



**КРАХ СССР**



**ПЁТР ФИЛИППОВ**

**Я БЫЛ  
В РАССТРЕЛЬНОМ  
СПИСКЕ**

**Петр Сергеевич Филиппов**  
**Я был в расстрельном списке**  
**Серия «Крах СССР.**  
**Свидетельства очевидцев»**

*текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=18399786](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=18399786)*

*Я был в расстрельном списке / Петр Филиппов: Алгоритм; Москва;*

*2016*

*ISBN 978-5-906798-88-6*

### **Аннотация**

На какие деньги распался СССР, а к власти пришли радикальные либералы? Больше двадцати лет прошло с момента гибели СССР, а мы так ничего и не знаем о трагической подоплеке тех лет. И на многие вопросы ответ может дать только Петр Филиппов. Автор идеи приватизации, легендарный руководитель Ленинградского Народного фронта рассказывает о том, как он финансировал Гайдара, спасал от смерти семью Чубайса, откуда брали деньги перестроечные демократы и кто приговорил его к расстрелу.

Эта книга займет достойное место рядом с «Властью в тротиловом эквиваленте» Михаила Полторанина.

# Содержание

Тюльпаны	6
Дискуссия о высшем образовании. «Белый бунт»	6
Житие при советской власти	13
Административно-командная система	20
Прозрение	26
Спортивная школа	32
Страх и железный занавес	38
Конец ознакомительного фрагмента.	43

# Петр Филиппов

## Я был в расстрельном списке

© Филиппов П., 2015

© ООО «ТД Алгоритм», 2016

\* \* \*

*Эта книга – попытка поделиться с читателем опытом решения нестандартных задач, показать, что обычный человек может многое. Надо только очень хотеть и упрямо стремиться к цели. Даже если цель такая неподъемная, как введение в России института частной собственности и установление рыночных отношений. Дорогу осилит идущий!*

Натужно ревели двигатели самолета. Я сидел в кресле, рассеянно глядя в иллюминатор. Кто-то тронул меня за плечо и положил передо мной на столик раскрытую книгу. На ее странице был напечатан список «врагов народа», подлежащих расстрелу, если сторонники авторов книги придут к власти. Первым в этом списке стоял Борис Ельцин. Мое место было почетное – восьмое.

За что такая ненависть? Наверное, за то, что был соав-

тором законов о частной собственности, о предприятиях и предпринимательской деятельности. А когда встал вопрос об ограничении рамками права стихийной приватизации, возглавил Подкомитет по приватизации Верховного Совета России, разрабатывал законодательство о приватизации. Короче, расстрелу подлежал за то, что старался вернуть в Россию рынок и капитализм, вывести ее из исторического тупика административно-командной системы.

# Тюльпаны

## Дискуссия о высшем образовании. «Белый бунт»

*Плывите против течения и тогда вы увидите другую сторону этой жизни.*

*Арсентий Трук*

*Все началось, наверное, с институтской дискуссии о высшем образовании. До четвертого курса я общественную активность не проявлял. Учился на инженера-радиотехника в Ленинградском институте авиационного приборостроения и подрабатывал программистом в вычислительном центре. А еще читал переводные книжки по экономической кибернетике. Они-то меня и завели.*

*Передо мной встали вопросы: по каким критериям чиновники принимают решения? Кто отвечает за результат и достоверность исходной информации? Как они умудряются управлять народным хозяйством так, что везде и во всем дефицит, за всем очереди? Вопросы для того времени крамольные. Они раздражали нашего преподавателя по научному коммунизму, который вел в группе семинар. А моим товарищам вопросы нравились. Преподаватель пытался меня*

образумить, но безуспешно. Пришлось наказать. Поставил тройку на экзамене, чтобы лишить стипендии. Друзья смеялась: «Ты лучше всех нас в экономике разбираешься, а схлопотал три балла. Не выступай!».

Но вопросы, возникнув, понуждали к действиям. И как-то само собой получилось, что меня избрали заместителем секретаря факультетского бюро ВЛКСМ по идеологии. По какой идеологии? По марксизму-ленинизму? В те времена таким вопросом не задавались. Отчитывались перед райкомом ВЛКСМ вывешенным в коридоре плакатом: «Советское – значит, отличное!» А мне хотелось большего. Не просто понимать причины и следствия происходящего, а навести порядок. Хотелось перемен, если не в стране, то хотя бы в том, как нас учат.

Из журнала «Социалистическая Чехословакия» я узнал, что в этой стране специалистов готовят совсем не так, как у нас. У них главным было научить студента самостоятельно решать вопросы по специальности – находить и устранять неисправности приборов и машин, проектировать и испытывать новые изделия. Не заучивать формулы, чтобы после экзамена их забыть, а уметь разбираться в проблеме, пусть даже с инструкциями и справочниками в руках. Этот подход отчасти напоминал наши курсовые проекты. Но у нас это было исключением, а у них весь процесс был настроен на обучение практическим навыкам. Разница огромная.

*Это проявлялось на экзаменах. У нас ответил на вопросы билета – и свободен. У них студенту дают задание, скажем, спроектировать каскад радиоусилителя. Он может пользоваться конспектами и книгами, но не вправе с кем-то советоваться. Цель экзамена – проверить умение работать в условиях, близких к реальным. Естественно, такой экзамен требовал много времени, и студенту на него давался целый день.*

*А наши выпускники не умели ни проектировать, ни разрабатывать технологические процессы, ни проводить простейшие эксперименты. Если выпускнику повезло, и он попал в хорошую «контору», где у него появлялся заботливый наставник, то через несколько лет он, возможно, и станет специалистом. Но это, если повезет.*

