



В.В.Коссов: Советский Союз уничтожили два решения

Интервью с Владимиром Викторовичем Коссовым состоялось 25 июля 2019 года в рамках сбора материалов для юбилейной публикации, посвященной 60-летию Главного вычислительного центра Госплана СССР (ГВЦ, ныне Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации).

В первую очередь меня интересовали вопросы создания Автоматизированной системы плановых расчетов (АСПР), над которой ГВЦ Госплана работал в 60-е – 80-е годы, но разговор в силу богатого жизненного опыта и широкого кругозора моего собеседника затронул целый спектр тем, включая «кухню» Госплана, особенности сталинской модели экономики и причины отхода от неё, оценки идеи Общегосударственной автоматизированной системы учета и обработки информации (ОГАС), закрытую систему управления страной в условиях военных действий «Контур», и многое другое, поэтому, учитывая растущий интерес к работе Госплана, я решил опубликовать интервью целиком. Стенограмма была подвергнута только минимальной стилистической правке и авторизована В.В. Коссовым.

*Алексей Сафронов
aleksei.safronov@mail.ru*

Коссов Владимир Викторович

В 1958 г. закончил Тимирязевскую академию по специальности «ученый агроном-экономист».

Тимирязевскую академию до 1948 года возглавлял В.С. Немчинов, сохранившей с ней связи и после смещения с поста ректора. В его лаборатории по применению статистических и математических методов в экономике В.В. Коссов после окончания института начал работать лаборантом, затем младшим научным сотрудником.

В 1960 году лаборатория стала Лабораторией экономико-математических исследований, на базе которой в 1963 году появился Центральный экономико-математический институт (ЦЭМИ). Работал в ЦЭМИ до 1966 года, пройдя путь от младшего научного сотрудника до заведующего лабораторией.

В 1963 защитил кандидатскую диссертацию по экономике (тема «Отчетный межотраслевой баланс экономического района»).

В 1965 году вступает в КПСС.

В 1965-66 гг. работал консультантом экономической комиссии ООН для Африки.

В 1966 году переходит в Госплан на должность заместителя начальника отдела по внедрению экономико-математических методов. После реорганизации отдела стал заместителем начальника сводного отдела Госплана СССР. Когда сводный отдел был разделен на сводный отдел годовых и пятилетних и сводный отдел перспективных планов, стал заместителем начальника отдела пятилетних планов, а после очередного изменения структуры Госплана в 1981 году – заместителем начальника отдела перспектив экономического и социального развития.

Одновременно занимал должность старшего экономического советника от СССР в экономической комиссии ООН для Европы, вел преподавательскую работу (профессор в Академии народного хозяйства СССР, лектор партактива Госплана СССР).

В 1968 году в составе группы ученых становится лауреатом Государственной премии СССР за цикл работ по межотраслевым балансам. В том же году защищает докторскую диссертацию по экономике (тема «Межотраслевые модели: Вопросы методологии и практики построения»).

В октябре 1981 становится членом коллегии и членом Госплана СССР, а в ноябре 1981 года назначается начальником Главного вычислительного центра Госплана СССР вместо Н.П. Лебединского.

В марте 1984 года назначен начальником Главного управления информации при Совете Министров СССР с освобождением от должности начальника ГВЦ Госплана СССР. На новом месте работы участвовал в создании автоматизированной межведомственной системы «Контур», с помощью которой осуществлялся оперативный сбор и предоставление высшему руководству страны информации для управления народным хозяйством страны, в том числе при чрезвычайных ситуациях (система применялась для организации работ по ликвидации последствий аварии на ЧАЭС в 1986 году и землетрясения в Армении в 1988).

В 1994-2000 гг. заместитель министра экономики Российской Федерации, с 2000 года профессор Высшей школы экономики.

Я начну заранее. Я знаю, что Вы работали в ЦЭМИ¹ ещё с того времени, когда он ещё не был ЦЭМИ.

Да.

И, если я правильно помню, в 65 году Вы переходите в Госплан.

Да.

Вы в одном из интервью упоминали, что одна из причин была чисто материальная, там был больше шанс на квартиру. Помимо неё были причины, по которым вы решили, что Госплан – более интересное место?

На самом деле причина-то была простая, я об этом Николай Прокофьевичу Федоренко, директору института, говорил: «Мы с Вами, Николай Прокофьевич, оба интернационалисты, оба поём Интернационал - партийный гимн, только делаем ударения на разных частях гимна: Вас интересует «до основания», а меня «а затем».

А что Вы имели в виду?

¹ Центральный экономико-математический институт

Понимаешь, в то время СОФЭ² только зарождалось. И доказывалось, что всё просто очень плохо. А меня всё время интересовало: «А как сделать лучше?» Вот это было первой причиной. А второй – конечно жильё, потому что я достаточно ясно понял, что мне шансов в ЦЭМИ получить жильё мало, а в Госплане мне чётко гарантировали жильё. Что значит «гарантировали»? Меня принимал первый заместитель председателя Горегляд Алексей Адамович, который вёл всё хозяйство. Он мне предложил написать заявление на жильё. Я написал заявление. Он на нём тут же написал резолюцию: «Включить в первый список». И я его три года получал. Три года получал вот почему. Поскольку я из ЦЭМИ, то от меня требовали, чтобы я в журнале «Плановое хозяйство», писал статьи о том, что Федоренко – антимарксист, и всячески его в этом изобличал, а я, несмотря на все идейные разногласия, это категорически отказывался делать. Если честно говоря, я не понимал тогда, в чём проблема с квартирой. Горегляд-то решил, а вносит-то предложение партком. А партком говорит так: «Либо ты давай статьи, либо нет статьи – нет квартиры». Вот эта бадяга длилась три года.

А потом они всё-таки дали?

Нет, потом всё кончилось не так. Мой начальник, Яков Антонович Обломский, покойный начальник отдела, взял меня за ручку и повёл в Моссовет к своему старому приятелю со времен работы в Кремле, ещё с довоенных лет. Лазарь Соломонович Шуб, если память не изменяет. Он был заведующим промысловым секретариатом. То есть, образно говоря, шеей. Я написал заявление. Соответствующее письмо Обломский подписал у заместителя председателя Бачурина. О том, что Госплан просит в счёт квот, полагающихся ему, выдать жильё. И таким образом я получил квартиру мимо парткома Госплана СССР. Я получил квартиру от Моссовета.

Но это значит, что то противостояние с ЦЭМИ, которое я наблюдал по публикациям в начале 70-х, оно было уже острым и актуальным на момент Вашего перехода?

Конечно. Мне потом всё стало просто и понятно. Мне всё объяснил Николай Константинович Байбаков.

Сам Байбаков объяснил?

Да. Они меня тюкали-тюкали, пока на них он не цыкнул, сказал: «Вот вы к нему придираетесь, вы его работу выполнить можете? Вы что, хотите, чтобы он ушёл? Вы его работу сделать можете? Нет. Отстаньте!».

Разумно.

Байбаков мне сказал, что когда только пришел Никита, он был председателем, не помню, какого-то комитета, то ли по химии, то ли по нефти. И Хрущёв увлёкся химией и велел ему изучить труды Николая Прокофьевича Федоренко, который в то время не был академиком. Со слов самого Байбакова: «Я тут прочитал и понял, что наука тут сбоку припёку. В основном, это агитка за химию. Не слишком убедительно сделанная». И всё

² Система оптимального функционирования экономики, предлагавшаяся коллективом Центрального экономико-математического института концепция перехода от директивного к непрерывному планированию, основанному на расчетах относительной дефицитности ресурсов и опирающегося преимущественно на экономические стимулы. Активно продвигалась директором Н.П. Федоренко в качестве теоретической основы создаваемой Автоматизированной системы плановых расчетов, что вызывало сопротивление Госплана СССР.

это Хрущёву Байбаков и высказал. Тот жутко обозлился, и сослал его в Краснодар работать, в совнархоз. Чтобы было понятно, тогда, это был 50 какой-то год.

58 или 57.

Тогда у Байбакова зародилась неприязнь к Федоренко. Она тогда зародилась.

По сути, получается, что в основе неприятия критики со стороны ЦЭМИ была личная неприязнь, а не столько неприятие идейной позиции?

Конечно.

А со стороны ЦЭМИ, ЦЭМИ раз за разом нападал на Госплан, и, как Вы говорите, «до основания». Федоренко раз за разом говорил, что они неправильно всё делают.

Да.

Зачем он это делал?

Утвердить себя. Самый простой способ утвердить себя.

Они - неправильно, а мы - правильно?

Да. Самый простой способ самоутверждения - это разрушение.

То есть у Федоренко были политические амбиции?

Конечно.

В 1973 году был окрик из «Правды», статья о том, что обижают экономистов из ЦЭМИ, после этого в «Плановом хозяйстве» была большая дискуссия на редколлегии, правильно ли мы их критикуем или неправильно. И там было много участников, Институт экономики приходил, из МГУ были люди. Из разных-разных академий. Получилось, что критиков ЦЭМИ довольно много, но это совершенно не мешало ЦЭМИ продолжать.

Конечно.

Из чего я понимаю, что у ЦЭМИ были какие-то покровители.

