

## **Совещание по подготовке доклада к Пленуму ЦК КПСС по кадровым вопросам<sup>1</sup>**

**19 ноября 1986 года**

**Горбачев.** Мы должны обменяться мнениями по материалу, который представлен как вариант возможного доклада на очередном Пленуме.

Что я хотел бы сказать? **Предстоящий Пленум должен носить характер политического перелома.** Смысл и назначение Пленума в том, чтобы сформулировать основополагающие вещи на основе ленинских принципов для данного исторического этапа и определить серьезные изменения в кадровой политике с учетом требований и задач перестройки. Перестройку мы мыслим как преобразование всей совокупности общественных отношений, всех сфер общества, а не только экономики, она включает и оздоровление партии. **Надо прямо сказать, что ключевая задача, в которую упирается вся перестройка, – кадровая политика.** Мы можем говорить, что партийный и государственный аппараты еще не перестроились, трудовые коллективы тоже слабо перестраиваются и т.д. И все это упирается в кадры. Мы хотим, чтобы сегодня перестройка пошла глубже, основательнее, чтобы она захватила все стороны нашей жизни. Значит, надо взяться за кадровую политику. Поэтому и тема доклада должна быть о кадровой политике в условиях перестройки, или о задачах кадровой политики в связи с перестройкой.

**По сути дела, мы должны еще раз после Съезда сильно сказать о перестройке, о том, что сегодня это оселок, на котором должны проверяться наши кадры: как относишься сам к перестройке, что делаешь для нее, какая твоя позиция – таков критерий оценки качества работника.**

Прежде чем перейти непосредственно к структуре доклада, хочу порассуждать вот о чем.

---

<sup>1</sup> Рабочая запись обсуждения на совещании сделана секретарем ЦК КПСС (в 1986 г.) В.А. Медведевым.

**Первое.** Мы должны использовать этот доклад (в этом я вижу огромную необходимость), чтобы **сказать еще раз о нашем выборе на данном историческом этапе, о том, что нет альтернативы**, иной выбор приведет наше общество неизвестно куда, сказать и о том, что потеря времени означает консервацию негативных тенденций с серьезными последствиями для судеб нашего народа и государства. Речь таким образом не в чьем-то настроении, – мол, кому-то захотелось отвести душу или с кем-то свести счеты. Перестройка объективно необходима, это не амбиция высшего руководства, Политбюро, секретарей ЦК. Сама жизнь подвела страну к этой настоятельной необходимости. Народ наш почувствовал это, он горой стоит за перестройку. У рабочего человека сознание срабатывает, он понимает, что преобразования его могут затронуть, но он хочет почувствовать себя человеком и надеется, что будет другая жизнь. Все секретари обкомов, с которыми я имел встречи, говорят, что движение началось, отдача будет нарастать. Люди зашевелились, оживилась инициатива. Это очень важно.

Еще раз надо вернуться к политической характеристике состояния общества накануне апрельского Пленума (*1985 года*), чтобы вправить мозги тем, кто еще сопротивляется, даже в нашем ближайшем окружении.

**Второе. Доклад должен быть пронизан подходом решительным, партийным, по-ленински принципиальным, честным, правдивым.** Он должен приводить к оптимистическим выводам, но быть не ушатом холодной воды, который деморализует, а внушать уверенность в том, что мы выведем страну в новое состояние и не в каком-то отдаленном будущем, а на последнем отрезке XX века.

Могут сказать: вы только критикуете. Нет, **мы уже начали движение вперед. И это надо показать, подкрепить оптимистическое настроение.** Это важно. Нанося удар по негативщине в прошлом и в настоящем, нельзя забывать, что люди очень переживают за страну. Если будет ощущение беспросветности, то будем иметь только потери. Надо поднимать человека,

убеждать его в том, что дело будет меняться к лучшему. И оно начало меняться, хотя неодинаково на разных направлениях.

**Третье.** Используя ленинские положения как руководящие принципы в работе с кадрами, мы должны в этом докладе сформулировать наши принципиальные основополагающие идеи подхода к кадровой политике на этапе перестройки. Прежде всего должны выдвигать и поддерживать те кадры, которые разделяют этот курс. Это наше кредо. Я размышлял об этом. Если у нас в докладе будет присутствовать и то, и другое, и третье из традиционных кадровых вопросов, но все это будет раскидано и не нанизано на единый стержень, Пленум не выполнит своей задачи.