*Я решил, что лучшей идеологической работой среди студентов будет дискуссия об образовании. Ее тему мы определили поэтически: «Что есть студент – сосуд, в котором пустота, или огонь, мерцающий в сосуде?» Нашли в Ленинградском электротехническом институте пожилого профессора, который по собственной инициативе учил и экзаменовал студентов по методике, похожей на чешскую. Пригласили его на дискуссию, не забыли позвать своего ректора и преподавателей с наших кафедр. Загодя подготовили несколько аргументированных выступлений студентов.*

*Ректор на инициативу посмотрел косо: «Будете еще указывать, как вас учить!». Тем не менее на дискуссию при-*

шел и попытался выставить чудачком приглашенного профессора. Но были и выступления преподавателей в нашу поддержку. Впрочем, большинство из них, вторя ректору, упирали на личные качества самих студентов: «При чем тут система? Если хочешь, то научишься! Вы сами гонитесь за оценками, а не за знаниями, сдаете экзамены ради диплома». Они, конечно, были правы, у нас действительно в стране в цене бумажка, а не квалификация. Однако проблему неэффективности советской системы высшего образования это не снимало. Студенты же чужого профессора горячо поддержали.

Но настоящие испытания для меня наступили позже. Никиту Хрущева его коллеги по Политбюро ЦК КПСС сместили с должности первого секретаря, проще говоря – лишили статуса верховного правителя страны. Спустя некоторое время Верховный Совет СССР единогласно проголосовал за то, чтобы разрешить крестьянам иметь домашний скот. Мы удивились. Ведь при Хрущеве Верховный Совет в том же составе «проштамповал» закон, запретивший колхозникам иметь живность. Предполагалось, что таким образом удастся заставить их лучше работать в колхозах и тем самым увеличить производство сельхозпродукции.

Надо отметить, что до хрущевского запрета большая часть скота в СССР ютилась на подворьях. Приняв драконовский закон, Верховный Совет пустил этот скот под нож, и его поголовье в стране резко сократилось. Но Вер-

ховный Совет не сам разрабатывал законопроекты, он послушно исполнял волю партийной бюрократии. Все было похоже на практику нынешней Государственной Думы: законопроекты разрабатываются в администрации президента и, внесенные президентом, проходят через парламент со стопроцентной вероятностью. А тогда Хрущев решал, Политбюро одобряло – Верховный Совет без обсуждения голосовал «одобрямс». В нем не было ни дискуссий, ни нынешней «карманной» оппозиции.

«Реформатора» Хрущева коллеги от власти отодвинули, но людям что-то надо есть! Прежних буренок зарезали, а новых плодить некому. Тогда новая власть в лице Леонида Брежнева и его сотоварищей отыграла назад, позволила колхозникам заводить домашний скот. Маневр не удался, колхозники уже не захотели иметь скот. Рано вставать, животных кормить, сено заготавливать, да еще на мясокомбинат животных не сдать – всегда очередь. И боязно – вдруг опять запретят. Если до запрета в какой-нибудь деревне было сто голов крупного рогатого скота, то после его отмены три-четыре.

И у нас, студентов, возник вопрос: что же это за депутаты – избранники народа, которые единогласно голосуют за то, чтобы скот – под нож, а потом, спустя несколько лет, также единогласно за то, чтобы разрешить его держать? Кто наш депутат? Давайте пригласим его на комсомольское собрание, пусть отчитается о своей деятельно-

сти. Тем более что такие отчеты закон позволяет. Будем исполнять его на практике.

Вынесли это предложение на комсомольское собрание потока. Таких бурных споров я никогда не слышал. Ребята смело держали крамольные речи. А на задней парте прилежал тот самый преподаватель научного коммунизма, который меня перевоспитывал. Он что-то бегло строчил в блокнотике, а когда собрание закончилось, побежал в партком. Партком по тревоге собрался поздно вечером. Признали, что в институте имеет место «белый бунт», его зачинщик – заместитель комсомольского секретаря по идеологии, то есть я. Решили выгнать меня с «волчьим билетом», девятиерых активных ораторов тоже представить на отчисление, а нашу группу расформировать.

Такой была в СССР свобода слова и собраний. К счастью, все обошлось благополучно. Возможно, это было связано с тем, что ректору за «белый бунт» пришлось бы отвечать перед райкомом партии. Зачем тогда сор из избы выносить? А может, наш секретарь парткома просто порядочным человеком оказался. Не знаю.

У меня был друг – Виктор Тихий. Его невеста со школы дружила с дочкой секретаря нашего парткома, они жили рядом в пригороде Ленинграда, в Красном Селе. Виктор позвонил мне тем вечером и говорит: «Дуй к нам. Девушки упростили отца с тобой переговорить». На ночь глядя я поехал за город к секретарю парткома домой. Ничего

*ему не сказал против своей совести, выложил все, как думал: неправильно, когда депутаты безответственны, нельзя принимать решения, не просчитав последствий, и, вообще, нам нужно мир изменить, сделать его честнее. Он слушал молча. На следующий день решение парткома переписали. Нашу группу расформировывать не стали. Дело замяли, дали мне закончить институт, но из заместителей по идеологии выгнали. С парламентским «одобрямс» мы разобрались позже, когда наступило время «перестройки» и прошли первые свободные выборы депутатов Верховного Совета РСФСР.*

# Житие при советской власти

*Иногда кажется, что Россия предназначена только к тому, чтобы показать всему миру, как не надо жить и чего не надо делать.*

*Петр Чаадаев*

*Лучшие всего характеризует жизнь при советской власти слово «дефицит». Дефицит всего и вся. Этого не понять людям, ставшим взрослыми после краха СССР. Простой человек не мог купить себе достаточно продуктов, приличной одежды и обуви. Можно было кое-что приобрести на колхозном рынке, но цены там были заоблачные, а зарплата у людей – мизерная.*

*Предприятия также находились в тисках дефицита. Не хватало сырья, оборудования, комплектующих изделий. Но если заводам и фабрикам хотя бы спускались лимиты и наряды Госнаба, по которым они могли что-то требовать от поставщиков, то граждане должны были все «достать», то есть ловчить, искать блат или выстаивать в огромных очередях, часто без всякой надежды, что им что-то достанется.*

*Приходя в универмаг и видя очередь, советский человек не спрашивал, за чем стоят. Он занимал место в очереди и только потом шел узнавать, насколько для него этот дефицит актуален. Даже если какая-то вещь ему сейчас была*

не нужна, он покупал ее впрок. Так, у моей тещи было штук сто кусков хозяйственного мыла. И если бы в магазине «выбросили» его вновь, она бы еще купила, благо мыло есть не просит, а в хозяйстве пригодится.

