

## СОВЕЩАНИЕ В ЦК КПСС ПО ИТОГАМ XXVII СЪЕЗДА ПАРТИИ

*10 марта 1986 года*

*Запись В.В. Загладина*

ГОРБАЧЕВ. Хорошо, что на съезде выступили члены Политбюро. Их участие подняло уровень съезда.

Прения на съезде не могли не вызвать серьезных переживаний у каждого. Сколько же у нас беспорядков. Конечно, правильно, что ликвидация этих беспорядков, наведение порядка – это важный, а может быть, главный наш резерв на ближайшее будущее. Вместе с тем не может не вызывать боли то, как много нерешенных вопросов, как много проблем, с решением которых мы запоздали. Достаточно напомнить, например, о выступлении девушки – делегата с БАМа. Были громкие рапорты, они печатались в газетах, а недоделок там очень много.

Другое впечатление, которое возникло, когда слушали прения, – людей замучили совещания и бумаги. Если и впредь мы будем работать так же, как до сих пор, по-чиновничьи, то ничего в нашей жизни не изменится. Нередко бывало так, что и отделы ЦК оценивали эффективность своей работы по количеству пропущенных документов и принятых решений. Но кому работать с этими решениями? Их было и остается слишком много, и нужно серьезно подумать о сокращении количества принимаемых документов. Нельзя забывать, что все их нужно проверить, контролировать их выполнение, а при большом количестве документов это чрезвычайно сложно.

Еще одно впечатление – слишком много опеки. Мы правильно говорим о самостоятельности предприятий, колхозов, но все задавлено министерствами и инструкциями. Задавлено так, что дышать невозможно.

Если мы не переборем эту тенденцию, то мы также вряд ли что сможем изменить.

Выводы и решения съезда исключительно важны. То, что они были разработаны и приняты, да и весь характер съезда – это, безусловно, результат

апрельского (1985 года) Пленума ЦК КПСС. Без этого Пленума такого съезда не было бы.

Важно подчеркнуть, что курс на ускорение и курс на сохранение мира слились на съезде воедино. Мы не зря, назвали эти два направления работы генеральной линией нашей партии. Вначале, правда, говорили в основном об ускорении, но на съезде это стало полностью ясно: ускорение и мир.

Хорошо, что восстановили порядок в принятии резолюции по Политическому докладу. В недавнем прошлом, когда ограничивались утверждением доклада, это не давало нужного результата. Сейчас мы пошли по правильному пути. Резолюция хорошая, дает возможность для серьезной политической работы.

Главный итог съезда – он поднял социализм как идею и как практику. Поднял и перед нашим народом, и перед всем миром. Авторитет социализма вырос – пока без всяких капиталовложений, без кредитов. На внешний мир действует все: и атмосфера съезда, и характер дискуссии, и решения. Причем важно, что действуют таким образом решения, принятые нами не в обход социализма, не за его пределами, не за его рамками, а в его рамках и на его основе.

В США, как видно, сейчас наблюдается некоторая растерянность в связи с итогами съезда. Впечатление он произвел большое, но что с ним делать, американцы пока не знают. Они могут пойти и на самые крупные пакости. Первая из них уже сделана – я имею в виду требование о сокращении нашего аппарата в ООН. Однако вряд ли правильно сводить все к негативным следствиям. Налицо бесспорный поворот в умонастроении в значительной части американского общественного мнения.

Интересен отклик на съезде у социалистических стран. Друзья прямо говорили мне: КПСС выдержит такую крепкую «встряску», для нас же она пока не под силу.

Очень важно то, что эту «встряску» вызвала к жизни сама наша партия. Это – ее заслуга, заслуга руководства. Бывает так, что «встряски» возникают

сами, что на них толкают другие силы. Были такие случаи и у нас (Грузия, Дагестан, Казахстан, Кахетия). Когда они возникали? Когда мы не улавливали изменений и не принимали соответствующих мер. Сейчас мы почувствовали вовремя необходимость перемен, пошли на них и развернули их. Не надо ждать, пока народ включится в политику «с другой стороны», а не так, как этого требует социализм. Пример Польши говорит весьма убедительно. В результате наших действий авторитет КПСС вырос.