**Четвертое.** Одной из ключевых идей должна быть демократизация всей нашей кадровой работы и в партии, и в обществе, в том числе в экономике. Для этого нужно выработать соответствующий механизм, как, например, делать ротацию – по вертикали или по горизонтали, чтобы не было застоя. Сказать о роли коллектива, его руководителя, о Совете коллектива. Ведь в конечном счете там все замыкается, там формируется чувство хозяина не только на предприятии, но и в стране.

**Мы должны поднять тему «вотчин», «удельных князей»:** чуть сел в руководящее кресло и, кроме привилегий, ничего знать не хочет. Злоупотребление служебным положением, извлечение из него личных выгод – самое настоящее перерождение, которое должно быть искоренено. И главное, чтобы никто себя не считал вечным на своем посту.

**Одним словом, Пленум должен быть поворотным.**

Надо, чтобы не только выдвинуть идеи для обсуждения, но чтобы из доклада был виден механизм их реализации. А что-то, может быть, надо решить и прямо на Пленуме. Обязательно должен быть тезис о притоке свежих сил. **Изменения в политике всегда сопровождались сменой кадров.** Это будет нелегко даже для нынешнего, обновленного состава ЦК. Я **убежденный сторонник решительных, глубоких действий, и мы их будем предпринимать.**

Помимо кадров есть вопросы внутреннего и внешнего плана, которые на Пленуме не обойти. Прежде всего – двинуть сильнее экономику, чтобы и наш народ, и в мире почувствовали, что мы активно действуем.

Теперь давайте обменяемся мнениями.

**Яковлев.** Я согласен, Михаил Сергеевич, со всем, что Вы сказали.

Но меня больше волнует вопрос: как мы сделаем продвижение? Все наши пленумы, после апрельского, обязательно были шагом вперед: реконструкция, научно-технический прогресс, модернизация, капитальное строительство, Агропром, организационная структура, структура производства, социальная политика, – если все это суммировать, то складывается определенная платформа. И всегда, и везде говорилось о кадрах. Причем предъявлялись очень жесткие требования. Они не оставляли места для особых раздумий, они побуждали к делу. Но коль теперь наступает завершающий момент, как суммарное проявление политики за полтора года, то должно быть и резкое продвижение вперед, особенно в формировании кадровой политики. Речь не должна идти о номенклатуре. Речь идет о кадровой политике в целом в стране. Не заузить бы вопрос.

Короче, надо двигаться вперед, иначе можно замерзнуть. Если этого не сделаем, то оставим чувство горечи, остановки, торможения. Надо, чтобы после Пленума осталось ощущение нового шага. Вот от этого и надо танцевать в самой структуре доклада.

Правильно, Михаил Сергеевич, надо где-то в одном месте сказать о требованиях к кадрам в нынешних исторических условиях. Но не повторять, что работник должен быть идеально убежденным, политически грамотным и т.п. То есть не брать весь набор, о котором столько уже говорилось. Найти формы, и обозначить требования, исходя из реальной жизни.

Я сейчас читаю много газет. В них появляются критические заметки, статьи. Например, рабочий ставит вопрос: мы делаем из сахара сироп, а потом уже напиток. Мы же ставим вопрос так: давайте нам сразу сироп, зачем давать нам сахар? А им не дают, кому-то это невыгодно, кто-то не хочет

перестраиваться. Вот и приходится о такой мелочи писать, хотя вопрос ясен. Подобрать бы пару серьезных вопросов, спросить у директора, например: говорим полтора года об экономии и рациональном ведении дел, а вы этим занимаетесь? Мы сформулировали платформу за эти полтора года. Она сильная. Так почему же вы не делаете, как она того требует? Показать двумя примерами, что по-старому ведется хозяйство. И директору, главному инженеру, которые на Пленуме присутствуют, задать вопрос: какое же положение у вас лично с перестройкой?

