

## **СОВЕЩАНИЕ С ЗАВЕДУЮЩИМИ ОТДЕЛАМИ ЦК КПСС**

**16 декабря 1986 г.**

**Горбачев.** Очень беспокоит предстоящий 1987 год. А ведь в этом году придется разворачивать все по всему фронту на новых подходах с акцентом на самоокупаемость, на самофинансирование. Народное хозяйство вступает в новый этап.

**Весь 1986 год мы копались в поисках новых подходов.** Работа была эксперто-оценочная, маневрировали, искали ресурсы в НТР.

23 решения приняли только по ЭВМ. Теперь все это надо разворачивать. Я вот думаю: дошли ли мы до предприятий? Насколько все это заложено в дело? Или осталось в недрах министерств? Взять госприемку. Вместе с входным контролем она по существу затрагивает все народное хозяйство. И посмотрите, как трудно идет. Даже у тех, что со знаком качества.

**АПК (Агропромышленный комплекс).** Опыт есть. Если его осмыслить, то можно двинуть новый механизм. Надо маневрировать интенсивно техникой. Давать удобрения не под провальное хозяйство, а туда, где просматривается успех. Поддерживать новации в области промкооперации, индивидуальной трудовой деятельности.

**В политическом плане будущий год - это год 70-летия Революции. И самое главное: люди ждут сдвигов в социальной сфере.** Тревога, когда сводишь все, что получили за прошедший период и с чем мы выходим на совершенно новый этап.

Завершив год, надо сосредоточиться на новом. Да и подумать надо, как подводить итоги 1986 года. Не хотелось бы таращины, болтовни, к чему очень привыкли. **Сосредоточить внимание надо на том, как идет перестройка, кто, как и что делает. Кто как готов к решению новых задач, к освоению новаций.** Госприемку объявили на 1700 предприятий. А они и не знают до сих пор, что их ждет. Чтобы не было ни одного пустого совещания.

Кончать надо с заготовленными ораторами, неважно – об успехах или о провалах. Не накачка нужна, а разговор по существу.

Оргработка должна быть энергичной, наступательной, даже решительной. Ибо **судьба наша завязана на перестройку. Нам за это отвечать**. Не может партия после всех серьезных заявлений и обещаний допустить срыва на первом же этапе, разрыва между словом и делом. Нам тогда не отчитаться перед народом. **Отделам ЦК надо покончить с администрированием, с командой, с разносами. Все сосредоточить на организации дела.** Разносы – это возврат к старому. Раздавать указания, грубо снимать с должностей – это не даст результата. **Наш метод – это контроль за нашими же решениями. Их много и очень крупных. В этом конкретизация нашей стратегии.**

Пленум ЦК назначен на первую половину января. Подготовка идет к нему трудно. Потому что и дела идут по-разному. У одних быстрее, у других медленнее. Но интересные в целом дела.

Сколько мы говорили о качестве! Теперь вот ввели госприемку. Была у нас даже пятилетка качества. Но ни разу не было механизма. Оказались мы голыми королями. Только 17% мирового уровня в машиностроении, т.е. на самом приоритетном участке. Стержень механизма – хозрасчет ради качества, в том числе внутризаводской, цеховой, бригадный, звеньевой. Не жалеть сил на это, использовать опыт Травкина<sup>1</sup>. И политически нам это очень важно. Ведь предстоит 70-летие Революции. Юбилей дает возможность использовать настроение, которое сейчас в народе.

Хочу предупредить: если кто сомневается в том, что мы затеяли, пусть уходит из ЦК. Сидели ведь, хорошую зарплату получали, а дело дошло до предкризисных явлений. Знаю: иногда в аппарате «скуются». Хочу предупредить: ставка сейчас на то, чтобы видели свою задачу не в том, чтобы угодить тому или иному секретарю ЦК, Секретариату ЦК. Каждый

---

<sup>1</sup>Травкин, Николай Ильич – инициатор коллективного подряда в строительстве – метода организации работ, основанного на договорных отношениях между заказчиком и подрядчиком.

индивидуально несет ответственность за судьбу страны. Если кто-то видит просчет, ошибку, где бы они ни совершались, прямо, открыто об этом надо говорить.