Наши противники много делали, чтобы отвлечь внимание от съезда. Но он, тем не менее, оказался в центре событий, в том числе большое внимание привлечено и к международному разделу решений съезда, которые всячески пытались замолчать.

Видимо, немалую роль сыграла здесь и деятельность наших товарищей в пропаганде. Опыт, накопленный в Париже и Женеве, мы применили на съезде, и это помогло. Пресс-центр не должен заканчивать своей работы. Конечно, он может действовать так, как в период съезда, но он не должен работать так, как он работал до его начала.

Очень большое значение имело широкое представительство иностранных партий. Они встречались с нами, но они встречались и между собой. По существу вокруг съезда шел еще какой-то второй съезд, какое-то второе совещание.

Среди бесед с гостями я бы особенно отметил встречу с Фиделем (она очень интересна, и я разошлю ее запись). На втором месте следует, видимо, поставить беседу с югославским представителем, на третьем – с представителем Индии (Национальный конгресс).

Присутствие гостей на съезде было очень важным. Те, кто у нас был, сумели на деле понять, что у нас происходит и какое значение имеет происходящее. Товарищ Э. Хонеккер прямо сказал мне, что он только на съезде впервые разобрался в наших делах, в наших постановках вопросов.

Словом, воздействие съезда на международные дела огромно. Еще раз подтверждается правильность ленинского вывода о том, что мы оказываем

главное влияние на мировые дела своим хозяйственным строительством, а говоря шире – своими внутренними процессами. Фидель так сказал мне: «От лидерства КПСС никуда не уйти, это завещано ей историей. Но осуществлять это лидерство можно только политическими средствами, моральным авторитетом».

Фидель, как и другие товарищи, уезжал со съезда с настроениями уверенности в будущем. И это очень важно.

Общий вывод заключается в том, что съезд выполнил ставившиеся перед ним задачи и подтвердил верность нашей партии, ее идеям, он заложил надежную базу для дальнейшей созидательной работы.

Огромная заслуга в проведении съезда принадлежит парткомам, которые провели большую работу в его канун. Велика и роль печати, которая активно работала весь этот период.

Теперь предстоит на основе принятых решений выработать конкретный путь движения вперед по линии, намеченной съездом, и, конечно, с учетом конкретной обстановки.

Главные задачи состоят теперь в следующем.

1. Самое важное – сохранить в стране атмосферу общественной активности. Эта задача вытекает и из теории марксизма. Теория говорит, что чем сложнее задачи, тем большее количество людей должно быть включено в их реализацию. Именно в этом направлении мы и должны действовать, широко вовлекать народ в осуществление принятых решений.

Надо разочаровать всех, кто полагает, что теперь, после съезда, можно будет отсидеться спокойно, переждать, пока спадет накал энергии партии. Этого не должно произойти и не произойдет.

Важно проводить эту мысль повсюду и, конечно, прежде всего, через печать. Печать уже сделала много и должна сделать еще больше. Конечно, были некоторые неудачи. Мы критиковали, в том числе и на съезде, «Правду». Я потом перечитал снова материалы, о которых шла речь, и убедился: ошибка была в обобщении, не надо было говорить обо всем слое работников среднего

партийного звена. Что же касается конкретных фактов, то они правильны. И я просил «Правду» продолжать работу без ненужных обобщений. Нет сомнений, что в среднем звене у нас немало тормозов.

Надо обратить внимание и на такой момент: некоторые товарищи восприняли критику в адрес «Правды» чуть ли не как призыв вообще покончить с критикой. Это, разумеется, совершенно неправильный подход. Так что нужно не перегибать ни в ту, ни в другую сторону, не заниматься сплошной здравицей, вести партийную критику без нагнетаний, без сенсаций, развивать гласность в ее подлинном виде.

