется 80%, а у нас 59%.

У Листова (министр химической промышленности СССР) дела идут трудно, но не безнадежно. Энергии много, но она иногда в сторону уходит. Аппарата у него нет прочного.

Горбачев. Вязкий слой там образовался и вы там повязли.

Семенов. Не согласен. Вот возьмите наших директоров. Разговоров об их правах много, а реальных прав у них нет. По каждому вопросу надо идти в министерство, а там волокита. Дайте им власть. Текучка заедает, вынуждает вмешиваться сверху.

И обкомы досаждают своими вопросами и требованиями. А уйдешь от их вопросов, они вообще не решаются.

Червоненко (зав. Отделом заграничных кадров ЦК) говорит о том, что всюду боятся рисковать с выдвижением молодых кадров.

---

\* *Министерство, которое ведало строительством атомных реакторов и производством ядерного оружия.*

**Горбачев.** Все мы печемся, все мы танцуем вокруг молодых, боимся их выдвигать. А ведь молодой становится самостоятельным работником в работе, в доверии. А у нас сейчас молодыми называют тех, кому уже более 50.

В мемуарах у нас все на принципиальной высоте (*намек на Патолочева, бывшего министра внешней торговли. — А.Ч.*). Надо насытить МВТ, ГКЭС кадрами из промышленности. И чтобы страну знали! И не из Москвы, не из кабинета, с 8 этажа.

**Долгих.** План «Зима» на 86-й год. Если мы тут провалим, подвергнемся остракизму. Мало в отделах новых активных людей. Мало позитивных конструктивных идей и предложений.

**Бирюкова.** Многие директора понимают, что они должны делать. Не то, что могут, а то, что нужно делать. Опыт ярмарок дает очень много. Критической оценки своей деятельности у руководителей министерств всех уровней нет. И в этом загвоздка. Поэтому и разрыв: потребитель дает одну оценку, а производитель будет доказывать, что эта оценка неправильная, а правильно то, что он говорит и делает. Никак не усвоят того, что лучше меньше сделать, но продать, чем сделать больше, но положить на склад.

**Горбачев.** Тарасов (бывший министр легкой промышленности) был хорошим человеком, но убрать его надо было 5 лет назад. А то ведь как у нас финансовую политику строили? Мех на воротник пришьют - и ты хоть разбейся, есть норма, по норме выпускают. А что такое пальто никто не покупает - наплевать. Избаловались вы без конкуренции. И у потребителя, и у производителя нет общего стремления к общегосударственной цели.

Двенадцать постановлений Совмина было по ацетату - прекратить его производство, а Листов гонит его и гонит. Японцы создали завод по производству бельевого трикотажа - завод-автомат. 600 рабочих выпускают 600 млн. штук. А у нас такое количество продукции выпускают 900 тыс. человек.

Надо, чтобы министерство имело право само принимать решение. - закрыть, открыть предприятие и тому подобное. А не чтобы в секторе Госплана этим занимались. Чтобы министр имел право сказать: у меня есть лимит средств, и в этих пределах я буду делать все сам, и чтобы никто этим не распоряжался.

А у нас до сих пор сидят министры унылые. Рассуждают так: два года еще отбарабаню до пенсии и зачем мне работать по-новому? Здоровье еще свое подорвешь! От таких людей надо сразу освобождаться - пусть себе живут!

**Добрынин.** В Отделе 150 человек. Перестраиваться не хотят. Сидят на своих местах по 15-20 лет. Знают в МКД всех генсеков, всю генеалогию до

пробабушек, а больше они ничего знать не хотят. Внешняя политика? - Это МИД пусть занимается. Так рассуждают...