Молчать и злорадствовать будут те, кто хочет, чтобы мы провалились, а мы должны быть открытыми на основе товарищества. Тут никаких колебаний. Политбюро перестраивается, радио и телевидение перестраиваются, общество перестраивается. А что, партийные организации не должны перестраиваться? Кто трудится, кто честно работает, тот всегда найдет свое место. А кто боится, как бы его от кормушки не оторвали и только об этом и думает, с теми нам не по дороге. Надо не жалеть сил, не жалеть себя, развертывая перестройку. Это долг аппарата – обеспечить выполнение наших решений. И никакой сонливости, никакого «как бы чего не вышло». Освобождаться надо и от таких настроений, и от людей с такими настроениями.

Мы ждем от вас творческих усилий. Кто себя изжил, кто устал, не верит в свои силы, мы к ним не допустим неуважения. Мы не мельница, которая, перемолов, выбрасывает. Люди по 30-40 лет вкалывали. С этим будем считаться. Это будем учитывать.

**Надо зарядить всех по итогам 1986 года на будущее.** И не горячку пороть, и не обильную статистику давать по итогам, а **анализировать процессы, готовность кадров, их возможности, их квалификацию.** И в прессе все это двигать без смака, а со знанием дела, чтобы каждый росток поддерживался.

Я понимаю: желание есть, а умения нет. Вот что печать должна показывать. Почкиномания – это болтовня. Это все галочки, как проверка готовности на линейке, – скучнота скучнейшая. Все это старое. Какой это почин, что технику надо к весеннему севу подготовить! Это что, новое? Рутина это – и только. Добросовестная работа – никакой не почин, а норма. Почкин – это когда содержится что-то новое. Когда вводятся новые методы, новые идеи реализуются. Это надо тиражировать и в печати. Иначе все трескотня, которая

**скрывает реальное положение дел. Люди не знают, как вводить хозрасчет. Их нужно научить этому, показать на примерах.**

Многие даже не знают, сколько существует всяких учебных баз, строительных полигонов, сколько разнообразных фондов. Никто не знает, как они работают и работают ли вообще. Конкретика, живое дело – вот что надо. Не увлекайтесь сборищами, накачками, ради бога!

**На Пленуме я начну разговор с оценки перестройки. И на каждом Пленуме будем говорить об этом.** Ведь сейчас, можно сказать, появилось два течения. Во-первых, боязнь, что все сорвется. Есть такие – знаю, – которые шепчутся: руководство мол, всё равно отступит, вернется на круги своя.

Мне сообщили один случай. Пришли со своими тревогами партийцы к секретарю райкома, а он им в ответ: «Чего вы волнуетесь, через два года все уляжется. Не раз бывало». Этот человек, следовательно, убежден, что надо похоронить всю эту перестройку, и чем раньше, тем лучше. Его философия понятна, его жизненный принцип был простой – угодить начальству, которое тебя поставило. А теперь надо еще и думать, и волноваться, изберут ли опять. Вот куда мы зашли со своим социализмом.

30-40 лет эксплуатировали именно такой принцип «партийной работы». Окончательно он затвердился в годы индустриализации. И там завязали демократию. А в ней такой потенциал был!

Конечно, закрепить помогла такую практику, такой образ жизни трудная наша история. Но вовремя не переключились. Беда, если мы опять застрянем. Есть такие, кто очень хочет, чтобы мы сорвались. **Больше всего их волнует, как, впрочем, и на Западе, не наше наступление во внешней политике, а что будет с социализмом.**

Работая над докладом к предстоящему Пленуму, мы обнаружили, что многое не знали перед апрельским Пленумом и перед XXVII съездом. Это вновь подтверждает, что мы правильно взялись за переделку того, что имели. Нашему поколению ничего не остается, если мы хотим служить народу. **Всего, что нужно, мы не сделаем. Но заложить процесс изменений и думать о том,**

**чтобы вовремя пришли свежие, хорошие силы нам на смену, мы обязаны.**

Впрочем, должен сказать, что даже когда все механизмы демократические, нравственные будут задействованы, задачи партии не упростятся, работы у нее и ее аппарата будет прибавляться. Отсутствие демократического механизма и приводило к тому, что прибегали к администрированию, к исключениям (*из партии и т.п.*).