2. Очень важно развернуть активную организационную и политическую работу по выполнению плана 1986 года и двенадцатой пятилетки в целом. Основная тяжесть перестройки падает именно на предстоящий период. В этом смысле он будет самым сложным. Здесь предстоит решить серьезные и количественные, и качественные задачи. Если мы хорошо выполним двенадцатую пятилетку, мы достойно подготовимся тем самым и к 2000 году.

Важно не утопить XXVII съезд КПСС в дифирамбах, а превратить его в опору для активной творческой работы.

Главное – обеспечить безусловное выполнение планов. Должно быть ясно: никаких корректировок планов не будет. И другое: важно обеспечить выполнение основных показателей. На первый план я бы поставил вопрос о выполнении обязательств по контрактам по взаимным поставкам. Срыв этих поставок принесет нам огромный ущерб, исчисляемый миллиардами рублей. Разумеется, нужно видеть все показатели в совокупности, комплексе, но дисциплине выполнения обязательств нужно уделять особое внимание.

Очень многое может дать также работа по улучшению качества продукции. То, что записано в Письме ЦК по этому вопросу, должно быть выполнено.

Наша психология созрела для жестких требований. Люди понимают их необходимость, и нужно идти по этому пути, усиливая одновременно и контроль за проведением в жизнь намеченных мероприятий.

Я имею в виду в том числе вневедомственный контроль, который может давать исключительно позитивные результаты.

3. Работая над заданиями сегодняшнего и завтрашнего дня, необходимо вместе с тем не упускать из виду перспективные проблемы. В Отделах надо иметь планы работы, построенные на материалах съезда, которые сочетали бы в себе текущие задачи и основные, наиболее важные перспективные проблемы. Терять их из виду недопустимо.

4. Социальные проблемы должны быть постоянно в центре нашего внимания. Многие проигрыши в прошлом были связаны с нерешенностью социальной проблематики. Речь идет о разных вопросах, начиная от несправедливой оплаты труда, отрывающейся от его количества и качества, и кончая недостатками в жилищном строительстве. Ошибки в социальной политике мешают нашему продвижению вперед.

Важное значение следует придавать жилищному строительству. Надо иметь в виду, что это тот вопрос, по которому люди будут судить прежде всего – двигаемся ли мы вперед или нет, осуществляем ли мы свои планы или топчемся на месте. Необходимо, чтобы Отделы ЦК, в первую очередь Экономический отдел, а вместе с ним и Отдел строительства, сделали все необходимое для того, чтобы изыскать дополнительные возможности жилищного строительства в самых разных формах – и государственного, и кооперативного, и индивидуального.

Нельзя забывать и о сфере услуг. Мы принимали решения о том, чтобы установить график работы соответствующих предприятий, удобный для населения. Но прошло время, об этих постановлениях забыли, и теперь предприятия сферы обслуживания работают тогда же, когда и мы. А когда мы заканчиваем работать – и они заканчивают.

Спрашивается: а как же тогда мы реализуем свои намерения по расширению эффективности сферы услуг, по увеличению объема услуг, оказываемых населению?

5. Теперь о задачах в области внешней политики.

В этом плане многое было сделано, многое мы нащупали. В нашей внешней политике появился стиль, который импонирует многим, и не только нашим близким друзьям. Можно сказать, что мы создали привлекательный образ нашей внешней политики.

Главный вопрос, который стоял и стоит перед нами, – это вопрос о войне и мире. В документах съезда на эту тему сказано все необходимое. Однако теперь важно довести эти документы, их идеи до самых широких кругов мировой общественности. Мы хорошо знаем, что многие даже крупные политические деятели пока еще не знают, о чем идет речь, не знают наших документов. Кстати, показательно, что в ходе бесед во время съезда многие наши гости говорили: сейчас важно не столько выдвигать новые идеи, – их уже много, – сколько доводить их до сознания людей. И в какой-то мере это правильно.