Возникала ситуация, которая поражала иностранцев. в магазинах пусто, а в гости придешь – на столе достаточно еды. Запасы каждой семьи, умноженные на число семей в масштабах страны, выливались в миллионы штук, пар, тонн, кубометров. У моей соседки-пенсионерки в шкафу хранилось 30 пачек индийского чая, у коллеги по работе в чулане гроздьями свисала туалетная бумага. Справиться с таким искусственным спросом никакая промышленность не в состоянии. Если не работает «невидимая рука рынка», а цена ниже уровня равенства спроса и предложения, то «черная дыра» ажиотажного спроса не закроется.

В условиях рынка при повышении цены автоматически повышаются, ограничивая его. В экономике это называется «эластичностью спроса по цене». Когда же цены искусственно зафиксированы, а товар в дефиците, никто не думает о соотношении цены и качества. Есть возможность купить – покупай!

На третьем курсе института я завербовался в геологическую партию в Сибирь – копать шурфы и попутно работать поваром. По берегам Енисея мы собирали содержащие углерод древние останки, чтобы изотопным методом определить возраст пород. Проработав все лето, я получил рас-

*чет и по дороге в Ленинград заехал в Москву. Хотел купить новые туфли. Обегал весь город – не удалось. Шел тогда 1965-й год.*

*Сегодня парень, пригласивший девушку в кафе, даже не задумывается, где найти свободный столик. Кругом полно мест. А когда я был студентом, у нас на весь район было одно кафе «Невские зори», и в нем девять столиков. Для того чтобы попасть в него вечером, надо было простоять в очереди часа два – чтобы выпить кофе, но не поговорить. Ибо столики были на четверых, и официант всегда, не спрашивая, подсаживал к вам еще одну пару.*

*Когда приоткрылся железный занавес, и в СССР стали допускать иностранных туристов, образовался нелегальный рынок скупки и перепродажи импортных шмоток. Молодых людей, делавших на этом свой бизнес, называли фарцовщиками. В моей группе было несколько ребят, которые скупали у интуристов эластичные носки и перепродавали, получая, по нашим меркам, просто сказочный доход. Фарцовщики промышляли у гостиниц, где их отлавливали дружинники-комсомольцы. А милиция фарцовщиков «крышевала» и, получив отступные, отпускала.*

*Люди думали одно, говорили другое, делали третье. Это называли двоемыслием. Оно затрагивало и быт. Пресса призывала «жить честно», терпеть все тяготы дефицита, а работники сферы торговли делали на дефиците огромные деньги. Я оказался свидетелем сценки в здании народного су-*

да, когда судьи и их помощники, побросав дела, на черной лестнице покупали импортные туфли у женщины, имевшей связи в обувном магазине. И судьи, которым завтра, возможно, придется судить эту, как тогда говорили, спекулянтку, благодарили ее и переплачивали две-три цены, не чувствуя угрызений совести.

Советский человек теоретически купить мог автомашину. Но для этого ему нужно было стоять в очереди лет пятнадцать. Кому-то везло этот срок сократить, воспользовавшись квотой своего предприятия или льготой ветерана войны. «Жигули» первой модели стоили три с половиной тысячи рублей, а продать их на рынке можно было тысяч за десять. Но продавца поджидали сотрудники милиции, ведь продажа товара по свободной цене считалась уголовным преступлением, за нее, если не откупишься, давали срок.

Партийная номенклатура, то есть чиновники высокого ранга, тягот дефицита не испытывали. Для них были открыты спецраспределители. Там можно было по смешным ценам приобрести модную импортную одежду, радиоприемники, магнитофоны. Это был настоящий рай для начальства, там продавалось то, что простому человеку было недоступно, например копченая колбаса. Это сейчас в супермаркете десятки ее сортов, а тогда многие даже не знали ее вкуса.

Наличие спецраспределителей скрывалось. Цензура вымарывала фразы о них из газет и литературных произведе-

дений. У этих заведений отсутствовали вывески, вход был со двора, где дежурили милиционеры, имевшие право задерживать излишне любопытных. Проход – только по пропускам, которые для их обладателей были важнее всего на свете. Привилегии охранялись строго. В обкоме КПСС рядовой член КПСС мог попасть в любой кабинет, но только не в столовую – то была святая святых обкома.

Пожилые ленинградцы рассказывали, что спецраспределители сохранялись и во время блокады Ленинграда, когда люди ели не только крыс, но и плоть умерших земляков. А партийные бонзы пили коньяк и закусывали свежими фруктами. О спецраспределителях знали многие, но предпочитали молчать. Они исходили из того, что по-другому быть не может: у царя был царский огород и царские колбасы, теперь они у генсека и его людей, Мы же будем довольствоваться тем, что у нас есть. Растили на своих дачных участках картошку и лук – тому и радовались.