Партия авангардная. Подвожу к тому, что партийный аппарат как механизм работающей партии будет играть огромнейшую роль, будут усложняться работа, методы, формы. Но действовать придется в условиях демократии.

Каким будет аппарат, не могу сейчас сказать. Посмотрим. Пока же не вижу необходимости перетряхивать кадры. Не это главное. Главное, чтобы люди в аппарате умели улавливать, синтезировать опыт уже сделанного, реализовать новые подходы в работе с кадрами.

**Горбачев (реагируя на выступление Разумова). Не надо готовить в аппарате ЦК выступления для участников Пленума. Пусть записываются и говорят то, что считают нужным.** В партии много балласта. Одна часть ворует, другая - молчит. Ведь без участия коммуниста (начальника или соседа по станку) уворовать на заводе невозможно.

Принимать в партию надо бойцов. Перекрыть путь в партию пассивным... И, повторяю, бойцов, а не плотников – столько, ученых – столько, колхозников – столько!.. Принимать в партию – способных!

Есть опасность полумер.

Не надо успокаивать себя тем, что вот, полтора года прошли и все у нас уже пошло. Чепуха это. Мы за такое дело взялись, что хватит на многие годы. Оздоровление всего общества не происходит быстро. Правдивое объяснение того, что имеем, к чему уже пришли.

**Разумов.** Наталкиваемся на то, что плохо знаем людей. Есть колода, ее и тасуем.

**Горбачев.** А посмотрите на наших министров, особенно на их окружение – на замов. Топят дело. По 70 лет им. Бездельники. Сидят, философствуют: мол, видели мы наверху всяких – посидим, поглядим, что получится у этого. Много вообще в России бездельников. Много их было – и при царях, и при всяких режимах. И сейчас сколько у нас такой публики!

**Скляров.** Уроки правды – вот что должно быть главным в работе СМИ.

Кумовство, протекционизм процветают при назначении людей на загранработу...

**Горбачев.** Восемь сотен родственников работает в МИДе, а в МВТ (*Министерство внешней торговли*) - и того больше. Бессовестные работники в посольствах. Набрали туда мальчиков, которые больше знают о магазинах, чем о деле. Никого не заставишь выступить перед заграничной аудиторией. Рассказывали мне, что в некоторых посольствах гуляют напропалую, пьянятся. И это когда страна напрягается и кормит их.

**А в начальстве – удельные князья на местах. В каждой вотчине от начальника все зависит. Все ему должны. И никакого желания идти к людям, объяснять, работать, поднимать.** А это ведь должно быть главным качеством руководителя.

Неуязвимость – вот наша беда в кадровых делах. Отсутствие демократии привело к тому, что своя уязвимость чувствуется только по отношению к верху.

В то же время у нас давно воспитано в массах настроение, что виновато во всем начальство. Сейчас и прессы подкидывает в этом направлении. Очень много перекосов в ругани начальства. А пора уже спросить каждого: а ты сам лично что сделал?

...Слабость прессы в неспособности давать анализ процессов. Да откуда и взять эту способность? Ведь учили-то по науке, которая занималась апологетикой и к реальной жизни никакого отношения не имеет. В этом

смысле ничего у нас пока не изменилось. Вот Ричард Косолапов<sup>2</sup> из «Коммуниста» перемещен теперь в Университет, уже декан, уже обучает. Известно, чему он может научить.

Перестраивать надо мышление. И это касается всех. Я и в себе чувствую груз прошлого. Всем надо перестраиваться. Мы все участники жизни и работы в том времени. Но мы должны из того времени выйти на новую дорогу. И, повторяю: **срочно перестраивать программу обучения по общественным дисциплинам. А пока идут лишь верхушечные разговоры, а дело не делается.**

**Воронов.** Уровень съездов творческих работников выше уровня практической работы их союзов.

**Горбачев.** Как писательское «бюро»<sup>3</sup> работает? Хочу встретиться с ним...

**Воронов.** Пока «бюро» саботируется Секретариатом Союза писателей.

**Горбачев.** Секретариат вотчину себе устроил: кому куда поехать, кого издать, кого задвинуть. Извращаются идея и линия Съезда писателей. Почему? Где корни?