**Горбачев.** В болоте сидим. До чего же мы дошли! Так вот: с сегодняшнего дня даем право на аттестацию всех работников.

**Добрынин.** Ведь до сих пор сотрудники Отдела не знают решения Будапештского ПКК. Даже зав. секторами не знают.

**Горбачев.** Ты же секретарь ЦК. Надо просто вносить предложения и убирать таких.

**Добрынин.** Мешают. Говорят, квалифицированный человек, его нельзя тронуть. Но ведь нам нужны не только специалисты. За четыре месяца только троих удалось передвинуть на другие места. Экономической информации от работников отдела не получаем. Она теряется. Ездят по заграницам много. Делегации пишут отчеты, а отдачи от этого почти никакой, так же как и от посольств.

Не изучаем иностранные журналы. А в Соединенных Штатах как дело поставлено? Все наши журналы посылают в Израиль. Там хорошо знают русский язык, и там эти наши журналы переводят за большие деньги на английский и возвращают в Соединенные Штаты. Поэтому в Америке знают все о нашей науке и технике.

**Зимянин.** Академик Александров в шоке. Атомное направление у нас оказалось вне контроля. Велихов (академик-ядерщик) не при чем с Чернобылем. Легасов (академик-ядерщик) - талантливый человек. Но надо разобраться, что там с ним произошло. Александров сожалеет, что запустил свой институт и в Президиуме Академии наук ничего не сделал, а я, как секретарь ЦК, не имел доступа в закрытую сферу. Средмаш, Энергомаш - 100%- закрытые учреждения. Академия наук для них не стала координирующим центром.

... Ввели обучение в школах с шести лет. Пристройку делаем в школах за счет местных ресурсов, но разошлись во мнениях, куда тянуть: одни в литературу, другие в математику, на что больше денег давать. Нет полного понимания, что без информатики в школе мы не выйдем в XXI век.

**Медведев** (зав. Отделом ЦК по связям с компартиями социалистических стран). В отделе событийный подход: от визита к визиту, «организованная энергия». И страноведческий подход. Явно недостаточное внимание к проблемам, к перспективным вопросам. Требуются глубокие перемены. Запущены внешнеэкономические связи с соцстранами. Те же болезни и беды, что во внутреннем развитии.

Ведомственные правила, несогласованность в действиях между МВТ, ГКНТ, ГКЭС и министерствами, аппаратно-бюрократическая система в решении вопросов в целом. Все пробуксовывает в крайне раздутом там аппарате. Друзья уже прямо говорят: если хочешь топить какой-то вопрос, направляй его в СЭВ. Крупные предприятия отрезаны от сотрудничества с соцстранами. А если и соприкасаются, то только через толщу СЭВа.

Отсутствует экономический механизм интеграции. Все это вместе такой тугой узел вопросов, что не найдешь концов. При отсутствии экономического механизма на уровне предприятий, СЭВ, сколько его ни перестраивай, ничего не даст. За все время его существования от советских организаций не поступало ни одного предложения по производственной кооперации. У наших предприятий нет к этому стремления.

Исключение составляет эксперимент Кабаидзе (директор Ивановского станкостроительного объединения) с болгарами по организации совместного производства.

Отождествлять государственную монополию во внешней торговле с монополией МВТ нельзя. Это кажется аксиомой, а на самом деле у нас именно так.

В ценообразовании несовпадение между соцстранами огромно.

Нужно давать права предприятиям выходить на кооперацию с друзьями. А сейчас у нас все через Госплан.

**Горбачев.** Это нужно отразить в положении о госпредприятии. И вообще, Вадим Андреевич, мы собрались здесь не для того, чтобы каждый подтверждал правоту генсека. Я жду от вас идей: что делать? Каждому что делать?

**Медведев.** Отсутствует руководство внешнеэкономическими связями. Может быть подумать над созданием тут своеобразного «Агропрома».

**Яковлев.** Научно-техническая информация, которую мы получаем из-за рубежа, вся лежит без движения. Все говорят, что перестройка идет болезненно. Да, крылья появились, а ноги вялые и ватные. Общественное сознание высвобождается. Но новым идеям нужны и реальные ноги. В чем причины?