Вместе с тем, конечно, нельзя забывать, что существует проблема, которая требует дальнейшей проработки. Взять, скажем, такой вопрос. Нам говорят: вы предлагаете сокращать ядерное оружие. А как быть с обычным? Здесь у нас еще нет устоявшихся планов и предложений. Задаются вопросы и о том, как мы понимаем дальнейшую работу по расширению мер доверия. Тоже надо думать.

Словом, вопросов много.

Надо выработать промежуточные предложения, выдвигать новые инициативы в нашей внешнеполитической работе и активно действовать в этом направлении.

Мир социализма вступил сейчас в новый этап своего развития. Его дальнейший рост во многом зависит от экономической сферы. Чем сильнее мы сделаем экономику социализма, чем быстрее будет развиваться научно-технический прогресс, тем прочнее и крепче будут связи между социалистическими странами. Психологически уже достигнута большая глубина понимания того, что тесные связи с СССР – это гарантия стабильного

развития любой социалистической страны. На этой базе мы и должны работать.

За истекший год пройден большой путь. Но нужны во многом новые формы взаимодействия. Надо идти дальше. Сейчас предстоит очередное заседание ПКК, неформальная встреча Генеральных секретарей ЦК братских партий. К ним надо готовиться. Предстоят съезды ряда братских партий, надо четко продумать, что сказать на каждом съезде, что донести в этих выступлениях до наших друзей, через участие советских делегатов в работе съездов.

Что касается Запада, в особенности Соединенных Штатов, Европы, главное – продолжать нашу принципиальную линию. Проявлять твердость и конструктивность. Заигрывать ни с кем не надо. Надо доводить до всех главную мысль: КПСС видит все реальности современного мира и его разделенность, и его взаимосвязанность. Это – база для новых подходов в политике, для нового мышления, отвечающего новым реальностям. Сторонников этого мышления мы найдем много, в том числе и в Соединенных Штатах, в Конгрессе США.

В США долгое время играли на том, что они, мол, слабы и теперь надо восстановить свою мощь. На этом Рейган кое-что заработал. Сейчас это уже не работает, во всяком случае так, как прежде. А что делать теперь?

Нам надо серьезно продумать предложения о работе на будущее. Лапшу готовить не надо. А в прошлом не раз было так, что давали предложения в большом количестве, но в основном это была лапша. Пусть предложений будет не так много, но они будут затрагивать действительно коренные вопросы.

6. Теперь о подходе к работе. Задача партии – политическая – руководить и направлять. Все брать на плечи Аппарата, действовать как исполнители – нельзя и неправильно. Тут неизбежно будут ошибки. При отсутствии должных механизмов руководства, направляя развитие, мы действительно часто берем на себя всё. Бывают, конечно, случаи, когда это



оказывается необходимым. Так было, например, в начале прошлого года, когда ситуация складывалась, прямо сказать, катастрофически. Партии пришлось многое взять на себя. Но превращать это в правило, в норму нельзя.

Мы записали в наших документах, что партия должна играть и роль политического руководителя. Этим она призвана заниматься.

Нужно продумать вопрос о всякого рода совещаниях, особенно – всесоюзных, кустовых. Как правило, они превращаются в своего рода цыганские таборы. Мы задержали людей различными встречами и собеседованиями. Это старый метод.

Далее, надо запретить проводить активы и совещания в рабочие дни. Думаю, что и пленумы районных, городских комитетов партии тоже нужно проводить в нерабочие дни, во всяком случае в нерабочее время.

Еще один вопрос, который касается подхода к работе: сочетание текущих и перспективных задач. Работая сегодня, нужно думать одновременно и о завтрашнем дне, и подходить к сегодняшним делам с позиций перспективы.