Надо подумать о слабых звеньях в перестройке, потому что механизм работает с перебоями. Волна перестройки идет от Политбюро. Она начинает клевать высший эшелон государственного аппарата, а где-то все-таки скользит как на арбузных корочках, на которые спотыкаются и падают люди? Где слабые звенья в первичном аппарате, в районе? Может быть, взять какой-то райком, горком и сравнить, как он действовал до и сейчас, показать, где же перестройка, в чем она произошла.

Если сущность перестройки видят только в названии вопросов, рассматриваемых на бюро или пленумах, то это не то, что нам нужно. Надо поставить так, чтобы дисциплина была не только сверху, но и снизу. Как только коммунисты почувствуют, что вместе с секретарем райкома отвечают за дело, то тогда механизм начнет действовать. Вот эту коллективную ответственность нужно отработать.

На этом этапе, после апрельского Пленума, надо понять, в чем заскорузлость инерции, в чем реальная опасность и почему мы не можем дальше терпеть таких подходов.

Теперь о политическом подходе во всем. Вы говорили, Михаил Сергеевич: критерий – как ты относишься к перестройке? Или работай по новому или работай в другом месте. Политический подход должен осуществляться и при приеме в партию, и в формировании аппарата. У нас сам принцип формирования партийного аппарата заложен неправильно. Он сужает возможности перестройки. Может быть, наоборот надо делать – взять

человека в аппарат со стороны, умного, делового, политически грамотного. На всех уровнях должно быть встречное движение между партией и обществом. И в более раннем возрасте надо принимать в партию. Инженер или рабочий, ученый или рядовой – не в этом дело. Дело в его политическом отношении к обществу, к тому, что происходит. Надо менять атмосферу, отходить от формалистских вещей. На Пленуме должен быть сделан поворот.

Вы, Михаил Сергеевич, подняли вопрос об оптимизме. Это правильно. Мы этого достигнем, если скажем правду, что за полтора года сделали то-то, то-то в производстве, конкретно в отраслях, то-то – для народа.

**Горбачев.** Главное, идет процесс.

**Яковлев.** Да, процесс выстроился. Но надо признать, что платформа практических действий тоже не завершена, но хотя дело идет в правильном направлении.

Надо спрос повысить к кадрам как к резерву ускорения. Например, Мураховскому<sup>2</sup> или Каменцеву<sup>3</sup>, или кому-то другому не удастся спрятаться за спину председателя колхоза, который не делает так, как нужно. Надо сказать: спрос за все это они будут нести.

И в заключение. Я самым категоричным образом поддерживаю идею демократии.

**Горбачев.** Это – главный механизм и для работы с кадрами.

**Яковлев.** Без создания атмосферы демократии не соорудим плотину против перерождения. Путь к социалистическому порядку, к социалистической дисциплине – это демократия. Другого пути нет. Надо постараться, чтобы Пленум был шагом вперед, иначе лучше и не трогать эту проблему.

**Горбачев.** Пока не созреем, не будем и Пленум созывать.

---

<sup>2</sup> Мураховский Всеволод Серафимович – в 1986-1989 гг. первый заместитель Председателя Совета Министров СССР – председатель Госагропрома.

<sup>3</sup> Каменцев Владимир Михайлович – в 1986-1989 гг. заместитель Председателя Совета Министров СССР.

**Медведев.** Я полностью поддерживаю Вашу, Михаил Сергеевич, мысль о том, что Пленум должен быть крупным политическим мероприятием, дальнейшим развитием линии апрельского Пленума и XXVII съезда. И только на этой широкой политической основе могут быть успешно рассмотрены и кадровые вопросы.

Думаю, и по названию следует подумать: не кадры в условиях перестройки, а, может быть, перестройка и задачи кадровой политики. Сделать отправным пунктом содержательные процессы.