Чем же был вызван всеобщий дефицит? Что касается продуктов питания, то он – следствие сталинской коллективизации, когда наиболее предприимчивых и трудолюбивых крестьян раскулачили, выслали в Сибирь или расстреляли. В деревнях остались ленивые, которые за «галочки» трудились в колхозах, точнее, делали вид, что работали. А что можно было ждать от новых крепостных? В ходе индустриализации заводам потребовались рабочие руки. Работать за «галочки» в колхозе и жить впроголодь молодые

парни не хотели и, отслужив в армии, всеми правдами и неправдами оставались в городах. В итоге деревня осталась без работников. На черноземах в СССР колхозники умудрялись получать вдвое меньше урожая, чем немцы до войны – на суглинках Восточной Пруссии.

Непоправимый ущерб деревне нанес голодомор 1932–1933 годов, когда голод, вызванный конфискацией всех продовольственных запасов у крестьян, привел к смерти миллионов крестьян. В приговоре киевского суда от 13 января 2010 года по делу организаторов голода (Иосифа Сталина и других представителей власти СССР и УССР) приведена цифра 3,9 млн человек. На голодную смерть людей обрекали, чтобы выполнить планы по индустриализации, торопясь в обмен на зерно завезти из Германии промышленное оборудование.

Проблема дефицита продовольствия обострилась в середине 1950-х годов. Прокормить разросшееся городское население колхозная деревня уже не могла. Но правящей партийной номенклатуре повезло – в Тюмени открыли богатые месторождения нефти. Правители СССР увидели выход в том, чтобы экспортировать нефть и покупать хлеб за рубежом. В Канаду и США пошли танкеры с нефтью, обратно – с зерном. В СССР из него выпекали хлеб или скармливали скоту. Этим и закрывали брешь. Но не полностью, дефицит остался. В Новосибирске, где мне пришлось работать в конце 1980-х годов, мы могли купить по талону на месяц два килограмма мяса на семью.

*Про «колбасные электрички» барды слагали песни. Это были электрички из соседних с Москвой областей, битком набитые людьми, ехавшими в столицу купить колбасу. Власти не хотели портить витрину социализма в глазах иностранцев, поэтому Москва и Ленинград снабжались по повышенным нормам. В других городах с продовольствием было намного хуже.*

*Если жизнь при советской власти оказывалась такой тяжелой, то почему значительная часть россиян сегодня хотела бы вернуться в прошлое, жить при социализме? По данным социологов, об этом говорят и молодые люди, социализма не нюхавшие. Одна из причин – влияние семьи, стариков. «Когда мы были молодые и чушь прекрасную несли, фонтаны били голубые и розы красные цвели». Тяготы жизни в те годы ложились на родителей, а жизнь юных была полна впечатлений. Об этом своем ощущении радости жизни бабушки сегодня рассказывают внукам. И почему им не верить? Но к реалиям тогдашнего положения страны эти ощущения отношения не имеют.*

# Административно-командная система

*Как только правительство начинает управлять, это расстраивает естественное равновесие промышленных отношений, и каждое вмешательство требует большего бюрократического контроля, пока не заканчивается тиранией тоталитарного государства.*

*Адам Смит*

*Если дефицит продовольствия можно объяснить неэффективностью колхозно-совхозной системы, то чем был вызван дефицит сырья и оборудования? Что это была за экономика? То, что мы имели в СССР, называть экономикой трудно. Ведь экономика – это деньги, цены, банковские проценты, прибыль и, главное, рынки – регуляторы экономической деятельности. А они у нас отсутствовали. Их место занимала бюрократическая вертикаль – иерархия начальников, координировавших хозяйственную деятельность с помощью приказов и распоряжений. При фиксированных, предписанных государством ценах не имела реального значения эффективность капиталовложений: «Что начальство приказало, то и будем строить». Денежное обращение носило сугубо подчиненный характер, рубли были «деревянными», на них, не имея лимитов и нарядов, предприятия ничего не могли приобрести. Эту систему правильнее называть не*

экономикой, пусть даже социалистической, а административно-командной системой.

Интересы людей, работавших в административно-командной системе, толкали их на контрпродуктивные действия. Можно было бы сказать аморальные или неестественные. Но почему неестественные? Допустим, вы – про-раб и получаете задание выкопать канаву. Начальство не знает, какой там грунт – песчаный, глинистый или скали-стый. И вы не знаете. Вас спрашивают: сколько вам нужно землекопов? Понимая, что от того, будет выкопана канава в срок или нет, зависит ваша карьера, вы запросите больше рабочих. И чем больше, тем лучше. Поведение вполне раци-ональное.

Если грунт окажется легким, вы скажете рабочим, что-бы они не торопились. Срок дан – 3 дня, значит, 3 дня, и бу-дем копать с перекурами. И вам нельзя признать неоправ-данность заявленного числа землекопов, испортите свой имидж в глазах начальства.

Такая же система отношений действовала на всех эта-жах производственной иерархии. Не важно, дома строи-ли или производили самолеты. В каждом цехе, на каж-дом участке главным для руководителей было выполнить план, то есть произвести столько деталей, станин, валов, шестеренок, сколько задано. Иначе последует наказание. «План – это закон!» – таким был лозунг компартии.

Но если это так, то у любого руководителя есть два

способа его выполнить. Один (глупый) – напрягаться. Сегодня напряжешься, а завтра, по устоявшемуся порядку «планирования от достигнутого», добавят еще – и план будет неподъемным. Другой (разумный) способ – обосновать, что спускаемый план невыполним по объективным причинам, в доказательство представить расчеты, основанные на «правильных» нормативах. Ведь любое изделие (станок, автомобиль) состоит из тысяч деталей, а каждая деталь в процессе изготовления проходит десятки операций. И на каждую нужен норматив, не какой-то там общесоюзный, а с поправками на конкретные условия вашего предприятия. Сумеете обосновать – плановое задание вам срежут или сразу установят на желанном уровне.