Сейчас главное – посмотреть, как мы заканчиваем первый квартал, что это дает. И надо сделать вывод из итогов первого квартала на всю последующую часть года.

После съездов принято проводить активы, подводить итоги.

Это надо делать, но надо исключить соревнование между областями и республиками – кто раньше, проведет актив, кто раньше попадет в печать. Активы должны проводиться продуманно, с тем чтобы они действительно приносили пользу.

Съезд научил нас и еще одному. На съезде были округлые выступления, в частности у ряда секретарей обкомов. Вроде бы говорят правильные вещи, но все больше не о своих конкретных делах, а вообще или же о делах других. Этого теперь надо избежать.

Словом, предстоит углубленно работать, вникать во все вопросы, не пытаться решать их наскоком, упирая на темпы.

ЛИГАЧЕВ. Решения съезда представлены теперь на суд истории. Приговор этого суда определится в зависимости от того, как мы претворим решения в жизнь.

Важно хорошо спланировать предстоящую работу, сочетая текущие и перспективные цели. На ближайшее время план работы Политбюро и Секретариата будет ориентирован в этом направлении.

Видимо, предстоит вернуться к некоторым вопросам, рассматривавшимся еще после апрельского Пленума, то есть до съезда. Снова вернуться к вопросам идейно-организационного укрепления партии, развития внутрипартийной демократии, контроля и проверки исполнения решений.

Важный вопрос – кадровая политика. Много до съезда сделано, но это не значит, что сделано все. Важно создавать и укреплять резервы кадров.

Принят новый Устав. Можно продумать вопрос о том, как должны работать изменения, внесенные в Устав.

ГОРБАЧЕВ. Видимо, отчетно-выборная кампания отвлекла нас от некоторых вопросов, в том числе и от дальнейшего совершенствования самой партии, да и от борьбы с пьянством и алкоголизмом.

ЛИГАЧЕВ. В прошлом году было принято много важных решений, например о машиностроении, о быте на производстве. Ни одно из них не должно быть забыто. Надо строго контролировать их выполнение.

И ныне важно активно браться за самые сложные, назревшие вопросы. На первом плане – совершенствование хозяйственного механизма, хозрасчет, самофинансирование предприятий. Сказано здесь очень много, но приняты пока лишь полумеры.

Много говорили о перестройке соревнования, но существенного ничего пока нет.

Не сыграло свою роль до сих пор и принятое в прошлом постановление о литературно-художественной критике.

Кампанию критики в партии следует, конечно, продолжать, сосредоточивая ее на конструктивных задачах. А это значит, в частности,

всячески распространять положительный опыт, накопленный и партийными организациями, и производственными коллективами, укреплять контроль за деятельностью тех и других, за соблюдением партийной и производственной дисциплины.

ГОРБАЧЕВ. Да, за последнее время опять немножко разболтались. Надо поднимать требовательность к кадрам. Важно помогать новым товарищам, недавно выдвинутым на ответственную работу, но, конечно, и спрашивать с них соответственно.

ЛИГАЧЕВ. Новые руководители, в частности в министерствах, обкомах – это люди, в общем, зрелые, но еще не обладают опытом руководства в большом масштабе. Нужно им активно помогать.

Видимо, следует продумать вопрос о принятии ряда директивных актов, необходимость которых вытекает из решений съезда. В мае предстоит сессия Верховного Совета, должен обсуждаться пятилетний план, но он еще не готов, а времени мало.

Последнее, о чем следует сказать, – об активизации организационной работы аппарата. Нужно меньше постановлений, больше организационной работы, меньше совещаний, больше работы на местах. Нужно поднять ответственность выезжающих в командировки товарищей.

ГОРБАЧЕВ. Надо их тщательно готовить и инструктировать.

ЛИГАЧЕВ. Есть и такой вопрос. После Экономического совещания в ЦК в июне прошлого года мы поручили ведомствам и организациям рассмотреть поставленные вопросы. 9/10 из этих вопросов уже снято с контроля, но настоящей проверки исполнения не было. Получили справки о том, что работа проведена, и ограничились этим. Такая практика не годится.