Мы же на съезде и на встречах с интеллигенцией решили, что Союзы должны быть ответственны за уровень, за состояние работы в своей сфере. Могут они? Или оставлять все в руках Минкульта, Госкино и т.д.?

Пусть Союзы отвечают перед народом, перед всеми, перед Политбюро.

**Воронов.** Групповщина разъела и литературу, и кино, и театр. Проблем много — не только в отношении государственного руководства культурой.

**Горбачев.** Вот передо мной письмо из Ленинграда: просят дать команду бить по штабам. Опасаюсь я, что в порядке отклика на перестройку будут подбрасывать нам недоспелые плоды. Смотрите за этим внимательно.

---

<sup>2</sup> Косолапов, Ричард Иванович – с 1976 г. по март 1986 г. — главный редактор журнала «Коммунист», затем профессор МГУ. Выступал против отступлений от догматов марксизма-ленинизма – [«против вольных и невольных отрыжек мелкобуржуазности»](#).

<sup>3</sup> Группа в Секретариате Союза писателей СССР.

Надо, чтобы вся творческая интеллигенция объединялась вокруг главного – насущных забот народа. Мы всех приглашаем – и признанных, и непризнанных, маститых и не очень – включаться в службу нашему народу.

А не страсти разводить, не тренироваться в искусстве полемики и в склоках – кто сколько опубликовал и какие гонорары получил. Это все мелкие страстишки, не достойные нашего времени.

**Червоненко.** После XXVII съезда 70 послов сменили...

**Горбачев.** Прошу обдумать весь механизм выездов творческих работников за границу. И нечего бояться. Пусть сбежит, если ему так хочется. Значит, яблоко гнилое было в хранилищах. Подумаешь, погибнем, если кто-то сбежит! И надо разобраться в сроках давности насчет осведомленности в секретах – где 20, где 30, где 50 лет. И пусть люди ездят так, как во всем мире это делается. Почему мы ищем ответы во вчерашней практике? Не все, конечно, там было плохо. Тем не менее **как только возникает новый вопрос, первое, к чему обращаются, – а как было раньше? Кончать надо с этим.**

Евгений Зотович (*Разумов*)! И ты посмотри: в партию лезут карьеристы, а мы, между прочим, беспартийных совсем перестали выдвигать на руководящую работу.

Подумайте и о том, что иногда получается: посылаем артиста на гастроли на неделю. А ему, чтобы развернуться, надо несколько месяцев, а то и полгода. Мы его тут же в невозвращенцы записываем.

...Словом, чего нам особенно не хватало, так это социализма на практике, в реальной жизни. В пропаганде его – сколько угодно!

*Сообщил о решении по Сахарову. У большинства на лицах саркастическое выражение. Зимянин нервно забарабанил по столу, делал гримасы и, наконец, не выдержав, пробросил: «Спасибо-то хоть он Вам сказал?»*

**Горбачев** проигнорировал его реакцию. Объяснил, что хочет включить Сахарова в патриотическую работу. Посмотрим... Не такие еще сейчас проблемы придется решать.

**Исаев.** Весь наш строительный механизм действует так, чтобы все было дорого – чтобы отчитываться солидно и чтоб на зарплату побольше дали. По такому механизму мы должны дать 30 млн. тонн цемента, а реально можем только 10.

**Горбачев.** Беда: вали план любой ценой!.. Надо развенчивать все это, в печати, публично. Телевидение использовать шире.

**Особое внимание к телевидению. На Западе это уже давно главное средство массовой информации. И нужны живые лица на экране, живой разговор с людьми.** Надо ездить по стране тележурналистам, брать из жизни то, о чем вы потом вещаете. И не семинары проводить, а заниматься живой работой. По семинарам мы уже на заре коммунизма!

Уверен, что Никонов за первый квартал уже семинаров 20 провел в разных концах страны. А как же! Гонять начальство в мохнатых шапках из конца в конец – это ли не работа. И у всех на виду.

**Об обороне. Ключевой пункт – это офицерский корпус. Превратился в касту. Оторвались от солдат. В гарнизонах главная забота – охота, рыбалка. У генералов и офицеров это на первом месте.** Политработники утратили вкус к существу своей работы, превратились в формалистов, начетчиков. Воинские партийные организации потеряли всякую самостоятельность. А ведь там команд и приказов не должно быть, там партийная атмосфера. Или взять возраст военных кадров. Есть ведь постановление ЦК на этот счет. Но ничего ведь не делается. Центральный аппарат Вооруженных Сил устарел. Доложите ЦК о положении со старением кадров.