В конце 1970-х годов я работал начальником Вычислительного центра на Ленинградском заводе подъемно-транспортного оборудования имени Кирова. Предприятие выпускало порталные краны. Для изготовления каждого надо было выполнить десятки тысяч деталеопераций. Проекты трудовых и материальных нормативов по всем операциям, сведенные в десятки огромных томов, следовало утвердить в министерстве. Именно на их основании министерство спускало заводу натуральные показатели плана – число кранов, которое надлежало заводу произвести. И выделяло под это ресурсы: численность работников, фонд заработной платы и лимиты на металл, комплектующие, энергию.

Проверить объективность проектов нормативов было

нереально, поэтому никто и не проверял. В министерстве писали на томах резолюцию «сократить на 15 %». Но на заводе тоже не лыком шиты – проекты нормативов заранее завышались вдвое. И завод получал дополнительные ресурсы вполне законно. Директор действовал строго в своих интересах. А чиновники министерства ничего не могли изменить, да и не хотели.

Проектируя автоматизированную систему управления на одном из «почтовых ящиков», я столкнулся с тем, что завод завысил нормативы трудоемкости на новую радиостанцию в 20 (!) раз. На мой вопрос к технологам, зачем они так сделали, последовал ответ: «Нам каждый год приходится рапортовать о росте производительности труда. Если не припишем, то не отчитаемся».

Даже имея завышенные нормативы, с выполнением плановых заданий хозяйственники часто не справлялась. Для того чтобы не попасть в разряд «вредителей», они приезжали в декабре в свои министерства с просьбой скорректировать планы. Это массовое нашествие директоров остряки прозвали «движением декабристов». Директора подарками и взятками старались умастить министерских чиновников, правдами и неправдами добиваясь снижения плановых заданий уходящего года. Когда это удавалось, предприятия по мановению министерской волшебной палочки превращались из отстающих в передовые. Так в недрах административно-командной системы формировался особый бюрократ

*тический рынок – рынок взаимных услуг, взяток, подарков и послаблений.*

*Административно-командная система была затратной по своей сути. Если руководители всех уровней стремятся получить больше ресурсов для выполнения плана, то экономика поражается неизлечимой болезнью. Вот ее признаки: угля и металла в СССР добывалось больше, чем в США, в полтора раза, а машин, станков и прочего оборудования выпускалось значительно меньше. Причем от года к году ситуация становилась все хуже и хуже. Станки, которые поставлялись на наш завод, по своей производительности были на уровне 1930-х годов, а по цене – в несколько раз выше. Советский автомобильный двигатель имел ресурс 150 тыс. км, в то время как шведский – 2 млн км.*

*Опыт Северной Кореи показывает, что если сконцентрировать ресурсы на разработке ядерного оружия и ракет, то можно это сделать и в нищей стране. Впрочем, придется миллион человек уморить голодом, а остальных оставить раздетыми. Но разве это цена для власти, которая жаждет, чтобы ее боялись? Так же как в Северной Корее сегодня, в СССР в те годы все силы и ресурсы были брошены на армию, оборонку, ядерное оружие и космос. А наладить выпуск товаров народного потребления приличного качества не смогли, оказалось не по силам. В ядерной державе не хватало элементарных бытовых приборов – за холодильниками, например, надо было стоять в очереди по 20 лет.*

*Но нам тоже нужно чем-то гордиться. Признать, что весь наш народ с коммунистами во главе зашел в исторический тупик, обидно. И потакая этому, президент Владимир Путин называя распад советской империи величайшей катастрофой века. Вместе с ним о тех временах тоскуют сегодня многие.*

# Прозрение

*Каждый волен верить, во что он хочет. Я только против того, чтобы заставляя всех верить во что-то одно.*

*Айзек Азимов*

Абсурдность административно-командной системы, ее неэффективность, самоедский характер понимали многие. Но на работе вслух об этом не говорили, чтобы не нажить неприятностей. Тем более не касались реалий социализма преподаватели политэкономии социализма. Ни в учебниках, ни в книгах по математическому моделированию в экономике узнать правду было невозможно. Цензура была жесткой.

Студентом я полагал, что главное в жизни – справедливость, причем в уравнительном смысле. Капитализм этому требованию не отвечал. Разве справедливо, когда один человек, предприниматель, получает немалую прибыль, а другие на него работают и живут лишь на зарплату? Поэтому отказ от частной собственности и переход к общенародной казался мне благим делом. А то, что у нас кругом бардак, дефицит и прочие несуразности, так это от неумения управлять. Преодолеть негативные явления социализма нам помогут ЭВМ: наведем должный учет, рассчитаем оптимальный план на годы вперед, и мечты классиков марксизма сбудутся. Ведь рынок реагирует лишь на текущий спрос и предложение.

ние, а планирование позволяет заглянуть далеко вперед. К тому же планы можно еще и оптимизировать.

Я освоил программирование и погрузился в журналы, посвященные использованию математических методов в экономике. Когда пришел срок обязательного распределения, добился, чтобы меня направили в научно-исследовательское объединение «Ленэлектронмаш», где разрабатывались автоматизированные системы управления производством. И там, наконец, наступило прозрение. Я ужаснулся тому, что проектировали и программировали мои коллеги. Ничего общего с тем, что писал об оптимизации академик Леонид Канторович, получивший Нобелевскую премию по экономике за вклад в теорию оптимального распределения ресурсов. Все делалось вопреки рекомендациям известных западных специалистов по автоматизации управления. Ни заказчиков, ни исполнителей не интересовали максимизация загрузка оборудования, минимизация затрат и ожидаемая прибыль. Их интересовало другое!

Предпринимателям в условиях конкуренции важно тратить на каждое изделие как можно меньше рабочего времени и сырья, получать максимум прибыли. А советским директорам – выполнить план любой ценой, чтобы усидеть в кресле. Поэтому ограничения и критерии оптимизации у наших заказчиков кардинально отличались от западных. Лучшее всего их интерес отражал критерий «максимум вероятности выполнения заданного плана при ограничениях на ре-

сурсы». По нему можно было оптимизировать резервы, если знать распределение вероятности срыва поставок, выхода из строя оборудования, статистику невыхода персонала на работу и т. д.