Дело не в том, что покровители. Покровитель был самый простой, приятель Николая Прокофьевича Федоренко со студенческих лет Демичев Пётр Нилович, который был секретарём ЦК³. Как говорил Федоренко: «Вместе с ним к девкам в общежитие лазили». Но дело не в Демичеве. Тут надо смотреть глубже. Понять вообще перелом конца, второй половины 50, «хрущёвскую оттепель». Что произошло? Что неизбежно произошло? Мне мой отец очень точно это время описал, он говорит так: «Понимаешь, сынок, я на фронте перестал бояться». Вернее: «Я своё на войне отбоялся». Вот его слова. И так думали, я думаю, подавляющая часть тех, кто пришёл с войны. Они считали, что они заслужили право на хорошую жизнь. Вот эти люди, которые отвоевали и пришли с войны, они рассчитывали, что после войны они уже заживут по-людски. Этим объясняется, чтоб было понятно, массовое строительство, курс Никиты Сергеевича Хрущёва. Хрущёв кто такой? Человек, который сам прошёл войну. И вот эта философия сидела в нём. Естественно сидела в нём, как в любом, прошедшем войну. И он понимал, что дальнейший курс такой, как был при Иосифе Виссарионовиче Сталине – производство ради производства – это не

³ Центральный комитет Коммунистической партии Советского Союза.

пойдёт. Что нужно разворачивать хозяйство, разворачивать экономику в сторону людей. Вот, как они это понимали. Надо держать цены, снижать. Правильно, неправильно, – но было же! Снижение цен ежегодное было. Он, собственно, отменил это потом. Уже при Никите первое, что предложили? Предложили массовое жилищное строительство. То есть лозунг: «Каждой семье - квартиру». А подавляющая часть народа жила в коммуналках, и для жителей коммуналок это был свет в окошке. Маленькая, но своя. Второе – денежную плату в колхозах ввели. Вместо «палочек» люди стали получать рубли. И, наконец, в 70 году ввели паспорта для сельских жителей. Это существенные меры, которые были направлены, очевидно, в сторону жизни людей. Потом уже дальше лозунг Никиты: «Догоним и перегоним Америку в производстве молока и мяса на душу населения». Вот эта самая проблема продовольствия. Тогда же возникла эта проблема с ценами на мясо, с которой мне уже в Госплане приходилось сталкиваться. Не столько на мясе, сколько на жилье. Но и про мясо скажу. Цены на жильё до, не знаю, какого года, но когда я работал в Госплане точно, были установлены в 1926 году. Поэтому доля расходов на квартплату, расходов семьи, составляла существенно меньше 10%. В то время как стандарт для развитых стран – 20%. Не только на жильё, на свет, газ, на всё на свете. А в это время, я говорю уже о 70 годах, когда премьером был Косыгин, у него были две цели, два таких, мощных критерия: мясо и жильё. Мясо на душу населения, потребление и жильё квадратных метров на душу. Два целевых норматива. И я даже, выступая на коллегии Госплана, сказал такую фразу: «Получается так, что чем больше мы решаем эти задачи, чем больше метров...»

Тем больше субсидирование нужно?

Я сказал так: «Тем сильнее удавка на шее государственного бюджета затягивается». Василий Яковлевич Исаев был, замечательный человек, первый зампред, который ведал строительством, он мне просто сказал: «Так ты что, замахиваешься на завоевание социализма?» Вот реакция, понимаешь? Это человека, как тебе сказать, вполне нормального. Не партайгеноссе. Он хозяйственник. А я как раз и объяснил, что с ценами 1926 года ЖКХ требует огромных субсидий. А с мясом получилась такая история. Оно стоило тогда в магазинах «говядина бескостная» – 2 рубля/килограмм, а государство ещё 3 рубля доплачивало колхозникам. Поэтому реально – 5 рублей.

Чем больше производишь, тем больше денег надо на доплату.

3 рубля на килограмм, дураку понятно. Расскажу историю с этим связанную. Как-то я сижу, работаю, мне звонит секретарь Байбакова, говорит: «Николай Константинович просит Вас зайти». Достаточно доверительные отношения у нас с ним были. Он говорит: «Садись». Я сел. Он говорит: «Знаешь, мне только что позвонил Леонид Ильич Брежнев». И пересказывает разговор: «Он меня спрашивает: «Николай Константинович, это правда, что Советский союз с каждым годом производит мяса всё больше и больше?» «Правда, Леонид Ильич». «Это правда, что мы каждый год наращиваем импорт мяса?» «Правда, Леонид Ильич». «Тогда ты мне объясни, почему когда я прихожу на политбюро, разговоры о мясе всё острее и острее. Если у нас на душу населения мяса производится больше, то почему же проблема не улучшается, а ухудшается? Вот ты иди, разберись и мне доложи, чего делать». Но мне-то проблема предельно ясна. Я раскладываю про 2 рубля, 3 рубля. «Вот если мы теперь повысим цену до пяти рублей. Когда народ получит удорожание на 3 рубля, тогда надо, чтобы не было обид и волнений, 3 рубля отдать

людям». Сумма такая-то, делим на население, доплата такая-то. Вот, с этой идеей я иду к Байбакову. Он говорит: «Это что, как хлебная надбавка?» В 1947 году, когда отменяли карточки, а тогда в базе были цены 1940 года, цены же резко выросли, и тогда была введена так называемая «хлебная надбавка».

Как раз компенсация.

Вот я предлагаю то же самое. Он говорит: «Так а чего: и колхозникам тоже надбавку, на всех жителей СССР?» Я говорю: «Да». «Так они ж двойную выгоду будут получать».

Когда сдают мясо и когда надбавку получают.

Я говорю: «Николай Константинович, понимаете какая петрушка, если, не дай Бог, правительство отдаст это только горожанам, то в стране начнётся такой раздрай, что потом мы никакими деньгами этот раздрай не остановим. Я считаю, что с точки зрения цели достичь согласия - лучше отдать надбавку и колхозникам, и хрен с ними, что они его и производят, и ещё добавку получают. Они, в конце концов, по уровню жизни всё равно намного ниже города. Разница сократится, поэтому ничего страшного». Расчёты всякие сделал. Он месяца на три этот вопрос отложил. А я с Байбаковым ходил, вернее не я с ним ходил, а «мы пахали, сказала муха, сидя у вола на шее»: он меня с собой брал на совещание Косыгина, шли вопросы пятилетки.

Для усиления?

Нет, как офицера связи. То есть: «Надо какую-то справку организовать». Вот я для этих целей, справка там... И вот, он туда идет, начинает совещание. Потом он говорит: «Алексей Николаевич, есть ещё один вопрос». – «Ну, давай, что там у тебя». И Байбаков вот эту всю теорию выдаёт. В зале на несколько минут повисает гробовая тишина. Гробовая. Абсолютно. Я не засекал время, но оно, мне казалось, жутко тянется. Потом Косыгин говорит: «Николай Константинович, этого вопроса у нас в повестке нет, мы его не обсуждаем». Вот чтоб ты понимал, как было.

Как Вы это оцениваете, это боязнь каких-то волевых решений? Почему было так?

Очень сложно. Я считаю, что очень печальную роль сыграло науськивание окружением Брежнева его против Косыгина. Они ему всё время талдычили, что: «Косыгин всеми уважаемый, а ты, Лёня, кто? Кто в государстве самый главный?» Я думаю, что дело ещё в том, что Байбаков не сказал Косыгину, почему этот вопрос выдвигает. У меня сложилось впечатление, что для Косыгина это было полной неожиданностью.

Но вы говорите, что не только Косыгин отказался обсуждать, но в целом гробовая тишина. Это значит, что старались какие-то острые вопросы обходить?

Да. Что ты хочешь? Я участвовал неоднократно «писарчуком».

Это что?

Как у нас писать речи от «Товарищи!» до «Да здравствует!». И нам давали директивы: первое: наши недостатки подавать, как нераскрытые резервы. А второе, когда писали речи Брежневу, причастных и деепричастных оборотов, содержащих шипящие звуки, не употреблять в тексте. Вот, что было. Вот эта боязнь, я думаю, что да.

Но это боязнь со стороны Косыгина, если он чувствовал такое. А со стороны всех остальных?

Моя интерпретация, она, может быть, сугубо ошибочная, но я думаю, что дело в том, что они понимали, что любое изменение ситуации наверху грозит им отставкой.

То есть это люди, которые не были уверены в своей незаменимости.

Они точно просчитывали, что тогда они будут пенсионерами, пусть союзного значения.

Допустим, Вы же начали разговор с того, что Байбаков приструнил партком Госплана, сказал, что: «Вы за Коссова работу сделать можете? Значит тогда и не трогайте его». Получается, что эти не чувствовали такой незаменимости?

Он так сказал рядовым клеркам, а это были члены ЦК. Они чётко понимали, что они сидят здесь только благодаря Леониду Ильичу Брежневу. Не будет Леонида Ильича Брежнева, их тут не будет.

Потому, что он по принципу личной преданности выбирал?

Конечно.

То есть они не чувствовали, что они незаменимые специалисты?

Конечно. Они умные люди. Если они до этих высот добрались, то у них способность просчитывать ситуацию была хорошо развита.