Утилитарное понимание социализма нарастило огромный потенциал мелкобуржуазной психологии, которая обладает невероятной силой сопротивления, отсюда и коррупция, взятки и т.д. Так что, мы имеем очень длительный процесс. Базу, платформу, с которой можно активно атаковать мелкобуржуазную психологию, мы уже имеем. Вера в партию повысилась. Это не заслуга пропаганды, а результат изменения самой обстановки и новых идей, которые выдвинуло руководство. Общественное

сознание развивается на основе социального опыта, идет от связи дела и слов, от поступков и поведения кадров. Обыденное сознание быстрее приняло идеи Съезда, а теоретическое сознание воспринимает их плохо и медленно. За это время не появилось ни одной статьи на такие, например, темы:

- что такое качественное состояние общества;
- как должны действовать товарно-денежные отношения;
- что такое психология перестройки;
- что такое человеческий фактор.

Говорят, что авторов не могут найти, ибо 20 лет писали совершенно о другом.

Переход общественного сознания к новому состоянию еще труднее, чем в экономике. Перестройка в идеологии идет очень медленно. Руководящие кадры в этой сфере на 90% заменены. Кое-что сдвинулось. Но ведь многое продолжается именно в сфере воспитания и образования. До сих пор ведь продолжаем читать лекции непьющим о вреде алкоголизма, убеждать неверующих в том, что Бога нет, а дисциплинированным внушаем, что нужна дисциплина.

Старые болезни - забалтывание идей. «Интенсификация», «перестройка», «ускорение» - это вы услышите из каждого репродуктора, с каждой трибуны, с каждого экрана. И человек перестает слышать эти слова. От клише к анализу не переходим.

**Горбачев.** У нас ведь целая «пятилетка эффективности и качества» была. Только ни того, ни другого не было и нет. В поездках я убедился, что налицо приспособляемость. Есть настроения удовлетвориться уже достигнутым в перестройке, хотя она еще только начинается. Некоторые считают, что они уже все проделали, что нужно для перестройки. Этот тип человека особенно опасен.

Плохо идет с гласностью на местах. Не стала она еще политическим вопросом. Райкомы, обкомы не хотят информировать людей, ибо это - форма контроля. Не хотят учиться жить и работать в условиях демократии.

Чувствуется неготовность работать и с интеллигенцией в новых условиях. Ибо мы воспитаны на запретах, - как бы чего ни вышло, как бы чего ни случилось. Аппарат обязан не допускать разрыва между партией и интеллигенцией. Сейчас культурный фронт поворачивается в сторону партии благодаря уважительному отношению к художникам, писателям, благодаря тому, что стремимся убеждать, разговаривать.

Но на местах предстоит ещё огромная работа. Действует инерция сверхбдительности – не ошибся ли кто, а как ошибётся, мы его тут раз! Это очень большой вопрос. Это вопрос об отношениях с интеллигенцией.



То же и с контролем. Все больше ищем жулика. Не видна инициатива в контроле за выполнением решений съезда. Кое-где начинают забывать Съезд. Съезд начинает уходить в прошлое, как не раз уже бывало с предыдущими съездами. Остается в памяти то, что «удобно». Требуется и здесь перестройка. Партийный аппарат здесь, в ЦК, должен нести в партийную работу дух съезда - и по лексике, и по существу.

Или взять Историю КПСС. Что нужна новая история - ясно, а практически наладить очень трудно. Встает очень остро вопрос о теоретическом образовании кадров. Он острее, чем что-либо. Слаба материально-техническая база идеологической работы: и радио, и телевидение, и книгоиздания, полиграфическая база не на современном уровне.

**Никонов...**

**Горбачев** (*предваряет его выступление*). Много еще районов, где сельский райком правит абсолютно, секретарь райкома - гений. Вот в чем секрет! И все бегают за бороздой, весь в поту, а результатов нет и не будет. А надо работать иначе. Теперь вот райком партии подменяет агропром.