Это на Западе, если нужен электродвигатель, можно позвонить, и через час привезут. Там их избыток, а у нас дефицит. У них фирмы часто работают «с колес», не делая запасов, а у нас «запас карман не тянет», зато гарантирует выполнение плана. Причем чем больше запас, тем выше вероятность выполнения плана. Если нужно было 100 кг сырья, а Госснаб выделял его только вагонами, значит, будем брать вагон. Не жалеёй денег, они не твои, государственные. Пусть лишнее сгниет, но зато план будет выполнен.

Мировой опыт, рекомендации и достижения науки не стыковались с нашими реалиями. Налицо было противоречие между лозунгами, декларируемыми коммунистической властью, и локальными целевыми функциями, которыми руководствовалась администрация предприятия. ЦК КПСС записывал в своих решениях, что наша цель – «увеличение благосостояния советского народа». Это подразумевало рост производительности труда, эффективности, увеличение производства продукции. Но цели, которые ставились на уровне предприятий, шли в разрез с этой объявленной глобальной целью.

Раздаваемые институтами Академии наук обещания оптимизировать народное хозяйство без участия рынка были

пустыми мечтаниями. Действительно, из какого числа вариантов нужно выбирать оптимальный план в такой задаче? Оно превышает число атомов в солнечной системе. То есть задачи оптимизации были просто нереальны.

Преподаватели научного коммунизма и политэкономии социализма нередко уподобляли советскую плановую систему одной большой фирме под названием «СССР»: «Зачем нам рынок, зачем конкуренция? В крупных компаниях нет конкуренции, зато есть административная вертикаль, управленческая иерархия – приказы исполняются, всё работает». Они не учитывали, что любая, даже транснациональная компания находится в условиях конкуренции. Если она не может снижать издержки, как ее конкуренты, то разорится. Понимая это, менеджмент компании не просто раздает указания, сколько метров скважин пробурить и сколько баррелей нефти извлечь, а считает, во что это обходится по каждому месторождению, по каждому цеху. Когда по условиям рынка затраты не окупаются или прибыль мала, то либо модернизируют технологии, либо отказываются от проекта. Для фирмы главное – прибыль. Если в частной компании с помощью стимулов интересы собственников доводится до каждого цеха или бригады, то у директоров советских госпредприятий не было интереса сокращать издержки и повышать отдачу, не было мотивации считать прибыль. Лозунг Ленина «Производительность труда – самое важное, самое главное для победы нового общественного строя» оказывался пустым зву-

ком. СССР был обречен.

Но говорить об этом вслух в то время было нельзя – посадят. Приходилось объясняться языком, непонятным цензорам, то есть математических формул. Так поступали многие экономисты, работавшие в Центральном экономико-математическом институте АН СССР. Чиновник не поймет, а коллеги прочитают. И я подготовил диссертацию «Исследование локального критерия оптимизации». Из выведенных мною доказательств следовало, что противоречия между декларируемым глобальным критерием оптимизации народного хозяйства и объективно используемыми локальными критериями неустранимы. Наша хозяйственная система в долгосрочном плане нежизнеспособна и обязательно рухнет, сама себя съест.

Поступив в 1972 году в аспирантуру на экономический факультет Ленинградского кораблестроительного института, я через год представил свою кандидатскую диссертацию к защите. Она прошла все необходимые обсуждения. Но неожиданно сменился заведующий кафедрой, который решил ознакомиться с работой первого в его бытность завкафедрой претендента на ученую степень. Математические выкладки, теоремы и доказательства его не интересовали, ему были важны выводы. Прочтя их, он пришел в бешенство: «Что ты написал? Рынка захотел? На святое святых – планирование посягаешь? Все перепиши с точностью до наоборот! Иначе никакой защиты не видать». Очень уж он боялся

лишиться своей новой должности.

Так я встал перед традиционным для россиян вопросом: что делать? Пойти на сделку с совестью и писать о том, какие у социализма блестящие перспективы? Не грело: убеждениями не торгуем. А может, пойти тренером по горным лыжам? Друзья приглашают в детскую спортшколу. И времени свободного будет много. Напишу, наконец, давно задуманную книгу, которая так и будет называться «Что делать?». И я ушел в тренеры.

# Спортивная школа

*Скромность украшает мужчину, но настоящий мужчина украшение не носит.*

*Ярослав Гашек*

*У меня с детства руки растут оттуда, откуда надо. Это заслуга родителей, если воспринимать ее как генетическое явление. В шестом классе умел работать на всех станках – сверлильном, токарном, фрезерном. К ним допустил меня школьный учитель труда, не устоявший под натиском подросткового интереса. Увидев в журнале «Техника – молодежи» чертежи подводного ружья, я сделал его своими руками. За это старший брат Александр взял меня с ружьем путешествовать автостопом по Крыму.*

*Позже, пройдя курс инженерных наук, я мог многое рассчитывать, спроектировать и изготовить своими руками. А в горных лыжах не был профи, скорее – любителем высокого уровня. Ломаться на черных трассах не доставляло мне удовольствия, предпочитал синие и красные. Но показать детям, как надо правильно группироваться и входить в поворот, у меня получалось. Доходчиво. Поэтому работа тренером в детской спортшколе общества «Локомотив» на Румболовских высотах во Всеволожске меня вполне устраивала.*

*Я не ведал о тайном замысле друзей, пригласивших меня*

на работу. Они хотели, чтобы я построил им горнолыжные подъемники. Это сейчас можно под Москвой и Питером на коммерческих подъемниках в гору подниматься. Или, поднакопив денег, в Австрию поехать. Тогда такое удовольствие было недоступно. За рубеж дозволялось выезжать только избранным, в советском патриотизме которых КГБ не сомневался. При плановом хозяйстве и всеобщем дефиците приобрести даже простейший бугельный подъемник было нереально, не говоря уже о кресельном. Без подъемника 5 раз за день лесенкой на гору поднимаешься и столько же раз спустишься, а с подъемником – 105 раз. Соответственно, и результаты тренировок не сопоставимы.