**Горбачев.** Может быть, это будет лучше.

**Медведев.** В этой связи хотел высказать одно соображение: как подойти к рассмотрению перестройки. О ней говорилось немало. Ни одно Ваше выступление не обходилось без обращения к этой теме. И в этом плане нужно было бы на этом Пленуме продвинуться вперед. А продвинуться вперед можно, если взглянуть и назад. Это важно, чтобы пошире осмыслить ситуацию в итоге негативных процессов, имевших место во второй половине 70-х годов, проанализировать не только с экономической, но и с социально-политической, идеологической точек зрения, пошире взглянуть. Для этого назрел момент, и наше общество, и международная общественность подготовлены к нашему критическому взгляду. Надо с прошлым рассчитаться, надо углубить критический анализ. Настоящее рождается из прошлого и продолжается в будущем.

Михаил Сергеевич, может быть, пора не только сделать еще раз ретроспективный взгляд, но и взглянуть в будущее. Перестройка имеет и должна иметь обоснование с этих двух точек зрения: от прошлого, от чего отправляется, и к чему мы идем. В этом отношении имеется много непоставленных вопросов, много неясного. Я сам так считаю, и в разговорах с людьми высказывается такая мысль: мы говорим о перестройке, но к чему она идет, не очень ясно народу, да и не только народу. Речь идет ведь не только о том, чтобы покончить с безобразиями, чтобы что-то поправить или осудить

кого-то, но о серьезных общественных процессах. С этим связана и Ваша мысль об оптимизме.

Я не хочу возвращаться к тем мотивам и предложениям, которые выдвигались. Вы знаете мою позицию о преждевременности принятия Программы партии на прошлом Съезде. Но сейчас начинает проявляться некий вакуум представлений о том, куда идем, к чему хотим прийти в результате перестройки, может, пока не на уровне партийной Программы. Мне кажется, надо попытаться какими-то штрихами охарактеризовать, чего же мы добиваемся.

**Горбачев.** Может, подойти к раскрытию социалистического образа жизни? Сейчас все его ядовито долбят. Изdevок много. Может быть, образ жизни, ценности наши раскрыть.

**Медведев.** Те процессы, которые наметились, рождают мысль в этом плане. Может, не все удастся сказать, и не время это делать, но такой взгляд вперед надо постепенно формировать. Пленум – подходящее место и случай для того, чтобы кое-что сказать об этом. А то говорим о перестройке, а к чему она идет?..

**Горбачев.** Сказать, что ничего нет, нельзя. Ведь кое-что есть. С этой точки зрения подойти к образу жизни, показать общество, к которому мы стремимся, но чтобы не было сказочно.

Я согласен с мыслью: **очень важно представлять – к чему ведет перестройка. Сказать об этом и внести ясность, что она для нынешнего поколения, а не только для грядущих поколений: сегодня, мол, – ничего, зато завтра – все.** Первочередное тоже надо выделить: об оздоровлении общества, об активизации людей, и в конечном итоге добиться того, чтобы общество засияло подлинными социалистическими гранями.

**Медведев.** Многих из них, может быть, история на социалистической почве еще не знала.

**Горбачев.** Правильно, показать в принципе, к чему мы должны прийти, во имя чего начали перестройку.

**Медведев.** И еще одно соображение. Мне кажется, что демократизация работы с кадрами должна быть центральной идеей. Тут много проблем, которые дают о себе знать в повседневной жизни.

**Горбачев.** Я бы нашел диалектическое решение: сохраняя руководящее начало партии в кадровой политике, соединить его с народным участием в формировании корпуса кадров, чтобы была открытость, широкий приток кадров за счет участия народа.

**Медведев.** Демократизация предполагает постоянную живую связь партии с народом, она позволит преодолеть кастовость в кадровых делах.

**Горбачев.** Мы что, боимся своего народа? Тогда нет социализма. Социализм – это прежде всего общество народа и во имя народа. Раз так, эта мысль должна пронизывать все.

**Медведев.** В кадровой работе должна быть конкурсность. Никакие формальные признаки не должны довлесть.

**Горбачев.** По стране это широко пошло. Многие партийные секретари рассказывают, что в большинстве случаев они выходят на тех людей, которые выявляются в результате конкурсов.

**Медведев.** Болезненный вопрос – сидение на одном месте, по три-четыре-пять сроков. Его нужно решать и решать организационными мерами.