Отделам надо обратить также внимание на документы, представляемые в Секретариат ЦК. В последнее время приходилось делать немало замечаний отделам, в том числе отделам машиностроения, пропаганды, науки. И дело не в том, что документы были написаны нехорошо или неправильно. А в том, что

вопросы, которые в них поднимались, не были в достаточной мере отработаны.

ДОЛГИХ. Сегодняшний разговор – продолжение работы съезда. Вопрос, на котором следует остановиться, – это прежде всего вопрос о кадрах, о работе с людьми. Думается, что успех выполнения намеченных планов зависит именно от работы с кадрами.

Далее, вопрос о планах и планировании. Необходимо продолжить совершенствование работы Госплана. А вместе с тем следует избежать такой нередко встречавшейся в прошлом ситуации, когда после принятия плана принимались Постановления ЦК, подрывавшие этот план, а иногда противоречащие ему. Это следует исключить.

Необходимо успокоить работников Apparata. Сейчас ходят слухи о перестройке, о сокращении. Сегодняшняя структура Apparata требует, конечно, совершенствования. Но это не значит, что нужно производить революцию. Во всяком случае, не следует осуществлять ломку чего-то ради самой ломки.

Следует поднимать и ответственность отделов, работников отделов, поднимать их авторитет. Для этого и чаще надо бывать на местах.

СОЛОМЕНЦЕВ. Самое большое завоевание съезда заключается в том, что он позволил поднять авторитет самого слова «социализм». Наши успехи будут влиять и на наше собственное развитие, и на международную обстановку. Соответственно, и наши недостатки.

ГОРБАЧЕВ. Это бесспорно. Многие из наших не только недругов, но и друзей, говорят: уже 70 лет существует у вас социализм, а продовольствия еще не хватает, не хватает многих товаров. Что это такое? Мы часто обижались на критику, в частности критику друзей, но ведь она во многом была справедливой, и нам нужно сделать все, чтобы поводов для критики не давать.

СОЛОМЕНЦЕВ. Важная проблема, на которую следует обратить особое внимание, в первую очередь, – это научно-технический прогресс. Из работы КПК я знаю, что здесь много непорядков. Причем чисто с точки зрения закона

не подкопаешься. Все вроде бы законно. А внедрение открытий и изобретений тормозят.

Во-вторых, демократизация общества. Мы многое сказали на эту тему, но нужно теперь продумать по деталям, что нужно делать по Советам, профсоюзам и т. д.

В-третьих, один из коренных вопросов – социальные проблемы. Я хочу особо обратить внимание на социальные проблемы села. Мы жалуемся на то, что оттуда уходят люди, но они уходят именно потому, что не решены социальные вопросы.

В-четвертых, воспитание молодежи, речь идет и о семье, и о школе. Должен прямо сказать, что хотя школьную реформу мы проводим, но результатов ее не чувствуется. Трудовое воспитание носит формальный характер. Теперь мы хотим начинать принимать в школу с 6 лет. Но для этого надо сделать пристройки или надстройки в 40 тысячах школах, а сделаны десятки. Тут требуются решительные меры.

О международной политике. Сделано много, с твердостью и гибкостью, в интересах социализма. Но надо сказать, что аппараты министерств, а в определенной мере и отделов ЦК еще не перестроились на новый лад.

Большое значение имел сам съезд. Он еще раз показал правильность наших методов – методов убеждения в беседах с друзьями. Нажим, подчинение ничего не дают и не дадут. Что-то дать может только внимательная, уважительная беседа. Об этом говорят, в частности, и изменения, происходящие в позициях итальянских товарищей.