И еще одно. Пока будут легко брать деньги в банке - не будет заботы о том, чтобы побольше заработать, создать запасы на непогоду и т.д. Как только ввели гарантированную зарплату, потеряли интерес к тому, чтобы заработать.

**Никонов.** Пока мы не освоим экономический механизм управления, райком партии нужен в сельском хозяйстве... Только 42% механизаторов имеет специальную подготовку. С 1937 года у нас такой порядок: аграрные институты дают рекомендации, за которые не отвечают. У нас 92 непроизводственных объединения, (т.е. научные институты по сельскому хозяйству), из них только два по-настоящему работают, остальные - фикция. Да и то сказать, там научный сотрудник получает 120 рублей. На такую зарплату нельзя содержать семью и быть уважаемым человеком. Надо научного сотрудника привязать к конечному результату, где он будет получать зарплату за реальные заслуги.

Наблюдается предельное иждивенчество. И мы его поощряем разным отношением к разным областям и республикам, а также из-за учета «национальных особенностей»: Прибалтика - одно, Белоруссия - другое, Московская область - третье.

В Молдавию вложено столько, что ей еще 10 лет потребуется, чтобы выйти на средний уровень отдачи стране.

**Горбачев.** Верх у нас опять берет золотая середина. Если так дело пойдет, волна подъема будет подавлена. Без ленинской, «петровской» решимости ничего мы не

сделаем. Без революционной перестройки партии ничего не выйдет, кроме умной и хорошей говорильни.

Не повторять ошибок - это хорошо. Но в первую очередь обеспечить успех планов на 15 лет. Без «малой революции» мы этого не сделаем. Массу всю затянет по-обломовски тиной равнодушия и наглого эгоизма. Все разбужено. Люди думают, ждут, а гарантий перемен нет.

**Зайков.** Когда разбираемся в чем-то, надо обращать внимание на малые вопросы, которые тянут все вниз, несмотря на то, что все, казалось бы, прописано и сбалансировано и существуют соответствующие постановления. Нет сопряженности между отделами ЦК.

А вот пример решений. Колесникова (министр электронной промышленности СССР) и Шкабардню (министр приборостроения, средств автоматизации и систем управления СССР) посадили вместе и за два дня они согласовали то, что 20 лет отделы не могли сделать.

Приспосабливаются ведь не к тому сейчас, чтобы побольше была отдача, а в основном к тому, чтобы все осталось по-прежнему. Прощаемся мы с министрами, с их замами, но внутри остается насквозь прогнивший аппарат.

Вот возьмите московский автомобильный завод АЗЛК. Был я на нем. Вернулся совершенно расстроенный. К съезду сделали несколько новых машин и остановились. Импортное оборудование у них стоит. Дорогие гибкие линии на девять модификаций простаивают. Сверху вроде игрушка машина, а откроешь эту машину - ужас. Старые двигатели, передние ведущие...

О реконструкции говорят годами. А ведь есть Отдел, есть министерство. И получается, что Отдел ЦК должен во все это влезать.

**Горбачев.** А вот не надо. Кадры менять за такое положение - вот это дело Отдела ЦК.

**Зайков.** Надо перестраивать структуру Госплана. Ведь до сих пор приходится обегать все этажи, кабинеты, чтобы согласовать какой-нибудь один конкретный вопрос. Надо все переводить на вертикальный комплекс. Талызин (председатель Госплана) старается, но с такой структурой он ничего не добьется, а Экономический отдел ЦК вроде в сторонке.

**Капитонов.** *(Ничего из того, что он сказал, не записано, потому что это сплошная баланда. Он сам - символ старья и бездарности А. Ч.)*

**Лигачев.** Либо мы должны сделать революционный рывок, либо отстанем еще больше и поставим социализм в тяжелейшее положение. У нас только 25 процентов промышленности соответствует мировому уровню. В сельском хозяйстве по урожайности и продуктивности мы где-то между развитыми капиталистическими странами и развивающимися.