**...В обкомах у нас игнорируют законы. Законность – отсюда надо начинать.** Дело сейчас даже не в изменении законов. Это будет делаться... вместе с изменениями в экономике, по мере развития демократических процессов. Главное сейчас - исполнять и соблюдать законы.

В МВД, в КГБ очень отсталая профилактическая работа. Все время поднимают перед нами вопрос, что тюрьм не хватает, хоть строй новые лагеря.

А кто в судах заседателями сидят: полуграмотные, не авторитетные, не самостоятельные люди, «чего изволите», а не такие, что не собьешь! **Суд у нас принижен. Надо не стесняться исправлять ошибки следствия. И не превращать суды в отходы от провалов прокуратуры.**

**Горбачев** (*отвечая на выступление одного из участников, который выразил беспокойство по поводу распространения пацифизма в обществе и в армии*). Тут меру надо знать и не перегибать ни в ту, ни в другую сторону. Народ должен участвовать в борьбе за мир. И **от милитаризма надо отучать, от всяких страхов, от комплекса осажденной крепости. Но и дурного пацифизма тоже не надо поощрять – в армии особенно.**

...Народ требует порядка. Подорвана вера в МВД, в милицию. Люди требуют, чтобы тут была полная чистоплотность, чтобы с черного хода с баз магазинов не тащили сами. Если у кого в этих органах червоточинка завелась, лучше его убрать.

**Сташенков.** В торговле нет коммерческой работы. Нет желания дать на прилавок то, что уже есть. А ведь по магазинам судят о перестройке!

**Горбачев.** Привыкли отчитываться: столько-то миллионов тонн. А что из этих тонн кто делает и куда идет – никого не касается!

**Сташенков.** Запустили остаточный механизм и в торговле: чем больше продаешь, тем больше потребуешь на зарплату. Резерв кадров оказался гнилой. Кооперацию тормозит состояние с транспортом и холодильниками, складское оборудование.

**Горбачев.** Все, что ты говоришь, носит характер нажима на меня (кроме «остаточного принципа»). А вот насчет механизмов я от тебя не услышал.

...Москва у нас по-прежнему ничем не пахнет. Я имею в виду вкусные пирожки, сладости и подобные вещи. **Пора выкидывать с нижних этажей домов конторы. Развелось их видимо-невидимо. Почему все эти комнатушки не отдать кооперативам?** Ведь трое собирались – уже кооператив. Надо смелей, быстрей! Пусть вместо контор будут всякие

блинные, чебуречные, кафе. Молодым ведь просто посидеть негде, вот они в подъездах и толкуются.

Запретили мы водку. А надо думать, что дальше? В потреблении спиртного мы отстали от всех цивилизованных стран в смысле культуры потребления. Новые «уголки» вместо забегаловок – это на показ. А это должно стать массовой формой обслуживания населения. Всячески развивать, поощрять, поддерживать индивидуальную деятельность в сфере услуг. У нас по-прежнему ведется индивидуальная борьба со старушками, которые стоят и продают пучок лука. А почему, наоборот, не помочь, если человек, например, может и пирожки печь, и продавать их на рынке? Почему нет? Почему не организовать эту стихию, не помочь людям! Если человек хочет и может так работать, пусть, помоги ему. Потянет, пусть продает на рынке сметану, муку, беляши печет. Ну, и дайте ему комнатушку, чтобы он мог наладить свое маленько производство! Нет его – и тут появляется, паразитирует спекулянт.

10 миллиардов товарооборота у нас идет через черный рынок. А вы ищете товарооборот в Политбюро, в Совмине. Конечно, Политбюро – это коллектив. Можно и чулки сидеть вязать.