В заключение хотел бы подчеркнуть, что надо продолжать работу по наведению дисциплины, порядка, в частности в осуществлении решений. Лучше принимать меньше решений, а если уж приняли – разбейся, но сделай. И, конечно, увеличить научную обоснованность принимаемых решений. А в их исполнении повысить роль первичных организаций.

ЗАЙКОВ. Решения съезда охватывают все основные проблемы, в том числе экономические. В этом плане год мы начали неплохо. Министерства,

которыми я занимаюсь, дали в январе-феврале прирост в 7,7-8,2 процента по сравнению с тем же периодом прошлого года. Однако, думаю, надо брать не только сравнение с январем-февралем 1985 года, но и с ноябрем-декабрем, когда мы сильно продвинулись вперед. А здесь прирост около 2 процентов.

Затормозились поставки по договорам. Нужно исключить порядок, при котором, например, по невыполненным обязательствам по договорам люди получают премии. А сейчас у нас по существу узаконено, что если предприятие на один процент недовыполнило поставки по договорам, то оно все равно может претендовать на премию по общим показателям. Это неоправданно.

Важно не дать угаснуть активности масс, а для этого следует скорее осуществить намеченные преобразования в финансировании трудовых коллективов.

По-прежнему остро стоит вопрос о капитальном строительстве. Сейчас дело во многом тормозит отсутствие проектной документации. На 1 марта с. г. примерно 50 % строек, которые должны осуществиться, не имели необходимой документации. А это значит, что Стройбанк отказывает в кредитах, дело стоит на месте. Здесь необходимо навести строжайший порядок, и как можно быстрее.

Неважно складывается положение дел в Бюро Совета Министров по машиностроению. Бюро создано, но стиль работы у него старый. По существу получается так, что свои права оно не реализует. До сих пор Бюро приняло всего одно решение в соответствии с объемами своих прав. Люди боятся, видимо, принимать решения, использовать свои права.

ГОРБАЧЕВ. Да, мы стали какими-то оппортунистами, разучились решать проблемы. А постановка вопроса должна быть такая: решайте, а если не можете – уходите. Получается так, что проблемы люди не решают, переносят их решение на заседания Секретариата или Политбюро. Это совершенно неправильно. Нельзя превращать Секретариат или Политбюро в

пугало. Все это выглядит так, что авторитет ЦК снизился, произошла какая-то девальвация.

Товарищ Зайков говорит, что его не слушаются те или иные министры. Думаю, что это неправильная постановка вопроса. Как это так: секретарь ЦК не может обеспечить, чтобы его слушались министры. Этому надо добиться, авторитет ЦК должен быть полностью восстановлен.

И еще одно. Есть универсальные моменты в нашей политике: мы проводим ее в интересах народа. Эта политика принципиальная и новаторская, реалистическая. Но есть люди, которые не могут проводить такую политику в жизнь – погрязли в словоблудии, и народу надоела квашня, в которой захлебывается социализм. Сколько писем приходит с требованием навести порядок, и действительно, нужна твердая рука, разумеется, без всяких преувеличений. Здесь говорилось о допущенных в прошлом ошибках. Они, разумеется, имели место. Но главная наша ошибка состоит в том, что мы загнали страну в такое положение, в каком она оказалась. И это первое, что нужно исправить. Это наш долг.

**ЗАЙКОВ.** Еще один вопрос, который заслуживает здесь нашего внимания, – соотношение отделов и министерств. Слишком часто отделы оказываются как бы продолжением министерств. Это связано и с кадровыми вопросами. В отраслевых отделах есть люди, которые по 30 лет работают на одних и тех же местах. Они уже потеряли интерес к работе. Если их вовремя передвигать на другие посты, они вновь оживают, начинают работать по-настоящему. И отдача от их работы в результате увеличивается. Это следует иметь в виду.

**ЗИМЯНИН.** Гвоздь проблемы сейчас в том, чтобы довести до сознания каждого человека задачи, которые стоят перед ним самим.