Но вы стали рассказывать всю эту историю, как иллюстрацию, что поддержка Демичева в поддержке Федоренко была не главной, и сказали, что чтобы объяснить, нужно сделать такой экскурс.

Да. Я объясню. Советская система планирования, как она сложилась в 30 годы, была идеальной для страны, живущей в осаждённой крепости. Когда число целей было очень мало, и на это ограниченное число целей нужно было сосредоточить все ресурсы, контролировать все стадии процесса. Вот система планирования со всеми её причиндалами, которые сложились, она эту задачу решала отлично. Когда число целей стало бесконечно большим, исчезло понятие основного звена.

А почему оно исчезло?

Да потому, что важно, чтобы в магазине было всё. Вот всё.

А насколько это удавалось обеспечить нормативами, рациональным потребительским бюджетом, прогнозированием спроса?

То, что Вы сказали, сгодилось для карточной системы. Сгодилось отлично. Но для системы, в которой человек покупает, как мы с Вами: пришли, что хотели, то купили – она не годится в принципе. Это должна быть вероятностная модель: эти выберут то, эти – другое. Совершенно другое поведение.

Но это же теоретически просчитывается?

Да. Нужны были методы другие. И вот как раз на чём Федоренко играл – его несла волна, рождённой «оттепелью», почему я сказал: пришли фронтовики и выставили требования. И государство вынуждено было менять институты, подстраивать институты под

удовлетворение этих требований. И одной из этих подстроек были математические методы.

Которые должны были перестроить планирование не на ограниченное число главных целей, а на...

Да, меняющие спрос.

Понятно. Но ведь это же не в явном виде, не было же такого, что люди выходили и говорили: «Мы требуем того-то, того-то»? Это как неявное знание?

Это носилось в воздухе.

Но всё-таки, когда Федоренко в течение нескольких десятилетий выступает против практически всей экономической науки...

А что против неё выступать? Она ничего не могла сказать.

Могла жаловаться. А он какой-то непотопляемый был.

Меня приглашали в отдел науки как чиновника Госплана, чего-то пишущего, довольно заметного, и спросили, что я думаю про «политэкономия социализма». А я и сказал: «А что это такое? Что такое «политэкономия капитализма – я знаю. А что такое «политэкономия социализма» - это что, «политэкономия капитализма» наоборот?» Любая наука, претендующая на что-то, имеет некую аксиоматику. В «политэкономии капитализма» аксиоматика понятна. Какая аксиоматика «политэкономии социализма»? На меня замахали руками. А я искренне сказал... Беда в чём? Что мы всю «политэкономия социализма» старались втиснуть в модель политической системы с одной партией. Вот если бы хватило ума втиснуть, допустить вообще плюрализм мышления, тогда бы всё было по-другому.

А почему?

Кто определяет, что лучше? Многопартийная система, там выбор понятен. Вот Украина. Прогнали этих нациков, ни одного же нацика нету в Парламенте. Были и перестали. Понятная система, она допускает такие вещи. А однопартийная система этого не допускает. Без политической свободы, без политического плюрализма экономической свободы быть не может.

Нет обратной связи.

Не работает система. Поэтому мои приятели из ЦЭМИ, исповедуя эти модели выбора, волей-неволей, не потому, что они были диссидентами, врагами Советского союза, они *вынуждены* были прийти к идее необходимости отказа от однопартийной системы, иначе теория не получается.

И, получается, что то, что они несколько десятилетий на разные лады это продвигали, их критиковали, но при этом ЦЭМИ оставался на плаву, говорит о том, что подспудно к похожим выводами приходило большое количество людей?

Конечно, безусловно. ЦЭМИ просто это артикулировал. Артикулировал языком экомико-матметодов.

А есть кто-то, кроме Демичева, кто явно поддерживал?

Не знаю.

Мне ещё говорили, Румянцев.

Алексей Матвеевич Румянцев? С точки зрения политического веса, это разные вещи. Демичев – секретарь ЦК. А Румянцев – это же воспитанник Островитянова, главного идеолога советской экономической науки. Он не считался врагом тогда. В экономике матметодов врагом не считался. Но ничего такого он для Федоренко не делал. Всё дело в том, что за Федоренко стояла идея - управление через выбор, вот.

Возвращаясь к вашей биографии. Не только Вы поняли, что готовы перейти в Госплан, но и Госплан Вас пригласил?

Да, я пошёл по приглашению, конечно.

Вас пригласил сам Обломский?

Да, да.

Почему Вас?

Я думаю, из книжек на тему межотраслевого баланса, межотраслевой модели, треть или больше было написано мной.

Но ведь это был отдел внедрения методов.

Вот меня туда и пригласили заместителем Обломского.

Чем конкретно должен был заниматься этот отдел, когда Вы пришли?

Это хороший вопрос задали. На него на самом деле ответить никто не мог.

Но его же создали зачем-то.

«Создали, а вы дальше, ребята, разбирайтесь». У меня два раза в жизни был такой эпизод. Но тогда мне об этом никто ничего не сказал, а второй раз мне в лоб сказали. Когда я спросил: «А в чём состоят мои задачи?» – «А вот от тебя хотим услышать». Когда меня назначали начальником главного управления информации при Совмине СССР, я Смертюкова спросил: «Что для Вас первоочередное?» Вот он и сказал: «Сам разберёшься». Поэтому первая задача основная, как в любом вообще применении чего-либо – продвижение. Вот такой маркетинговый термин выделим, продвижение товара, найти взаимодействие с клиентом. Это было очень интересно. Мы сначала узнавали, какие расчёты. Самое простое дело - это нормы, нормативы. Выигрыш времени и т.д., и т.п.

Кто был основной клиент?

Там несколько было таких направлений. Первое – развитие для СССР понятной задачи, размещение производительных сил, то есть размещение заводов по территории на горизонт 15 лет. По таким, транспортно-ёмким продуктам. Этим занимались все отраслевые отделы. В какой точке строить завод и какой мощности. Занимался этим, руководил этим подотделом – Василий Осипович Чернявский. Человек написал книжку «Эффективная экономика»⁴. В конце 60-х. Было целое постановление, по-моему, Госплана, в котором были перечислены, по каким отраслям планируем размещение. К

⁴ Чернявский В.О. Эффективная экономика. - Москва: Экономика, 1967. - 231 с.; Чернявский В.О. Эффективность производства и оптимальность планирования. - Москва: Экономика, 1973. - 191 с.

этой работе, к обоснованию нормативов были подключены отраслевые проектные институты. Они готовили варианты, где размещать, точки. Причём число вариантов раза в два превышало. Если нужно построить пять заводов, то готовили вариантов на 15 мест. В ГВЦ⁵ Госплана эти задачи решались на минимум приведенных затрат. Против хорошо сделанной работы, варианта, сделанного квалифицированными проектировщиками, решение задачи в ГВЦ давало выигрыш порядка 10%. Если выигрыш больше, то это просто проектировщики хреновые. А у хороших проектировщиков можно было выиграть до 10%. Это первое направление было.

Второе направление было связано с тем, что Вы сказали, со спросом, прогнозирование спроса. С отделом товарооборота. Есть такой показатель – структура розничного оборота государственной и кооперативной торговли. Вот его прогнозировали на перспективу. Там была очень интересная ситуация. Отдел товарооборота был заказчиком. Начальник был Тюков Василий, боюсь соврать, может Павлович или Петрович. Который в упор всё это не хотел признавать. Госплановцы разные были, он был упёрто-дубовый. И у него были два зама. Локшин Рафаил Александрович, который занимался товарооборотом и Коровкин Герман ... А отчество выскочило. С его сыном мы до сих пор приятельствуем. Известный экономист, по труду пишет. Андрей Коровкин. Я с ними работал. У нас этим занимался в отделе Швырков Владислав ... Извини, память все-таки... Это же было....

50 лет назад.

Да, да, 50 лет, правильно. Эти два зама всячески содействовали, продвигали. С этими душа в душу работали.

А как Вы считали, как Вы прогнозировали? Потому что транспортную задачу я понимаю, как решать.

Нет, нет. Транспортная задача – это там была.

А здесь?

Классическая статистика, классическая регрессия.

А база у вас была отчётная?

Отчётная, конечно. Были отчётные динамические ряды. И прогнозирование по динамическим рядам. Гетероскедастичность, всё такое. По классике. Хотя я сейчас понимаю, статистика работает, когда рынок насыщен.

Потому что, когда не насыщен, берут то, что есть.

Мы делили товары на группы, но понятно, что хорошо построить прогноз очень сложно, особенно по тем позициям, по которым спрос не насыщен.

Если бы в Госплане отдел, который занимался прогнозированием спроса...

Не отдел. Это у нас была одна из задач нашего отдела.

Но в отделе товарооборота в том числе шло прогнозирование спроса?

Нет, у них не было никакого прогнозирования. У них был прямой счёт.

Всё равно, вы были другой отдел Госплана, но вы делали для них эту задачу?

⁵ Главный вычислительный центр

Точно совершенно.

Почему ваши прогнозы не помогали бороться с дефицитом? Это потому, что их потом в актуальные планы не закладывали? Не давали нужное количество ресурсов? Вы уже спрогнозировали, вы знаете, что нужно. Дальше что-то идёт не так? Что?