**Лукьяннов.** После 1964 года это единственное, что было отменено в Уставе, а в Программе осталось.

**Горбачев.** Слишком частая сменяемость – тоже не сахар. Отработал два года, и его переводят на другое место. Многие задают вопрос: что я – из цыганского табора? Возникают вопросы семьи (дети, жена), школы, работы. Тут надо четко сказать о сменности.

**Яковлев.** Пусть коммунисты решают.

**Разумов.** По достижении определенного срока (2-3 созыва) партийный комитет, в номенклатуру которого входит этот товарищ, должен рассмотреть и решить вопрос о целесообразности его дальнейшего оставления в должности.

**Горбачев.** Надо подумать над этим вопросом.

**Разумовский.** Я встречался с десятком первых секретарей и говорил с ними о том, что перестройка – это наша единственная возможность перестроить жизнь. Но как только конкретно начинаешь говорить с ними про их область или республику, то интерес у них сразу падает. Поэтому я считаю, что надо обосновать объективную необходимость как единственно верный путь перестройки.

Что нас беспокоит? В процессе подготовки к Пленуму мы попросили все отделы ЦК проанализировать в своих подопечных отраслях и министерствах, что представляет собой кадровая политика, что там можно сказать положительного и отрицательного. Не все, однако, готовы были говорить о кадровой политике. Они написали, как выглядит такое-то министерство, как развивается, что нужно сделать в свете решений Съезда, какие задачи решить, но все в отрыве от кадров, от специалистов, которые должны обеспечить этот процесс. Одним словом, к такому разговору они оказались не готовы, у всех разнобой, единства в подходе, в оценке, как действовать в работе с кадрами, нет. И представляют эту сферу очень смутно, партийную работу под этим углом не рассматривают.

Пройдет Пленум, и с первого дня мы должны работать – в Центре, на местах, до самого низшего эшелона партии – и иметь представление, как реализуется кадровая политика. Лишь в отдельных министерствах остались заместители министра по кадрам. Если раньше ставили на эти должности партийных работников, которые не вызывают сомнения, то сегодня часто поручают этот пост случайному человеку, который удобен и выполнит любое поручение своего начальника. Выборные органы возглавляют, бывает, даже назначенные люди. Человек, оказавшись первым секретарем горкома, райкома партии, не ощущает подотчетности своей перед теми, кто проголосовал за него, возлагал на него свои надежды.

**Лукьянов.** Мы его сделали вечным. Назначили сначала здесь, затем послали на место утверждать, потом еще раз рассматриваем здесь.

**Разумовский.** Проводя глубоко партийную линию, кадровую линию, опираться надо на мнение людей. В трудовых коллективах выбирают руководителей. Демократизация состоит в том, чтобы уловить подлинное, а не субъективное мнение в выборе руководителя и опираться на мнение организации, где мы решили заменить руководителя. Ответственность за партийными органами остается.

**Лукьянинов.** Мне кажется, люди ждут конкретных предложений, совершенно конкретных шагов.

Самая простая демократия включает и выдвижение людей, и участие их в управлении, и контроль кадров управления. Это все – связь с кадрами. Надо обязательно конкретно, правильно сформулировать это на Пленуме.

Приток свежих сил. Прямо сказать об обновлении. Сказать, что в результате застоя у нас получилось целое пропущенное поколение, как раз самое образованное к этому времени. Сказать прямо о конкурсной системе, о соревновании лиц, о выборе из них, о ротации. Надо прямо сказать: три срока, а дальше должен решать сам коллектив и вышестоящий орган. Назвать эту цифру: 3 срока (7,5-8 лет) – секретарь райкома и 15 лет – секретари обкомов. Впрочем, и за это время можно подмазать все кадры, подогнать под себя.

Обязательно сказать о выборах, о введении многомандатной системы и о выборности на производстве. Очень хорошо, Михаил Сергеевич, что Вы сказали секретарям о единоначалии, но – после того, как коллектив его избрал!

Если хотим говорить о контроле, то все 100 млн. поочередно не надо избирать в Верховный Совет. Но кто избран, должен быть под контролем. Это признак, который существовал еще в Древнем Риме.