**Горбачев.** Некоторые развивающиеся страны нас уже обогнали.

**Лигачев.** Период перегруппировки сил уже завершается, а перестройку мы еще не ощущаем. Почему? Потому что нет у нас организованного единого фронта борьбы за решения Съезда, за НТР, за выход на мировой уровень.

Был я в Татарии. Одни жаждут нового, чувствуется у них горение, а другие абсолютно ко всему равнодушны. Вот фотопредприятие - самая негодная продукция в мире, отстали на 25 лет. Коллектив завода беспробудно спит.

Новое есть все-таки. На прошедшем Пленуме один министр еще год назад не пообещал бы и под пистолетом выйти к 1990 году на мировой уровень, а теперь обещает.

Некоторые говорят: начинаем, мол, повторяться. Ну и что! Ленин нас учил повторяться, требуя многократного переделывания и доделывания. Важно, однако, чтобы каждый раз на каждом этапе подходы были иными. На первом месте должно быть укрепление руководящих кадров. Есть номенклатура ЦК: 20-25 тысяч человек. Это, так сказать, цвет кадровый. Вот этот цвет и просветить бы как следует, вернее, посмотреть его на свет. И надо либо переучивать, либо заменять.

...У нас 21 год во главе чёрной металлургии стоял один и тот же человек. Уклоняемся мы от решительной постановки кадровых вопросов. Отделы стесняются вносить предложения. Но иначе будет окостенение.

Вот возьмите Чернобыль. Как люди работают! Но не все. Всех министров мы засветили с помощью Чернобыля. Не дай Бог еще раз нам такое просвечивание. И некоторые оказались совсем не то. Мешков, например, зам. Славского.

Часто 9/10 решений приходится переделывать. И при этом расходятся оценки отделов ЦК и Секретариата ЦК. Если мы не выдвинем плеяду молодых на институты, на заводы, никакого ускорения у нас не будет. У нас ведь как? Человеку 60 лет, а его все тянут и тянут на руководство - не мытьем, так катаньем. А нас ведь выдвигали, когда нам по 30 лет было, доверяя то, о чем сейчас и подумать разучились.

С ленинским почином у нас не выходит. Ни один секретарь после Пленума об этом не заикнулся.

Благодаря критике и самокритике мы получили дальнейшее сплочение общества. Но критика должна быть конкретной. И за это уже кое-кто расплачивается. Заводские и местные газеты уже режут. Помните на Пленуме гул одобрения, когда было сказано, что критика должна быть объективной?

**Горбачев.** Нам самим надо перестраиваться в этом смысле. Если мы закроем дорогу критике, ничего у нас ее будет.

**Лигачев.** Хочу сказать о нравственной стороне дела. Мы получили доверие за укрепление нравственной атмосферы в обществе. Это первое, за что мы получили отдачу. И действительно... Выступили за трезвую жизнь. Какая бы ни была уготована судьба нашему постановлению и постановлению о нетрудовых доходах, сделали мы правильно. И еще. Если мы не займемся как следует сферой услуг и не развернем борьбу с бесхозяйственностью, то мало что сделаем и во всех других отношениях, в том числе в борьбе с наркоманией и алкоголизмом. Нравственные дела ушли из коллективов на улицу и в быт. И вот тут у нас главная забота. Если мы не вложим душу и содержание в работу на этом направлении, ничего у нас не получится.

Основательно надо подумать о роли первичных организаций, особенно в министерствах. Решение Секретариата на этот счет не сыграло своей роли.

Как бы там ни было, движение началось. Оно неодолимо и необратимо!

**Горбачев.** Нет большей заботы, чем выполнить решения XXVII съезда. Условия таковы, что другого пути нет. И не можем допустить, чтобы Съезд пошел под откос. Тут не надо бояться слов. Последствия будут очень серьезными и внутри и во вне. Говорю не для того, чтобы напугать. Речь идет о судьбе страны, социализма. И если с этими мерками будем подходить, то беспокойство оправдано. У всех должно быть понимание, что гарантия перестройки всего общества – это КПСС, её собственная перестройка – во всех сферах – политической, кадровой, организационной, идеологической.