Великолепный вопрос. Я расскажу просто на самом деле, что было. Идёт работа над пятилеткой. Николай Константинович Байбаков вызывает и говорит: «Слушай, на коллегии без конца обсуждают. Для товарооборота надо на столько-то рублей товарных ресурсов. Вот тебе деньги на капвложения. Готовь предложения».

Куда распределить?

Да. «Давай капвложения под товары». Я прикинул, сколько нам не хватает товара – числитель. Сколько у меня капиталовложения – знаменатель. Поделил одно на другое – получил три рубля. Это означает, что если мы даём на пятилетку один рубль какой-то отрасли, то в конце пятилетки мы должны получить прирост в три рубля. Понятная философия?

Да, понимаю.

И объявляю своим партнёрам, коллегам в отраслевых отделах цену отсечения.

«Найдите какое-то производство ширпотреба с такой вот отдачей».

Да. Я готов рассматривать предложение по увеличению товарной массы, чтобы на рубль капвложений было не меньше трёх рублей товаров. У кого есть чего, приходите, будем разговаривать». Я так каждого пропускал, собирал список и докладывал Николай Константиновичу. Потом это всё выносилось на коллегию. Это шло не подпольно. Каждый начальник отдела поручал не просто заму, а всем замам по направлениям, каждый ко мне приходил со своим направлением, если было с чем придти. Я принимал, и тогда это включалось в план. Вот, что было. Теперь дальше что. Я вам сказал на коллегии: «Чем больше мяса и жилья...» Во что всё упирается. Хорошо, когда колготки или что-то другое, где налог с оборота высокий, самый большой – на спиртное и табак. Тогда для бюджета всё просто разлили малина. А если это фундаментальные товары? Там и налога с оборота нет. Там субсидии сплошные. Диспропорция, она сильно в ценах, она работала сильным тормозом.

Но всё-таки, смотрите, у Вас, с одной стороны, было прогнозирование спроса, что нужно людям?

Да.

С другой стороны, у Вас была нижняя граница эффективности, чтобы сошло товарное покрытие?

Да.

Насколько удавалось это дело балансировать?

В целом, удавалось. Дальше вот ещё что получалось: это же план. А дальше начинались реалии. И дальше термин, на меня обижались, я говорил, что: «В экономике есть священная корова». На самом деле всё стадо экономическое – оно разное.

Это я у Вас читал. Коровы «ВПК и сельское хозяйство».

Да.

И как это влияло на выполнение плана?

Прямо. Потому что им ресурсы выдавались, оголяя другие участки.

Получается, что это прогнозирование спроса, его можно было только в очень ограниченных объёмах использовать действительно для актуального распределения капвложений?

Понимаешь, какая петрушка? У меня со всеми были хорошие отношения, в том числе с Масляковым Юрий Дмитриевичем, ныне покойным, который был тогда первый зам и ведал обороной. Я посчитал, сколько во Второй мировой войне было израсходовано взрывчатки и сколько погибло, и поделил одно на другое. И получил коэффициент, сколько тонн взрывчатки надо на то, чтобы хлопнуть одного человека. Потом умножил на этот норматив количество накопленных ныне с учетом атомных бомб. Получилось, что это кратно больше. И говорю Маслякову, говорю: «Юрий Дмитриевич, человека можно убить одним выстрелом, второй контрольный. Но я не понимаю, зачем 5-10 выстрелов делать? Объясни мне, зачем больше-то?» – «Вот, ты не понимаешь...» Вот эти запросы... Это сложная тема. Я не могу сказать, что они все были лунными. Это, прежде всего, соревнование за звёзды и т.д., и т.п. Но то, что чересчур много тратили на оборону и много бестолково – у меня это сомнений никаких не вызывает. Второе – сельское хозяйство, ну сельское хозяйство я во-первых знал профессионально.

Потому что Тимирязевскую окончили?

Да, поэтому я в этом разбирался. Это поразительно. Столь бездарной траты ресурсов невозможно себе представить. Невозможно.

А почему?

Почему – понятно. Сталин создал идеальную систему мобилизационной экономики, он уничтожил село, как самостоятельную жизнь. Создал колхозы, совхозы. Сейчас-то вообще черти-что. Даже советское время раем покажется, что происходит. И в той системе это всё жило. Когда Никита сделал послабления, придя к власти, сельское хозяйство Советского союза скакнуло гигантскими шагами. Гигантский был прогресс, гигантский. Я застал время, когда работал в Госплане, когда сливочное масло некуда было девать. Некуда.

Какой год примерно?

66-67.

Никиту сняли уже тогда.

Никиту сняли, правильно. Но система-то создана... Вообще, рассвет Советского союза – это конец 50 годов.

Я много от кого это слышал.

Это конец 50 годов, начало 60. Никита слишком одурел от власти. Его бы не сняли. И говорить о провалах Никиты... Сельское хозяйство при нём прыгнуло. Жильё прыгнуло. Происходили качественные перемены. Теперь, возвращаясь к этому, держало что? Непропорциональность торговли. Вернее не столько торговли, всей системы. Когда стали стимулировать «примазин» – принцип материальной заинтересованности, то нужно было

управлять бюджетом структуры денежных расходов. Это Володя Майер, прежде всего, если его читать. Наталья Римашевская – так, на подпевках. А так – Владимир Фёдорович Майер. Абел Аганбегян, вот это вот. Я уже тогда говорил, что в развитых странах на жильё уходит 20% дохода. При жильё в ценах 26 года вообще оптимизировать ничего нельзя. Ведь почему появился «Тольятти», завод?

Утилизация денежной массы?

Да, в упор не сводился на перспективу пятилетний план. Нужно было много готового товара. Вот, он появился. Но это тоже не решало. Было понятно, что без нормальной оплаты за жильё, на которое уходит 20%, нам ничего не решить. И тогда же одновременно, когда повышалась доля жилья, резко дешевели остальные потребительские товары.

Почему не удавалось просто держать уровень зарплат, чтобы у людей на руках лишние денежные массы не скапливались?

Нет, извини, вот это как раз свято держали. Это держали. Был, я уж не помню, какой год, когда отменили, [а до этого] у нас был железный норматив. Соотношение между ростом зарплат и производительности труда. Зарплата всегда отставала от производительности труда.

Я думал, что рост дефицита был связан с тем, что периодически зарплата росла быстрее. Люди получали на руки больше, чем росло товарное покрытие.

Это были отдельно взятые ошибки. Вообще Советский союз взорвали два решения, уничтожили: это антиалкогольная кампания – раз, а второе – это как раз отмена этого соотношения, это закон о соцпредприятии, когда директорам дали право рисовать зарплату. «Закон имени Абалкина», – я его называю. Вот эти два решения, с моей точки зрения, угробили вообще экономику Советского союза.

Но ведь дефициты были и до этого. Смотрите, с одной стороны, Вы говорите, что на часть товаров были занижены цены, объективно занижены.

Они всегда были дефицитны. Это все животные продукты, животного происхождения и жильё.

Но если бы у людей на руках в виде зарплаты оставалось меньше рублей, то разрыв тоже был бы меньше.

Понимаешь, какая петрушка? Это так, да, безусловно. Но здесь есть Маслоу, теория предпочтений, пирамида же растёт. Фронтвики, их стандарты довоенные советской жизни не устраивали в принципе.

Кажется, понимаю. Если ты не будешь поднимать зарплаты, то у тебя, помимо того, что это нехорошо, у тебя ещё просто трудовая мотивация упадёт. Люди не будут работать.

Совсем. Они не за то воевали.

Хорошо. Возвращаясь к задачам отдела. Вы прогнозировали спрос. Что-то ещё?

Задачи прямого счёта.

Когда Вы туда пришли, идея АСПР⁶ она в каком-то виде существовала?

Нет, ничего не было. АСПР появилась значительно позже.

Вы работали вместе с Натаном Кобринским?

Он ушёл, когда я пришёл. Но мы очень хорошо с ним знакомы.

Я спрашиваю про него вот почему: сейчас существует немножко пробел в историографии, потому что Глушков после себя оставил институт своего имени, родственников и довольно большое число фанатов, не все из которых историки, но многие из которых ностальгирующие, из-за чего создан такой нарратив, что: «Глушков предлагал путь решения проблем Советского союза. Глупые люди его не послушали, из-за этого экономические проблемы стали нарастать». И вот этот нарратив, он очень живучий. Период начала 60, когда Глушков довольно активно участвовал во всяких совещаниях, комиссиях по вопросу создания единой компьютерной сети, сейчас в историографии описан довольно подробно. Где-то с середины 60 Глушкова немножко отодвинули. Поэтому он теряет интерес и в своих воспоминаниях о более позднем периоде почти ничего не говорит. И все последователи, все современные историки точно так же... То есть, получается, что первая половина 60 описана подробно, а дальше как будто ничего не было. Я знаю, что первая комиссия, которая работала над проектами ЕГСВЦ⁷, работала под руководством Кобринского, а Глушков был научный консультант. Поэтому мне интересно, что происходило дальше?