**Горбачев.** Мы даже кое-что потеряли по сравнению с ним.

**Лукьянинов.** Вы, Михаил Сергеевич, на совещании сказали, что в конце года хорошо бы подвести итоги и сказать, что тот-то и тот-то не справился. И в отношении того, кто не справился, поручить комиссии Верховного Совета вынести решение по итогам его деятельности, снять, например, двух

министров, которые не выдержали экзамен. И люди это поддержат, это не будет расценено, как «больно круто».

Последнее, очень существенное – о роли низового коллектива, низового сельского Совета, организации по месту жительства, трудовых коллективов в деле контроля. Нельзя ли посмотреть на нашу демократию с точки зрения человека? Прошла централизация. Мы в этом деле много станций проскочили. Но прошел этот период, и надо заменять централизацию децентрализацией, приближать власть к человеку. Последние 20 лет были годами еще большего отчуждения человека от общества, от государства, от социализма, как угодно.

И, наконец: надо говорить о законности и равенстве всех перед законом, поднять роль выборного органа – суда. Эта тема могла бы быть раскрыта.

Я поддерживаю Медведева насчет будущего. Например, Чаушеску не понравилось слово «перестройка». В самом деле перестройка – это ломка. Мы отстали в понимании социализма такого, каким он должен быть в современных условиях.

**Горбачев.** Сейчас надо идти к позитивам, перестраивать сознание.

**Разумов.** Михаил Сергеевич, очень плодотворная и единственно правильная идея – связать вопросы и задачи кадровой политики именно с перестройкой. Нельзя ничего перестроить, не меняя ничего в кадровой политике.

**Горбачев.** Речь идет о той части нашей страны и населения, которая составляет часть общества, но которая генерирует, организует его, – это кадры.

**Разумов.** Мы вольем свежие силы, пополним кадровый корпус новыми работниками. Откуда мы их возьмем? Большую часть остающихся на постах надо перестраивать. А это, оказывается, трудно. Трудность перестройки в нас самих.

**Горбачев.** Мы не говорим о сплошной замене.

**Разумов.** Многие работают, отягощенные прежними представлениями.

**Горбачев.** В партии основная масса людей может перестроиться.

**Лукьянинов.** Но надо создать механизм, помогающий перестроиться.

**Разумов.** Главная задача кадровой политики состоит в том, чтобы расставить на всех участках людей, способных перестроиться. Надо сказать, в связи с чем надо перестраивать кадровую работу, куда вести людей и что у нас не получается. Сказать, какие у нас ближайшие цели. И в свете того, что кадровая политика охватывает все сферы, надо сформулировать требования к кадрам и к работе с ними в условиях развертывающегося научно-технического прогресса, демократизации общества, в условиях оздоровления нравственной обстановки.

**Горбачев.** На совещании первых секретарей (*22 октября 1986 года*) я сказал, что, если мы морально не перестроим кадры, не будет авторитета партии в народе, перестройка не пойдет.

**Разумов.** Авторитет с должностью не дается. Он должен быть завоеван. Мы будем более требовательно подходить к расстановке людей, расставим их демократично. Но надо поставить кадры в такие условия, чтобы они действительно работали, чтобы они были подконтрольны, чтобы руководители их были постоянно под контролем коллектива. Эту сторону дела надо сформулировать, а именно – в каком направлении партия будет предъявлять требования к людям, поставленным на руководящие посты, чтобы осуществлять перестройку. Есть одна диалектическая проблема: менять людей надо с умом, надо дать возможность проявить себя и не давать застаиваться. Сейчас мы страдаем от застоя.

**Горбачев.** И от чехарды. Я знаю несколько областей, где за пятилетку менялось 80 процентов руководителей колхозов и совхозов. Надо выступить и против крайностей.

**Разумовский.** Частая смена лихорадит, говорит о бессилии.

**Разумов.** Очень важно подчеркнуть правильность политического подхода к оценке пригодности работника. Сейчас много сомнений. А для партийного работника главное – профессиональная компетентность, умение политически подходить к решению проблем и честнейший моральный облик. Эти качества стерлись за последние годы.

Надо избавляться от таких вещей, как узковедомственный подход. Должен быть политический подход. Даже у нас, в аппарате Центрального Комитета, мы не можем преодолеть эту ведомственность. Не получается.