Действительная перестройка начиналась с критического самоанализа, и он нужен постоянно. Но все-таки пока еще мы больше занимаемся констатацией того, что есть, а не как двигаться вперед.

И печать на это соскальзывает. Надо постоянно возвращаться к политической линии Съезда. Перестройка - очень глубокий процесс, разве что только бомбы не рвутся и пули не летят. Мы проходим через период, равносильный тому, как двигались от царской России к России социалистической. Вот какой масштабный идет процесс. И не стесняться повторять основные идеи. Вспомните, сколько раз Ленин говорил о нэпе перед разными аудиториями и по разному поводу. К основным идеям Съезда надо

возвращаться сколько нужно и чтобы было дело. Это - не повторение, а последовательность.

И не увлекаться бумаготворчеством. По себе знаю: сколько мы записок писали по одному и тому же вопросу! Просто соревнование записок устроили - а все оставалось по-прежнему. Мы сами участвовали в этом соревновании записок. Говорилось и складировалось. Надо рвать с этим положением.

Надо нам, партийцам, быть на высоте. Простительно, если и зайдем не туда чуть-чуть. Но если засиживаться будем - это непростительно, это провал. Все планы наши надо посмотреть через призму Пленума и вопросов дня.

Партийцам надо найти свое место. А сейчас по-прежнему в моде подставлять всюду свое плечо. Это не партийное искусство, а примитив - подставлять себя. Надо уметь наладить механизм включения народа, создавать предпосылки - экономические, кадровые, идеологические. Вот это - партия, здесь ее роль.

Перестройка не пойдет, если не будем называть вещи своими именами. И в аппарате ЦК она идет очень медленно, хотя, казалось бы, мы даем все условия, чтобы она разворачивалась.

Это касается всех отделов - как внутренних, так и внешних, идеологического тоже и даже в первую очередь. Отделы не видят, как им разворачиваться в новых условиях. Вот выступал Семенов, вроде доволен всем. Не услышали мы критического анализа собственной деятельности. И это когда многое упирается в химию, все отрасли. Не должно быть, товарищи, успокоения. Надо конкретно разобраться с каждым министерством.

Предметности в выступлениях завотделами не было. Их выступления были менее концептуальные, чем выступления секретарей и менее конкретные. Не видно было лица отделов в ваших выступлениях. Но не надо с ходу, не взвесив всего, все перекорчевывать, сразу на другой день после нашего совещания. Нужен перспективный план у каждого отдела.

Главное в работе отделов - это кадры. И надо посмотреть, что в этом плане будут делать министерства. Если что не ясно в реконструкции, поднимайте вверх, не ждите. Вот оборонку привлекли к легкой и пищевой промышленности. Разбирайтесь, как тут идет дело. В машиностроении надо немедленно решать кадровые вопросы.

Агропром может стать прообразом всего народного хозяйства.

Надо крутить весь процесс постоянно. Чтобы не «заговорить» Съезд и Пленум, не утопить в болтовне.

Вот беседовал с 40 первыми секретарями обкомов. Все хотят перестройки, но не все понимают, особенно - как делать. И опять чувствуется, что соцкультбыт (по сравнению с производством) то и дело оказывается за бортом. Не верят, что мы опять не срежем им то, что они заработают в новых условиях. Надо следить, чтобы при выполнении плана всё, что заработано предприятиями, оставалось им.

Районное звено КПСС - главное препятствие. Морально их можно понять. Всю жизнь работают. И иногда воспринимают нашу критику в том смысле, что будто бы раньше они ничего не делали. Они ведь тянули даже при отсутствии условий, при отсутствии механизмов. Надо помочь.

И чтобы печать сама демонстрировала сдвиги у себя, не только - в райкомах, и в горкомах, и не только за счет критики. Ведь многие хотят делать, но не знают как. А у нас иногда получается, что самые умные у нас - собкоры. Они, - держатели истины. А надо, чтобы корреспондент вместе с работниками райкомов и горкомов болел за дело, а не пальцем указывал со стороны.