В ОГАС Ваш покорный слуга был начальником над самой верхней частью ОГАСа, у которой было две половинки: открытая, гражданская экономика, в которой верхнего звена ОГАСа не было, и закрытая: «страна в случае войны». Называлась она «Контур», и существует по сей день. Вот меня назначили начальником этого хозяйства. Создали Главное управления информации при совете министров СССР, и Вашего покорного слугу назначили, как раз. К моему большому удивлению, я не собирался никуда из ГВЦ уходить. Я к чему это говорю? Что я достаточно хорошо понимаю, о чём идёт речь. На чём Глушков прикупил? Замечательная идея, технократическая – за счёт технических средств поднять производительность труда. Что невозможно. Федоренко говорил о том, что для того, чтобы поднять производительность труда, нужно производить институциональные

⁶ Автоматизированная система плановых расчетов Госплана СССР, создавалась в ГВЦ Госплана СССР с середины 1960-х годов, официальное постановление Госплана СССР о создании АСПР вышло 20 августа 1972 года.

⁷ Единая государственная система вычислительных центров. ЦК КПСС и Совет министров СССР 21 мая 1963 г. приняли постановление «Об улучшении руководства внедрением вычислительной техники и автоматизированных систем управления в народное хозяйство», которым предусматривалась разработка предложений по созданию ЕГСВЦ. Ответственность за подготовку была возложена на вновь созданный орган: Главное управление по внедрению вычислительной техники при Государственном комитете по координации научно-исследовательских работ СССР (ГУВВТ). Руководитель ГУВВТ для подготовки предложений по ЕГСВЦ создал рабочую комиссию под руководством замначальника ГВЦ Н.Е. Кобринского. Комиссия должна была подготовить аналитическую записку по концепции ЕГСВЦ и представить её на рассмотрение Межведомственному совету, главой которого был назначен В.М. Глушков. Таким образом, В.М. Глушков был не разработчиком концепции ЕГСВЦ, а главой приемной комиссии, дававшей оценку проделанной работе. После ряда доработок на базе проекта ЕГСВЦ возникла концепция ОГАС – общегосударственной автоматизированной системы учёта и обработки информации. Госплан неоднократно подчеркивал, что считает АСПР ядром будущей ОГАС. История работ над ЕГСВЦ подробно изложена в статьях и диссертации А.В. Кутейникова.

изменения, многопартийность и т.д., и т.п., что вызывало отторжение. Как это – расстаться? Глушков об этом ничего не говорил и предлагал внешне более простое решение. Вот чем и подкупал. Естественно, когда это стали пробовать, не получилось.

А где стали пробовать?

В ОАСУ⁸.

В отраслевых?

Во всех министерствах. Локальные задачи решались, а как только доходило до сложных вещей, то наступали на чьи-то интересы, и всё буксовало.

Но всё-таки Глушков эту идею выдвинул, но при этом ни в АСПР, ни в «Контуре» он, я так понимаю, прямое участие не принимал?

Нет, нет.

Как так вышло, что главного идеолога не пригласили?

А в чём состояла идеология? Объединить машины в комплекс?

Да, но он же вроде и техническим специалистом был неплохим.

Нет, но смотри, чего значит «объединить машины»? Это всё да, сложная инженерная задача, это не так всё просто. Но, в принципе, попробуй, сформулируй, чего Виктор Михайлович Глушков предложил, какой-то постулат Глушкова?

Например, сейчас статистика собирается периодически.

Да.

Если будет информационная система, информацию снизу можно будет выдавать, получать в реальном времени.

До Глушкова Василий Васильевич Леонтьев, лауреат Нобелевской премии рассказывал мне где-то в начале 70 о том, что в газете «New York Times» за плату ты можешь узнать строку межотраслевого баланса на основе обработки банковских проводок. «IBM» ещё ламповые, уже на них американцы, обрабатывая банковские транзакции, кто у кого купил, составляли строки межотраслевого баланса. Теперь мой вопрос: за что господин Путин хвалил нашего господина налогового? За то, что он сделал то же самое.

Тем не менее, проект этой единой сети поручили Кобринскому. И он потом перешёл в тот же самый отдел, где работали Вы, а Вы потом стали заниматься АСПР. Какой-то передачи идеи от Кобринского вам по этой теме не было?

Я, честно сказать, идею АСПР воспринимал как некую «шляпу».

Почему?

Я реально не рассматривал эту задачу, как систему. Я с удовольствием занимался каждой отдельно взятой задачей. То есть мне поставили задачу, ты эту задачу должен решить. Наверное, такой характер работы, у меня отдел по внедрению. Я же не могу внедрять непонятно чего. Я могу внедрять что-то осязаемое, у которого начало, конец, заказчик и

⁸ Отраслевые автоматизированные системы управления.

так далее. Поэтому просто сам характер работы, мне надо было вполне конкретные вещи делать, я этим с удовольствием занимался.

Сколько существовал отдел, когда расформировали?

Затрудняюсь сказать, боюсь соврать сейчас.

А почему его реорганизовали? Он работал, вы нашли свою нишу...

Не скажу.

Неизвестно?

Нет, во-первых, это была очередная реорганизация. И вот в очередной реорганизации его реорганизовали. Не лез я в это, не интересно. Моя задача была – наладить отношения с традиционными госплановцами, чтобы они нашими были заказчиками.

А непосредственно вычисления вы сами делали или ГВЦ просили?

ГВЦ, конечно. Мы никаких вычислений не делали.

Если современными терминами оперировать, вы были маркетинговым отделом ГВЦ, который стал на него работать?

Или они у нас на подряде.

Отдел реорганизовали, и Вы пошли в сводный отдел?

В сводный.

А им тогда руководил Лебединский?

Лебединский ушёл с поста начальника сводного отдела, начальником ГВЦ.

Сначала он ушёл, а потом пришли Вы?

Пришел Володя Воробьев, я пришёл к Володе Воробьеву.

Не знаете ли Вы, почему, когда Ковалёв умер, выбрали именно Лебединского?

Я думаю потому, что Байбаков хотел Володю Воробьева поставить начальником.

То есть Лебединского надо было куда-то убрать?

Моё субъективное мнение, оно может быть неправильное. По-моему, Володя Воробьев на голову выше. Просто я и того, и другого знаю. Просто по системе мышления, по умению, просто на голову выше. Поэтому для меня Лебединский-начальник ГВЦ – это классическая «ударная возгонка».

Как?

«Ударная возгонка». Принцип Питера.

Это поднять на такую высоту, чтобы человек не справился?

Убрать человека на более высокую, но менее значимую позицию.

Это потому, что Байбаков был Лебединским недоволен, как специалистом?

Да.

Или какие-то личные?

Нет, нет. Николай Павлович был чиновник, а Байбакову нужен был мыслитель.

Потому что есть воспоминания о Лебединском, говорят, что он, в целом, разбирался.

А же не говорю, что он не разбирался. Разбираться и мыслить – это разные вещи.

Фактически при нём вот эти работы над АСПР развернулись.

Я могу сказать, он к этому абсолютно не причастен.

А кто тогда?

Володя Безруков.

То есть Лебединский, как зонтик? Функция его какая была?

Зонтик, зонтик. Это Володя Безруков всё сделал.

Хорошо. Значит, Вы пришли к Воробьёву. Это было примерно время, когда работа над АСПР, там уже постановление вышло, уже они разворачивались?

Да, да, уже всё.

Как Вы стали взаимодействовать по вопросу АСПР?

Я как взаимодействовал с ними, так и взаимодействовал. Переход из одного кабинета в другой на это никак не повлиял.

Но раньше Вы им давали задачи конкретные.

Здесь у меня что новое появилось? Я взаимодействовал с Яковом Моисеевичем Уринсоном, с группой, которая занималась межотраслевым балансом, потому что для меня это был инструмент. С ними вовсю. Сейчас я объясню, просто в картинках. В политбюро проходит заседание. Приезжает Байбаков с заседания политбюро, собирает узкий круг. И рассказывает, чего было на политбюро и над чем нам надо подумать. Пока никаких решений не принимается, потому что, он говорит: «Придёт протокол, тогда решим». Один из центральных вопросов – это какие темпы роста. Вот, он высказывает такие, сякие предположения, темпы роста и т.д. «Надо вот, надо вот подумать». Я прихожу к себе в кабинет, звоню жене, говорю: «Клавдюш, готовь два термоса чая и бутерброды». Заезжаю, забираю два термоса чая и бутерброды и отправляюсь в ГВЦ. Часам примерно к 8 вечера. И вот эта команда: Валера Долгов, ныне покойный, ещё там... Гоняем до упора эти компьютеры, модели. В основном, динамическую 18-отраслевую межотраслевую модель Якова Уринсона. Какие могут быть темпы. Потом где-то как-то подремлем. У меня до дома можно было идти сравнительно недалеко. К утру у нас уже вариант готов. И я где-то часов в 10 обычно Николаю Константиновичу рассказываю, чего мы насчитали. А он потом рассказывает это всё Косыгину. Вот, когда я сказал, что он меня с собой брал на заседания, такая вот работа, была. Потом как-то на одном из заседаний Косыгин говорит: «Николай Константинович, ты нас совсем замучил своими вариантами. Давай мы теперь что-то по-другому будем». Теперь они что-то стали предлагать, а мы – обсчитывать, что они предлагали. Потом кончилось тем, что он говорит так: «Это тоже никуда не годится. Теперь всё, кончили эти эксперименты. Теперь ты говори, что нам надо». Это всё проходило через 18-отраслевые модели. Практические люди. Ставим пятилетку. По-моему, 81-85 год. Естественно, максимум определили, всё нормально. В ЦК КПСС был отдел планово-финансовых органов, и меня туда, как и

других чиновников, вызывали для информации о ходе работы над планом. Я говорю: «Так-то так, мы рассчитали варианты – максимальные темпы роста возможны при таких-то предпосылках». Меня спрашивают: «А сколько на сельское хозяйство?» Я говорю: «18%».