280 миллионов вести к социализму! Это ведь серьезно! Никак мы не поймем, что такое социализм, с чем его едят. А едят его с приправой, с блинами, с пирожками. Мастерицам, швеям – дайте им возможность работать. Ветеранов надо двигать в индивидуальное производство. А то у нас социализм – это когда ветераны в домино забивают во дворах, анекдоты рассказывают, сплетни распускают. А когда они за какое-нибудь дело берутся, за какое-нибудь ремесло, да, не дай бог, еще на рынок понесут свой труд – это «отступление от социализма». Получилось у нас не забегание, а отставание. А жизнь требует своего, в результате подпольной экономики - воровство внутри экономики. А мы в это время выступаем в роли хранителей чистоты, теорий диамата и истмата. А как что-то кто-то начнет предпринимать, сразу кричим, что отступление от социализма. Бездарь порождает расширенное воспроизводство бездари.

**О школе.** Перестройка в школьном образовании захлебывается. Главная проблема и тут с кадрами на всех уровнях. Но реформа по типу еще одной «коллективизации» не нужна нам в образовании. Мужики (*ребята*) пошли в педвузы. Это хорошо. Между прочим, есть закон: лица, достигшие 60-ти лет, не могут занимать в науке и вузах административные должности. Но исключения стали правилом. **В вузах надо разобраться с распределением по профессиям. Начали экономические реформы, а экономистов у нас наперечет. А какие есть – все политэкономы. Реально дело делать никто не умеет.**

**Зимянин** бросает какую-то реплику.

**Горбачев** (*ему*). Бросьте Вы упрощать эти вещи. Вся страна работает, а Вы ждете совещаний...

**Григорьев.** У молодежи пренебрежение к экономической профессии.

**Горбачев.** Твое положение заведующего Отделом ЦК требует не призывать, а организовывать.

...Каркасом для экономического механизма должен быть норматив...  
Но их многовато...

...Не будет возможности зарабатывать валюту – не будет и качества в нашем машиностроении. На одной госприемке не выедешь.

Двенадцатая пятилетка должна вытащить машиностроение. Поэтому не жужжи с ведомственного угла!

(Обращается к *Долгих и зав. Отделами*) Думайте, каким должно быть министерство... И чтоб верхи зависели от низов.

**Никонов.** 7.500 хозяйств (т.е. 12%) убыточны: 61% хозяйств с рентабельностью до 25%, а у них 60% земельных угодий, продукции же они дают 47%...

**Горбачев** (*заключает*). Мы подошли к рубежу, когда выводы сделаны, многое апробировано. Теперь надо организовать работу.

...Никакой перестройки не будет, если районные АПК будут командовать председателями.

Инерция в обществе огромная. Ее трудно преодолеть. Но надо маховик раскручивать. Так, чтобы он набирал новую энергию. И помогать его раскручивать другим. Экономический механизм должен быть такой, чтобы людям выгодно было работать без «давай-давай!».

Мы углубляемся в перестройку. Могут быть срывы. Но надо добиваться, чтобы все шло как нормальный процесс. Партийное обеспечение? Да, нужно. Без этого дела не будет. Но оно должно быть по существу умное, с главной целью – вовлечение народа, людей.

От местных парторганизаций в решающей степени зависит задействовать человеческий фактор.

Везде надо сильно и убежденно вести перестройку. Речь идет о судьбе государства, народа. Подчинять все надо общим интересам. Неудобства несет перестройка – да! Ничего не поделаешь. Придется преодолевать... Выплавляются новые отношения...

...Пока все решения надо искать в рамках пятилетки. Не допускать растаскивания пятилетнего плана. Появляется что-то новое, чего мы не уловили вовремя, – ставьте вопрос в ЦК. Будем разбираться. Пятилетка вносит стабильность, позволяет добиваться, чтобы люди поверили в необходимость нормативов.

...Мы упустили химию. И это сказалось на всем... Но все равно: пятилетку не нарушать. И думайте о тринадцатой пятилетке.

В сельском хозяйстве главная отдача должна быть от использования ресурсов, а не от новых вложений.

Главный фронт нашей политики – внутренний. То, что не дорабатываем на нем, компенсируем пока за счет динамизма во внешней политике. Создаем привлекательный образ страны. Меняем отношение к ней.

**Даже если бы мы ничего не делали вовне, сама внутренняя перестройка работала бы на изменение окружающего нас мира.**

*Источник: Материалы проекта Горбачев-Фонда «Как "делалась" политика перестройки». АГФ. Фонд № 10. Опись № 2.*