А так, если ля-ля-ля, - пресса будет терять авторитет. Ей перестанут верить. А заодно и всему нашему критическому настрою. Все мы сидим в одном дерьме - и пресса тоже. И всем вместе надо вылезать из этого дерьма. И она тоже не должна быть зоной вне критики.

Должен сказать, что много интересного идёт снизу. Но в министерствах очень инертны. Нужно учить и учить по всем направлениям - что будет с наукой, как с научно-производственными объединениями, комплексами. Надо двигать основательно все управление и показывать, как должно действовать самофинансирование, противозатратные механизмы, как бороться с валом, что делать с отраслевой наукой и т.д.

Все эти проблемы надо разрабатывать и показывать, как на практике должно быть. Там ведь не агитаторы должны быть, а работники. Агитатору в других ведомствах место.

В верхах у нас еще очень много всякого крутится вокруг портфелей - кому какие дачи, какие машины, какие телефоны, какие привилегии при такой-то должности. Это на первом месте. А потом уже - страна, ее заботы!

Очень важен вопрос о гласности. Тут действительно нужен политический подход. Нравственная атмосфера - великое дело. Тут без всяких капиталовложений можно завоевать авторитет и принести большую пользу. Это механизм социалистической демократии, который должен работать день и ночь. Ведь на чем сейчас держимся пока?

На идеях апрельского Пленума и XXVII съезда. Это поддерживает народ, и с помощью этих идей мы сломим сопротивление. И - никаких уступок в вопросах гласности из-за того, что мы, мол, раздеваемся перед миром. Ведь это мы сами говорим. Нейтрализуем фактически антисоветизм. Здесь наша сила, а не слабость.

Но непозволительно и соскользнуть с позиции руководящей роли партии. А то ведь можно договориться и до того, что - долой государственность, долой всякую ответственность, словом дойти до анархии, до хаоса.

Не надо бояться, что мы разоблачаем и кадры. Мы разоблачаем тех, кто дискредитирует партию. И это укрепляет её. И не надо бояться публично писать, когда секретарь райкома продолжает пьянствовать, и исключать его из партии, и объявлять об этом в «Правде».

Если мы сами сочтем, что уже все у нас удовлетворительно, тогда - всё, конец. Надо помнить, что мы только начали процесс. Это касается и партии, и государственных органов, и армии, и милиции, и МВД, и КГБ. Везде нужна перестройка. Везде нужно наводить порядок. А партия должна показывать пример - и в идеях, и в делах, пример принципиальности и настойчивости.

Теперь виднее, насколько необходим Пленум по кадрам. Больше, чем когда-либо раньше. Идеология Пленума мне представляется такой: новый этап в развитии общества - нужны новые кадры. Руководящая сила - в живом творчестве масс. Включить человека, добиваться активной позиции с его стороны, а значит - больше демократии, а значит - совершеннее должен быть хозяйственный механизм, значит - Советы должны заработать так, как им следует.

Но и в основе демократизации общества опять же - кадры. Так что, здесь, с этого начинается и этим все кончается. Сейчас пока наши кадры не готовы работать в условиях демократии. Это касается всех, в том числе и технических - от министра до рабочего. Так что это надо крупно поставить - именно как вопрос о кадровой политике.

Времени у нас мало. Как правильно сказал Залыгин на моей встрече с писателями: «Если не сейчас - то когда же? Если не мы - то кто же?» Нельзя, чтобы поколебалась в народе уверенность, что мы дело не доведем до конца. Здесь самая большая опасность. Поэтому сейчас нужны дела. Уверен, что дело пойдет, хотя сами мы еще только перевариваем то, что затеяли.

Резерв кадров у нас есть. Человеческий материал хороший. А мусор мы отсеем. Критическое начало есть, нужны конкретные дела.