Да, тоже читал. Что надо 27%?

Да.

Да, помню. Вы взаимодействовали с ГВЦ по узким задачам: приходит вводная, и надо обсчитать варианты?

Вводная какая? Байбаков высказывал своё понимание того, что было на политбюро. Вот, я исходя из этого строил свою конструкцию.

Это да, это даже немножко похоже на то, что мы делаем, только у нас инструментов нет. Когда есть какая-то вводная политическая, чего бы хотелось, и начинаешь думать.

У нас инструмент был, замечательно отлаженный Яковом Моисеевичем Уринсоном.

Идея АСПР, что: «Мы по максимуму плановые расчёты автоматизируем».

Нет. Их никто не автоматизирует, это неправда.

А в чём тогда была идея?

Вот за это я попал в начальники «Контур». Ровно за это. Пересказываю: Байбаков мне говорит: «Ты знаешь, я как-то зашёл к Смиртюкову...» Смиртюков Михаил Сергеевич, легендарная фигура. Управляющий делами совета министра СССР. 40 с лишним лет просидел за кремлёвским забором, и ни в каком говне не замазался. А там кровью люди перепачкались, а он даже к этому продукту не прикоснулся. Это уникальная личность в истории. Председатели Правительства приходят и уходят, а Смиртюков остаётся. У него есть книжка «Советский государственный аппарат», настоятельно советую прочитать. Это аппаратчик, я тебе скажу, высшего класса.

И он?

И Байбаков мне говорит: «Ты знаешь, я как-то зашёл к Смиртюкову, а он мне говорит: «Николай Константинович, как это интересно получается, раньше мы план народного хозяйства доводили, когда утвердили, за три недели, а теперь за три дня управляемся. А самое-то главное – протесты по поводу плана резко уменьшились: «Там не так написано, не то написано». Да кто это у тебя это так всё здорово наладил?» Ваньку валяет. Его сын работал у нас в Госплане начальником общего отдела и жизнь Госплана знал прекрасно. Но он перед Байбаковым такое представление разыгрывает. А тот говорит: «А я-то доволен, что мою организацию, меня похвалили, вот я рассказываю, у меня ГВЦ, там такой-то...» А Смиртюков и говорит: «А у нас вот теперь комплекс «Контур» есть, давай мы этого товарища с твоего ГВЦ на наш «Контур» передвинем». Что сделал ГВЦ? С трех недель процесс доведения плана в конечном счёте довёл до трёх дней.

«Доведения в конечном счёте» – это что?

Вот план. Один экземпляр всех форм и выписок из них – полтора метра в высоту. Чтобы каждое предприятие получили, что ему делать.

Рассылка?

Рассылка, выписки. Их надо было напечатать. Это же один экземпляр каждому. Выписки надо было сделать каждому. Это несколько чемоданов. Или, допустим, если говорить про национальный доход, то он во всех формах должен быть один, одно число. Не может быть, что в одном проекте, в одной форме – одно, в другой – другое... А раньше встречалось сплошь и рядом.

Опечатки.

За что Вознесенского сняли с работы – ровно за это. В 49 году Вознесенского сняли, а потом расстреляли ровно за это, что в разных формах стояли разные показатели, разные значения чисел. Это так сказать «блохи», но человеку, в конце концов, стоило жизни. Сталин хотел его убрать, нашёл такой способ.

А кстати, у Вас есть личное какое-то представление, почему? Потому что вроде как долгое время Сталин им доволен был?

Да.

А что потом?

Сталин имел неосторожность назвать его своим наиболее вероятным приемником.

И под него копать стали?

Лаврентий Павлович Берия.

А Сталин поверил?

Это сложный вопрос. Это очень сложный вопрос. Говорить о Сталине исключительно сложно. Даже Байбаков, который сам себя называл «сталинским наркомом», ничего вот... [сказать не мог?] Моё понимание: люди, на которых лежала печать победы – Жуков, тот же Вознесенский – стали Сталину помехой. Они в глазах советского народа его сильно стали заслонять. Это моя версия. Не потому, что они плохи, а потому, что они сильно стали заслонять. Сталина на фронте не было.

Я знаю, что, допустим, Лебединский начинал с Вознесенским работать?

Вознесенский – легенда Госплана.

Я об этом и хотел спросить: насколько в Госплане сохранялись методы работы его или память о нём, или вообще что-то? Какое восприятие?

Когда я застал – почитание, легенда. Ну, все, кто говорил, говорили исключительно уважительно. Это я однозначно говорю. Исключительно уважительно. Хотя он был деспотом.

А на уровне методов было что-то, что: «Вознесенский работал так-то, а мы сейчас от этого зря ушли?»

Нет.

Это был просто символ?

У Вознесенского было качество, которое обеспечивало выживание – ответственность. Человек в прямом смысле слова отвечал головой.

А как с этим потом стало?

Как и со всем другим. Не может быть в Госплане по одному, а во всей стране – по-другому. Везде одинаково.

То есть снижалась ответственность?

Конечно.

С этим пытались что-то делать?

А невозможно, понимаешь. Время. Это как фронтовики. Они ввели стиль изменения планирования, под них изменились. Время изменилось.

Планирование изменилось, а ответственность причём? Цели планов другие, но ответственность за исполнение всё равно же должна быть.

При Иосифе Виссарионовиче Сталине покидание крупного поста всегда, практически всегда было связано с расставанием с жизнью. Никита Сергеевич Хрущёв – первый, кто сломал тенденцию. При нём люди стали покидать пост, не лишаясь жизни. Вот мой ответ.

И что, из-за этого ответственность стала падать?

В том числе.

Всё-таки методы контроля, проверки, почему стало хуже работать?

Теперь про методы. Мне дали одно из поручений – внедрять систему контроля за исполнением поручений, приходящих в Госплан. Я докладываю Николай Константиновичу про систему карт с краевой перфорацией, это было тогда, до электронных машин. Такую новую систему контроля. Я Николай Константиновичу рассказываю: «Ты-ды-ды, вот на столько процентов...». Он слушал, слушал, потом с дрожью говорит: «Что ты мне рассказываешь? Меня Мехлис проверял!» И слова «Мехлис проверял» он произнёс с содроганием. Он говорил, когда, «второе Баку» начиналось, Сталин послал его второе Баку делать и напутствовал: «Будет нефть, будет товарищ Байбаков. Не будет нефти, не будет товарища Байбакова». Хорошее напутствие? А тут он сказал: «Ну что ты мне рассказываешь? Меня Мехлис...» И слово «Мехлис» он произнёс с содроганием. То есть это была такая сволочь! Космического масштаба. Больше я ни о ком от Байбакова в такой тональности ничего не слышал. Вот система контроля. «Мехлис проверяет».

Теперь про Мехлиса. Когда меня назначили начальником «Контур», мне довелось работать с генерал-полковником Созиновым Валентином Дмитриевичем, ныне покойным. В годы войны он командовал батальоном. Был тогда знаменитый, печально знаменитый десант в районе Керчи в 43 году. Вот он командовал батальоном, который прикрывал арьергард. Это я рассказываю то, что мне Валентин Дмитриевич рассказывал. Там был членом военного совета Мехлис. И Созинову докладывают, что вызывает член военного совета. Он говорит: «Я беру с собой старшину», – это передовая, между прочим. И идёт он туда, беседует с этим Мехлисом, потом тот говорит ему: «Всё, свободны, идите к себе». И говорит своему порученцу: «Вот, проводи товарища майора». Выходят они с этим человеком, порученцем Мехлиса, сзади идёт его старшина, и Созинов слышит у старшины щелчок, автомат поставлен на боевой взвод. Военные же, они моментально фиксируют. Потом они прошли к себе, Созинов старшину спрашивает: «С какой балды ты автомат на

боевой взвод поставил?» А он говорит: «Понимаете, товарищ майор, пока вы там были членом военного совета, я тут с ребятами поговорил, а они говорят: «Если твой выйдет вот с таким человеком, то у него задача – довести до линии разграничения, и там всадить ему пулю в затылок». И старшина его отбивать решил. Старшина замыкает, а порученец Мехлиса слышит. Что старшина, если тот рыпнется с наганом, его из автомата пробьет, и всё. Поэтому Созинов говорит: «Он мне спас жизнь». То, что мне рассказал Созинов, легло на то, что «меня Мехлис проверял». Я понял, что страхи Байбакова были более, чем основательные. Система контроля доходчивая была, всё очень просто.

Наверняка же были, должны были быть мысли о том, можно ли сохранить уровень ответственности, не отстреливая руководителей?