Выход нашелся неожиданным. В лифте есть редуктор и лебедка, которые по нормативам должны работать определенное число лет. Потом их списывают, хотя они могут быть вполне в рабочем состоянии. Лифт – устройство повышенной опасности, нельзя ждать, когда он выйдет из строя. Детали меняют загодя, в планово-предупредительном порядке. Если к лебедке от лифта приделать шкив большого диаметра и натянуть кольцом трос с вершины до подножья склона, то получится бугельный подъемник, способный буксировать наверх десятерых, стоящих на лыжах. Трос надо повесить на ролики. Мы использовали чугунные ролики, через которые на железной дороге натягивают контактные провода. Достать их было несложно, ведь мы были споршколой «Локомотива». А списанные лебедки я вы-

просил у «Ленлифта».

Пуск подъемников дал неожиданный эффект. Руководство спортивного общества назначило меня директором спортшколы и поручило сделать освещенную трассу для биатлонистов. В Ленинграде не только долгие белые ночи летом, но и короткие зимние дни. Когда дети приходят после школы на тренировку, уже темно. Освещенная трасса была спортсменам жизненно необходима, как и вечернее освещение горнолыжных трасс. Фонари следовало расставить хотя бы на протяжении 3 км. Требовалось много фонарей, чтобы ребенок передвигался из одного освещенного пятна в другое. Если деревянные столбы в нашем лесном регионе я мог достать, то где взять электрические мощности? Нужна была подстанция для понижения напряжения с 10 киловольт до 380 вольт. Все соседние со школой были перегружены, потребителям выдавали не 220, а лишь 180 вольт. Подключить освещение трассы к этим подстанциям в Ленэнерго не разрешили, предложили установить свою. Хорошо сказать: установить. А где ее взять?

Помогли случай и бестолковая плановая система. На соседней стройке из-за бардака, который господствовал повсюду, в наличии оказалось две подстанции вместо одной, необходимой по проекту. Первую заложили панелями и забыли. Через год привезли вторую и подключили. Когда из-под панелей извлекли первую, встала проблема – куда ее деть. Признаться, что взяли лишнее, нельзя. Но можно передать

ее с баланса строительного управления на баланс спортшколы. Это не воровство, ведь подстанция остается в общенародной собственности, и личной выгоды ни у кого нет, не посадят, а в отчетах кто разберется? Так и появились у спортшколы своя подстанция и освещенная трасса.

Мы установили четыре подъемника, осветили все склоны горы. Детей в спортшколу родители привозили из Всеволожска и Ленинграда. Наши тренеры за 2 дня ставили ребенка на лыжи так, что он вполне мог ходить по трассе. Малышу долго объяснять не надо, ему достаточно показать, и он, как обезьянка, все копирует. Были отработаны приемы, позволявшие детям быстро освоить технику параллельных лыж. Много лет спустя, видя, как на европейских горнолыжных курортах обучают детей азам горнолыжной техники, я убедился, насколько наши методы были результативнее. В Австрии и Италии все направлено на то, чтобы ребенок не упал, не подвернул ножку, поэтому обучают повороту «плугом», а это – туник. И платят родители тренерам повременно, а не за результат. А нашим тренерам требовался результат.

Родители хотели, чтобы их дети не прекращали тренировки летом, и попросили устроить поездку на Памир, где снег лежит круглый год. Согласились оплатить дорогу. В то время мой старший брат уже работал главным геологом Нурекской ГЭС в Таджикистане и обещал помочь. И тренерский совет решился. Руководство «Локомотива» нас

поддержало, но предложило взять лишь девочек в возрасте от 12 до 15 лет. Способных горнолыжниц собрали из разных спортивных школ нашего общества.

Мы прилетели в Душанбе, и сразу в горы, на Воробьиный перевал. Местные фанаты горных лыж установили для нас бензиновый подъемник. Снег, точнее, фирн – отличный. И это в конце июня! Было жарко, девочки катались в купальниках. Склоны ущелья на солнце разогревались, камни срывались вниз. Юные лыжницы нашли выход: пока одна идет трассу, другая стоит внизу и корректирует: камень справа – уходи влево, камень слева – уходи вправо. Так и катались наперегонки с камнями. Разве можно представить такое в Австрии? А у нас бесстрашие соседствует с глупостью.

Через неделю мы решили поехать на Нурекском водохранилище, чтобы сменить горные лыжи на водные. Но там районное начальство заявило, что не может гарантировать нашу безопасность, и предложило разбить лагерь на острове. Так, мол, местные молодые люди нас не будут осаждать. Для тренировок выделили катер на подводных крыльях.

И вот мы на острове. Палатки разбиты, костер горит. Солнце клонилось к закату, когда из палаток раздались душераздирающие крики. Оказалось, что, по мере того как в водохранилище накапливалась вода, остров уменьшался в размерах. И вся окрестная живность собралась на его вершине. Ее плотность зашкаливала. Каждый из нас получил

*в палатках по змее и паре скорпионов или тарантулов!*

*Что было делать? Катер ушел на базу, мобильных телефонов тогда не было. Мы начали освободительную войну, 100 раз на дню проверяли палатки, проявляли всяческую осторожность. Прожили в лагере 5 дней, и это счастье, что никто не пострадал от ядовитых укусов. Наши спортсменки научились красиво закладывать пируэты на водных лыжах, даже стоя спиной по ходу движения.*