Важно обратить специальное внимание на проблемы связи производства и научно-технического прогресса, науки и производства. Это вопрос не отраслевой, а вопрос развития всей страны. Наше главное направление на

будущее. Поэтому решать задачи надо комплексно, с участием всех заинтересованных секретарей ЦК и Отделов ЦК.

НИКОНОВ. Первый вопрос – о том, как поднять авторитет и роль инструктора. В этом плане важно ему доверять. А мы даже не даем инструктору доложить вопрос, который он готовил к Секретариату ЦК. Другой вопрос – большая загрузка секретарей. Часто некогда продохнуть.

ГОРБАЧЕВ. Действительно, у нас есть много вопросов, в которых надо разобраться. Но когда говорят, что человек завален и ему не продохнуть, – это бескультурье. Надо уметь братья за главное и поручать другим делать остальное. Учиться можно и у американцев. У них в государственных организациях четко определены функции людей, и каждый знает, что он должен делать. Если руководитель высшего ранга видит, что начались какие-то неполадки, он не бросается сам устранить их, но требует, чтобы каждый выполнял порученное ему дело. Нам надо этот стиль перенять.

Каждый должен заниматься своим делом. Разумеется, чтобы это так было, надо отработать наш механизм, механизм аппарата.

НИКОНОВ. Заслуживает продумывания система стимулирования, в том числе морального стимулирования людей. Я отношу это к деревне, где есть, конечно, и нерешенные вопросы в работе Агропрома, но где не хватает и морального поощрения лучших работников.

ГОРБАЧЕВ. Нельзя допустить, чтобы люди теряли интерес к работе. Конечно, моральные стимулы нужны, но нужен и материальный стимул. То и другое должно быть в сочетании, иначе интерес к делу мы не пробудим по-настоящему.

ЯСТРЕБОВ. В решении вопросов, стоящих перед отделами, важно опираться на поддержку местных партийных организаций.

Другой вопрос – когда принимается то или иное постановление, не ограничиваться общими указаниями на то, что дело поручено Госплану или Совмину, но четко указывать конкретное лицо, которое отвечает за решение



вопроса. И этим лицом необязательно должен быть руководитель учреждения. Вполне возможно, чтобы был указан начальник главка или отдела.

ВОЛЬСКИЙ. Очень важно вселять в людей веру в реальность наших планов и показывать им их собственную роль.

С другой стороны, чрезвычайно важно снова научить людей мыслить, а мы их отучили от этого. В свое время и кибернетику считали буржуазной лженаукой. С экономическим мышлением происходит в известной мере то же самое. Мышление людей, в том числе в сфере экономической науки, отставало от современного уровня.

ГОРБАЧЕВ. Видно, что со съезда вы пришли со свежими впечатлениями. У вас есть глубокие переживания и размышления.

Съезд породил большие надежды, и важно не дать им увянуть.

Главное – в работе партии. На апрельском Пленуме мы поставили вопрос о том, чтобы начать перестройку нам надо с самих себя. И это было правильно. Как мы будем действовать в партии, так будут идти дела в стране. А раз так, то нужно еще больше динамизма, преданности делу в работе каждого.

Партия приняла на себя тяжелую ношу и должна повести за собой народ.

Сейчас главное – организационно-политическая работа, организация дела. На это должна быть направлена и идеологическая работа. Задача руководства заключается в том, чтобы поддерживать атмосферу активности, коллективизма, гласности. А адресоваться мы должны к конкретному человеку. Каждый – от бригады до отрасли – должен поставить себе вопрос: как он сам будет решать проблему ускорения.

Не подменяя правительства, надо его серьезно подключить к работе. Нужно обдумать и предложить необходимые решения.

Словом, предстоит очень серьезная работа. Иллюзий быть не должно. Может быть, кому-то и кажется, что на съезде мы нашли ключ от амбара, откроем его, и все там найдем. Но этих амбаров просто нет, а там, где они есть, они пустоваты, и нам надо их пополнять.