Безусловно, можно. Я хочу рассказать пример из советской практики. Опять воспоминания молодости. Абрамцево, дача моего покойного учителя Василия Сергеевича Немчинова, я ещё совсем молодой, только что пришедший на работу. Сидят семья Немчинова, и дед там с ними сидит, лысенький дедок в таких круглых очках, очень простеньких. И мы так, рядышком там сидим, Марья Борисовна чаем угощает. И вот этот старикан рассказывал: «Вызывает как-то нас троих Лаврентий, – я передаю точно, – и говорит: «За полгода сделаешь, герой будешь, лауреат будешь, депутат будешь. За год сделаешь – герой будешь, лауреат будешь. За полтора года сделаешь – герой будешь. За два года не сделаешь – в тюрьму пойдешь». На всю жизнь запомнил. Конечно, ни хрена не понял, кто кого вызывает. Только потом я узнал, что этот дедок – трижды герой Социалистического труда Яков Борисович Зельдович.

Это Зельдович был?

Да. А два вторых были соответственно Харитон и Курчатова. А Лаврентий, естественно, понимаешь кто был? – Лаврентий Павлович Берия. Вот я тебе рассказал, не отстреливая, вот была нарисована система стимулирования.

Хорошо. Доходчиво.

Это тогда решали, какую бомбу взорвать советскую, собственной разработки или цельностянутую. Взорвали-то цельностянутую. Берия решил, что...

Надёжнее.

Конечно. Берия понимал, что он полетит, если не взорвётся.

Возвращаясь к началу 70. Вот эта задача, которую ГВЦ себе поставил, по повышению уровня автоматизации плановых расчётов, она, как я понимаю, поначалу требовала вообще разобраться, как эти плановые расчёты проводятся. Я, насколько понимаю, начальный этап – это было составление графиков сетевых, как проходит информация, как всё.

Это одна из тем, которой занимался отдел.

Ваш?

Да.

Расскажите, как это было? Это же что, это надо было к каждому планику подойти, узнать, как ты работаешь?

Во-первых, о разработке плана создавался приказ, в котором были расписаны сроки.

Сроки понятно. А как кто считает?

Была понятна сеть, кто кому чего передаёт. А дальше уже календарь-то был, дальше дело техники. Сеть-то была в приказе прописана, её же никто не придумывал.

Там всё нельзя было прописать.

Всё было прописано. План – это формы и показатели. Это вполне конечное число форм. Передают, люди обмениваются формами.

Я так понимаю, что проблема была, что не все методики, как эти показатели получать, были формализованы?

Конечно, нет. Не всё можно формализовать.

Но работа, в которой отдел участвовал, она в чём конкретно заключалась?

Наладить обмен... Самое трудное во всей этой работе – это наладить потоки информации.

А что это значило «наладить потоки информации»?

Знать: это работа сделанная, эта работа не сделанная.

Это как? Это Вы ходили, чтобы разные отделы знали, что они друг другу... Я не совсем понимаю, что это значит конкретно.

Если всё конкретно, ты поймёшь, что продукцией каждого чиновника, участвующего в плане, является некая форма или показатель формы. То есть для одного является показатель, а для начальника отдела, на уровне начальника отдела – форма, в которую укладываются показатели, за разработку которых отвечает отдел (или подотдел в отделе). Вот эту форму он передаёт кому-то. Если это отдел балансовый, то он передаёт её в сводный отдел материальных балансов. Одна из крупнейших заслуг ГВЦ состояла в том, чисто программистов, что они сделали систему «Документ» для обработки форм. Там Лозинский... Я не помню сейчас уже всех разработчиков документов. Система «Документ» воспринимала документ, как иероглиф. И это весь план тогда состоял из иероглифов. И весь вопрос – документ есть или нет? Сетевой график выделял, выявлял, каких документов не хватает на сегодня. Потому что если нет одного документа, то не будет плана. Его задача состояла в том, чтобы просеять, найти где.

То есть это система, которая повышала управляемость?

Да. Выделяла узкие места.

В чём Ваша помощь в создании вот этого всего дела?

Моя – ни в чём.

Вы говорите, что отдел занимался тоже.

Организованность сильно подтянули. Потому что там нельзя было спрятаться.

Мы говорили, что при Вознесенском Госплан работал достаточно чётко, а теперь говорим, что эта система «Документ» позволила подтянуть уровень организованности. Значит он где-то между условным 1945 и условными 1970-ми, он просел немножечко?

Понимаешь, во-первых, конечно, сам факт, что кончилась война, он конечно, людей расслабил. Это естественно. Было бы смешно, если не так. Во-вторых, сильно поменялись цели. Вот этого: жилья, мяса, колбасы...

То есть это не Госплан расслабился, а объективно система усложняется?

Система другой стала, цели и планы стали другие.

В 50 Госплан делили, потом снова собирали, потом...

Конечно.

Были какие-то решения о реорганизации, что плановики прямо говорили, что: «Вот это решение неправильное, оно сильно ухудшило работу»?

Такого не могло быть вообще, в принципе.

Не обсуждались?

Нет.

Даже неофициально?

Нет. Госплан занимался деталями.

Нет, решения я имею в виду в отношении реорганизации самого Госплана, что «вот зря нас тогда разделили...»

Это делалось по таким непонятным идеям и представлениям! К сожалению это чудовищные разрывы, вкусовщина. Каждый вождь делал под себя. И найти там какие-то серьёзные законы я не берусь.

Зачастую если в компании проходит реорганизация, работники обсуждают: «Вот, у нас была реформа нашей организации. Зря эту реформу сделали». Не было ли такого, что в Госплане какие-то реформы в отношении самого Госплана вызывали вот такое глухое недовольство?

Если говорить не с позиции догматов, а с позиции существа, в чём был центральный порок Госплана, который, я считаю, убийственен и сейчас? Это слишком сильное увлечение текущими задачами. Госплан начинался с плана ГОЭЛРО и видения проблем на горизонте в 20 с лишним лет, а потом основная работа Госплана свелась к тактическому регулированию в хозяйстве в годовом цикле, что является глубокой ошибкой. Вместо того, чтобы перевести текущее регулирование на автомат и заниматься механизмами, поддерживающими вот это состояние гомеостазиса. Вот вместо этого занимались ручным управлением. Ведь по существу план – это ручное управление, годовой план. То, что сейчас, это вообще апофеоз. Но даже тогда, даже годовой план – это всё-таки ненормально, нормальный план пятилетний. А годовой – это уже вмешательство в текущую деятельность, которым не надо было заниматься. Это должно было идти на автомате, вот почему возникли идеи хозрасчёта, хозяйственного механизма. Это как раз идеи о том, чтобы не лезть в текущее регулирование. Тогда отпадают вопросы о спросе, о предложении, т.д. и т.п. Текущее регулирование в течение года не оставляет места гомеостазису.

Но раз это не было сделано, раз Госплан так и продолжал заниматься текущим регулированием, это потому, что идеи саморегуляции в принципе не удалось довести до реализации?

Да, безусловно.

Не удалось их додумать, на уровне теории не удалось?

И на уровне теории то же самое.

То есть не придумали механизм?

Не придумали.

Тогда это получается как некий фундаментальный порок?

Да, я вам сказал, «Где политэкономия социализма?»

У вас были какие-то личные представления, что можно сделать, чтобы оно на микроуровне само работало?

Более-менее да. Более того, я даже брошюру написал на эту тему.

Какую?

«Основы социалистического воспроизводства» называется. Она в обществе «Знание» как популярная лекция сделана. Это как раз было воспроизводство. Если не найдёте, я Вам тогда её дам.

А если большой порок Госплана - слишком сильное увлечение...

Это не порок Госплана.

Я понимаю, он вынужден был. Тогда вопрос ещё немножко в сторону: взаимодействие Госплана и Комплексной программы научно-технического прогресса.

Очень интересный вопрос.

Она же как раз должна была быть долгосрочной?

Всё правильно, более того, я был назначен офицером связи от Госплана в этой программе. Взаимодействие тем больше упрощалось, что на той стороне играли мои товарищи, Саша Анчишкин, Юрий Ярёмченко. Мне с ними было одно удовольствие работать. Я моим начальником, Владимиром Петровичем Воробьёвым был туда делегирован и ходил там к ребятам в Мароновский переулок, где они размещались, с ними всячески взаимодействовал. С Владимиром Александровичем Котельниковым познакомился, преисполнился к нему глубочайшего уважения. Я эту вещь хорошо знал. Это идея была замечательная. И очень правильная. Эта идея, она нас как бы идеологически возвращала к плану ГОЭЛРО. То есть в моём представлении эта идея с НТП – это прямое продолжение плана ГОЭЛРО. И оно при грамотном политическом управлении должно было выполнить ту же роль, что и план ГОЭЛРО сыграл в становлении и развитии СССР.

Стратегическое?

Стратегическое. Там намечался же пленум, пленум ЦК по научно-техническому прогрессу, где как раз и собирались поставить все точки над «i». Но пленум же так и не провели.

А что за пленум?

О перестройке хозяйства, на управление, подчинённое достижениям технического прогресса.

Там должны были как-то институционализировать эту комплексную программу по НТП?