*Какой урок от этой памирской эпопеи? Надо – делай, проявляй предприимчивость и волю. Кто ищет, тот всегда найдет, даже в условиях хронического дефицита. Когда творишь благое дело, не стесняйся нагружать своими проблемами других. Найдутся люди, готовые помочь. И не отказывай себе в удовольствии пробовать нестандартные подходы. А вдруг получится...*

# Страх и железный занавес

*Научное понятие диктатуры означает не что иное, как ничем не очерченную, никакими законами, никакими абсолютно правилами не стесненную, непосредственно на насилие опирающуюся власть.*  
**Владимир Ленин**

*Для современных молодых людей естественно говорить то, что думаешь. Немногие из них понимают атмосферу, царившую в СССР. Так человек не осознает, что дышит воздухом, пока не попадет в закрытый отсек тонущего корабля. Конечно, и сегодня есть анклавы двоемыслия, например, в вузах, где под видом философии и политологии преподают марксизм-ленинизм. Попробуй возрази экзаменатору... Но все же это исключение.*

*В советской империи атмосфера страха была всепроникающей. Не прошли даром десятилетия сталинского террора. Да и при Леониде Брежневе за диссидентские высказывания можно было угодить в психушку. Люди боялись, что посадят или, как минимум – уволят с работы. Срабатывала самоцензура, авторы опасались предлагать к публикации крамольные статьи с честным анализом ситуации в стране, а редакторы – ставить такие статьи в номер. Многие и сейчас боятся, но нынешний страх с тем не сравнить.*

*Когда у искренних поклонников Сталина спрашивают:*

«Вам хочется страха? Вы жаждете репрессий?», они отвечают: «Да, пусть национальный лидер устрашит наших врагов. Пусть супостаты боятся. — А если врагами назначат вас? Для отчетности. Ведь так уже было». Но люди искренне уверены в том, что сия чаша их минует. Зря. Рабочие и крестьяне, не имевшие отношения к распрям в правящей клике большевиков, составляли подавляющее большинство репрессированных. Власть управляла обществом с помощью террора. А для этого страшного способа нужно понимание, что прийти могут за каждым.

Я верил, что есть люди, не просто осознающие тупик, в который зашло наше общество, но готовые действовать. Надо было только их найти. Посещал конференции в Ленинградском государственном университете, Финансово-экономическом институте и других вузах Ленинграда, ездил в Москву. Слушая докладчиков, пытался распознать единомышленников «между строк», по косвенным признакам, по тому, как они ставят вопросы, какие намеки делают, на кого ссылаются. Искал тех, кто сознавал, что дело не в конкретном генсеке, а в системе, в ее институтах.

Можно было встретить статьи, авторы которых критику советского строя вели эзоповым языком. Но даже тех, кто облакал ее в форму разбора «отдельных недостатков», было мало. Смелые инакомыслящие сидели в тюрьмах — кто за протест против ввода войск в Чехословакию, кто за требование на деле исполнять Конституцию, которая фор-

мально гарантировала свободу слова, печати и собраний.

И все же возможности познавать иные пути развития общества были. Это не только передачи радиостанций «Би-Би-Си» или «Свобода», но и изданные за рубежом журналы и книги. Они хранились в специальном отделе Публичной библиотеки и выдавались на руки только по письменному направлению вашей организации, причем строго по теме исследований. Выносить книгу из специального читального зала запрещалось. Прийти в спецхран и перебирать изданные за рубежом книги не дозволялось, а каталог их не предоставлялся.

Заинтересованные черпали информацию и из отечественных изданий, критиковавших «прогнивший капитализм». Но никакая критика не могла обойтись без изложения подробностей общественных отношений в развитых странах. Впрочем, даже если симпатии автора были на стороне рынка, конкуренции и частной собственности, он по долгу службы (точнее, выслуживания) вынужден был их скрывать.

Проще было с освещением экономических экспериментов в социалистических странах. В свободном доступе в библиотеках были журналы, где описывался опыт рабочего самоуправления в Югославии, их «рыночный социализм». Возможно, поэтому в СССР появилось так много сторонников этой утопии. Людей, подобных Егору Гайдару или Евгению Ясину, понимавших, что путь к рынку обязательно ле-

*жит через частную собственность, среди советских экономистов были единицы.*

*Хотя нам удавалось кое-что узнать о рыночной экономике, уровень понимания тамошних порядков оставался крайне низким. Мы понимали, что нужна конкуренция не только в экономике, но и в политике, что необходимы разделение властей и независимый суд. Что чиновники имеют свои групповые интересы, и над ними нужен контроль как сверху, так и снизу. Что бюрократию можно ограничить в аппетитах, лишь вводя стимулы, создающие у нее должную мотивацию. Этому была посвящена популярная тогда книга «Законы Паркинсона»<sup>1</sup>. Но даже самые продвинутые сторонники рыночных реформ общественные институты развитых стран представляли туманно, чаще всего в форме лозунгов.*

*Характерную особенность отметила правозащитник Людмила Алексеева. В статьях, которые публиковали западные журналы, диссиденты из СССР обсуждали в основном философские проблемы, скажем, соотношение свободы и воли. А диссиденты из Восточной Европы писали о конкретном, например, о том, какими мерами обеспечить реальные гарантии прав частной собственности, когда рухнет коммунистический режим, как защитить тогда молодой бизнес от бандитов и рэкетиров, от произвола чиновников. Это различие в подходах сказалось в 1990–1992-х*

---

<sup>1</sup> Паркинсон С. Законы Паркинсона; пер. с англ. Н. Трауберг / Сост. и авт. предисл. В. Муравьев. – М.: Прогресс, 1989.

годах. Восточноевропейским странам худо-бедно удавалось выстроить законодательную базу и обеспечить необходимую правоприменительную практику. А мы столкнулись с острой нехваткой специалистов, которые знали бы рыночное законодательство развитых стран. После 70 лет коммунистического эксперимента выглядели дикарями, вышедшими из джунглей.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.