**Горбачев.** Нам еще предстоит обдумать структуру управления государственного и партийного аппарата. Мы со временем подойдем к этому. Думаю, на следующий съезд мы выйдем с предложением, каким должен быть наш аппарат.

**Болдин.** Я хотел поддержать высказанную мысль о широком подходе. Именно широкий подход позволит раскрыть многие стороны.

Чем больше говорим о кадрах, тем больше начинаем говорить о политической системе. Может быть, в этом докладе нам продвинуться в вопросе о политической системе, хотя бы по каким-то направлениям. Определить узловые направления, на которых уже можно действовать – демократизация и др.

Если говорим о политической системе и о кадрах, то нельзя обойти вопрос о партии. Анализ показывает, что многие наши ошибки заложены в той системе, которая сложилась в партии: это и монополия в пополнении членства партии, это и в кадрах.

Я думаю, может, нам рассмотреть вопрос о положении в партии и на основе этого анализа сделать конкретные предложения, позволяющие улучшить сложившееся положение.

Далее. Мы сделаем анализ состояния общества, дадим объемную картину, что представляет наше общество. Действующую модель социализма, которая сложилась в 30-е годы, сильно раскритикуем. Наша беда, что мы ее не совершенствовали. То, что было в 30-е годы, в какой-то мере соответствовало тем нашим потребностям.

Я хотел бы поддержать мысль, что надо выдвигать какую-то перспективу.

**Горбачев.** Мы страдаем, оттого что все мы – люди определенного времени. В жизни происходят какие-то перемены, а попытки все

систематизировать и разложить по полочкам часто приводят к «открытиям» – «развитой», «полный» социализм и т.п.

У нас есть представление о социализме как таковом и о развитии нашего общества как раскрытии его возможностей. Взгляд в будущее необходим, но это должно быть не чисто теоретическое рассуждение.

**Болдин.** Очень правильно, Михаил Сергеевич, Вы отметили – придать докладу на Пленуме оптимизм. И та критика, которая будет, должна звучать обнадеживающе. Мы откровенно говорим и тем самым проявляем свою смелость и уверенность.

**Горбачев.** Теперь о структуре доклада.

**В докладе прежде всего не обойтись без ответа на вопрос: нужна ли перестройка в таких масштабах?** Народ говорит: почему медленно начинаем? Но есть и довольно распространенное мнение: а не круто ли взяли, неужели все так плохо было, чтобы ставить все под сомнение? В общем, есть необходимость еще раз вернуться к тому, почему ускорение нужно, почему перестройка нужна. Здесь понадобятся и цифры, чтобы показать: вот что сделало необходимым апрельский Пленум и почему это стало предметом, центральной идеей XXVII съезда партии. Перестройка пошла. Вот ее достижения. Но мы видим, и что стоит на ее пути.

После этого перейти к вопросу о кадрах. **Кадры – это всегда инструмент партии. Главная идея – разбудить народ и вернуть его к политической и социальной активности.** Это будет зависеть от кадров не только партии, но и государственного аппарата. Мы должны перестроить и государственный аппарат, кадры в нем. А он, кстати, главная палка в колесе.

Далее изложить, к чему мы зовем, какие цели ставим, нарисовать образ общества, о чем говорил Медведев. Все это создаст новые условия, предъявит новые требования к кадрам.

Далее рассмотреть проблемы кадровой политики для экономики, для духовной сферы и т.д., к различным уровням – союзному, республиканскому,

местному. Впрочем, надо еще подумать, как расположить: то ли по уровням, то ли по отраслям деятельности, а может быть, сочетая и то и другое.

А в заключение – о принципах и механизмах кадровой работы, прежде всего о ее демократизации.

Все это надо еще раз продумать, взвесить, «погонять». Может быть, к моему возвращению из Индии вы подготовите развернутый план. Но первую часть – о характеристике общества накануне апреля (1985 года), подведение первых итогов перестройки, формулирование основных положений кадровой политики – можно уже делать сейчас.

Начинайте работу. Можно давать поручения, вовлекайте людей. В нашем обмене мнениями есть взаимопонимание, а это предпосылка, что доклад будет.

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