Да. Не саму программу, а деятельность в стране по этому. Пленум такой намечался. Вся программа для чего писалась? Подумай сам, сколько трудов было, во имя чего? Как раз святое дело – на основе всех этих разработок пленум провести⁹.

Это когда хотели?

Ещё при Брежнев.

Если Вы говорите, что это конец периода Брежнева, то первая комплексная программа НТП пораньше появилась, и, как я понимаю, она должна была быть генеральным планом выпущенной на её основе пятилетки?

Да.

Что там удалось сделать, что не удалось?

Во-первых, это обоснование роста производительности труда. Второе - товарное покрытие товарооборота. Чем насыщать? Потому что нам регулярно не хватало товара, когда заходила речь о перспективе. Оказывалось, что уже не хватает фантазии назвать товары, которыми закрыть план товарооборота. Это не просто «коэффициент 3», о котором я рассказывал. На перспективу не хватало глобально, глобальные диспропорции возникли. То есть без институциональных преобразований проблема не решалась. Вот как раз это одна из причин, почему надо было повышать платность на жильё и т.д., и т.п. Но реакция была: «Почему ты на достижение пятилетки посягаешь?»

Как Госплан использовал эту комплексную программу?

Через производительность. Коэффициенты прямых затрат межотраслевой модели - раз. Это, в основном Яков Уринсон и Феликс Клоцвог на той стороне. И второе - это обоснование производительности труда по отраслям.

⁹ При обсуждении в Политбюро ЦК КПСС 20 июня 1985 года итогов прошедшего неделей раньше совещания по ускорению научно-технического прогресса М.С. Горбачев отмечал, что «впервые вопрос о проведении пленума по научно-техническому прогрессу был поставлен в речи Брежнева при вручении ордена Украине в 1973 году. С тех пор этот вопрос всплывал несколько раз. Последняя попытка проведения пленума по научно-техническому прогрессу была, как вы знаете, предпринята в конце прошлого года. Но и она не была доведена до конца». *В Политбюро ЦК КПСС... По записям Анатолия Черныева, Вадима Медведева, Георгия Шахназарова (1985-1991) Сост. А. Черняев (рук. проекта), А. Вебер, В. Медведев. М.: Альпина Бизнес Букс. 2006. С. 17.* Л.А. Вознесенский рассказывал мне, что каждый раз при подготовке Пленума министерства вычеркивали из проектов документов всю конкретику, все обязательства, и проведение Пленума становилось бессмысленным. При Горбачеве пленум также не провели. По воспоминаниям члена рабочей группы по его подготовке О.И. Ожерельева: «всё звучало очень уж обыденно: «усилить», «улучшить», «ускорить», «углубить»... Уже десятки раз до нас об этом говорилось! А как это сделать не формулировалось. ... Тогда и было предложено проведение этого пленума отложить – на него нечего было выносить – рычагов решения коренных вопросов экономики не было найдено». *Кротов Н.И. Акела промахнулся, запускайте Берлагу. Попытка понять смысл экономических реформ 1980-х годов. М.: Товарищество научных изданий КМК. 2019. С. 78.*

Что, кроме пленума, не хватило комплексной программе, чтобы стать действительно стратегическим видением?

Не ей не хватило. Задавили две «священных коровы».

То есть группировки, кто за сельское хозяйство и за оборонку отвечали, они вообще были не готовы делиться?

Конечно.

Даже ради повышения? Ведомственный эгоизм?

Конечно.

Тяжело.

Ещё проще. Это то, за что я спорил с сотрудниками сельхозотдела. Деньги на сельское хозяйство: «Ребят, неужели непонятно, что мы за эти деньги можем построить либо дворцы для коров, либо нормальное жильё для людей? В моей философии: давайте построим нормальные условия жизни людей, а уж коров они сами обустроят. При ваших заботах дворцы для коров есть, а людям жить плохо. Ничего не будет!»

Мне кажется, Вам должны были идеи Ярёмченко близки быть.

А у меня самые лучшие отношения с Юрой¹⁰ были. Он после МГУ окончил университет в Китае. Мы когда собирались, ходили гуляли, он мне рассказывал про Китай, я ему про Советский союз. Мне, как человеку, выросшему в сельской местности, было ясно: если есть от села дорога до города – село живёт, там что-то строится, если дороги нет – село вымирает. Кто за коровой будет ухаживать? А выбрано было принципиально другое направление. Оно не стимулировало людей к высокой производительности.

Опишите, пожалуйста, в общем взаимодействие Госплана с ГВЦ?

Самое простое. Госплан - заказчик, ГВЦ - исполнитель. Составляется план работ. Я, может быть, был в таком, эксклюзивном положении: там работали мои товарищи, поэтому у меня никаких проблем с ГВЦ в принципе не было. Поэтому я не совсем рядовой заказчик. Когда я стал начальником над ГВЦ, то у меня проблема возникла, что счёт одной средней задачи занимал 40 минут. А работы без сбоя машина выдерживала – 30 минут. Моя задача стояла в том, чтобы организовать процесс так, чтобы когда расчёт сваливался, чтобы начинать не с начала, а продолжать с некоторого промежуточного результата. Были устроены точки отката.

Это когда Вы уже руководителем ГВЦ были.

А пока сидел в Госплане, это была отлаженная система. Планы, прописан каждый заказчик, есть исполнитель. Заказчик есть ответственный. Опять, пойми, язык общения - форма. Любой отдел передаёт на обработку форму. План формы. Значит надо было указать дерево показателей, как показатель такой-то формы. Скажем, нацдох («национальный доход» на жаргоне плановиков). Встречается в нескольких формах. Пишется «нацдох». И дальше указывается форма, графы и строки, в которых эти числа

¹⁰ Юрий Васильевич Ярёмченко – советский и российский ученый-экономист, академик РАН, директор Института народнохозяйственного прогнозирования РАН. Автор теории многоуровневой экономики, одним из следствий которой было объяснение низкой отдачи от высокотехнологичных инвестиций, направляемых в низкотехнологичные отрасли.

стояли. Было понятно, кто может менять показатель. Допустим, Доровских¹¹ меняет. Все остальные не имели права показатель национального дохода поменять. Если поменял этот показатель, то автоматом поменяются все. Значит всем даётся информация, что показатель изменили – вы свои пересчитайте. Это была на самом деле революция. Вознесенского сняли из-за того, что разные показатели в разных формах были. Все передают форму, обмен идёт формой. И там видно, какой формы не хватает, какая форма на критическом пути. Ответственному звонят, говорят: «Ускорь, ты всех держишь». Это такая, техническая работа. Типично диспетчерская. А поскольку вдобавок Госплан и ГВЦ были в одной партийной организации, поэтому там были отношения очень простые.

Почему это имело значение?

Общие собрания, одинаковые. На всех собраниях ГВЦ и Госплан – объединённые партийные собрания.

Вы говорите, что это помогало наладить работу?

Потому что они все друг с другом общаются. Будут критиковать этого и этого зацепят.

А люди боялись, что на партсобрании раскритикуют?

Никому не хотелось. Я не сказал бы, что боялись, но никому не хотелось.

Вы сейчас описываете, как будто АСПР действительно нет.

В общем, да.

Сам ГВЦ и Лебединский, и другие постоянно в том же «Плановом хозяйстве», что АСПР – это важно, это будет система повышения уровня.

Так и было. Хорошо, слушай, ну назвали это АСПРом...

Но выходит, что АСПР - это вся работа ГВЦ?

Конечно.

А зачем этот бренд был нужен?

Это не ко мне вопрос. У Мольера написано: «Он никогда не подозревал, что всю жизнь говорил прозой».

Хорошо. А в чём разделение, какую часть работу делали плановики госплановские, а какую они передавали в ГВЦ?

Это в принципе разные вещи.

Расскажите.

Работа Госплановцев – обосновать значение показателя.

Как они это делали?

А вот здесь уже в каком-то смысле наплевать. Не всё можно формализовать.

Не ставилось задачи?

Не ставилось.

¹¹ Начальник подотдела баланса народного хозяйства Анатолий Борисович Доровских

Но ведь один госплановец что-то знает, он потом на пенсию ушёл, и часть знаний потерялась?

Да.

Это не воспринималась, как проблема?

Воспринималась. Человека нанимали на работу к человеку, который работал с тем, кого он заменит через какое-то время. Так и воспитывали, так и везде, а по-другому не бывает.

Можно же методики выпускать, что: «Этот показатель считаем так-то».

Нет, во-первых, был здоровенный «кирпич». Методические указания.

74 год, красный.

Да.

Но он высокоуровневый достаточно.

Там, тем не менее, описаны все значимые показатели.

А в чём работа ГВЦ?

Свести всё в единый план.

То есть ГВЦ отвечал, чтобы не было противоречий?

Да. Система «Документ». Она эту задачу просто решала.

А если противоречия были, возвращал Госплану?

Да. Такое было: «Не бьётся показатель».

То есть это внутренний контроль качества?

Ну, в общем да. Если нет сводного плана, то нельзя понять, почему число такое.

В 77 году принимается, так называемая, первая очередь АСПР. В 80 году выходит большая книжка, подводящая некий промежуточный итог, «АСПР», под редакцией Лебединского. Тогда же принимается решение, что «Нам всё нравится, продолжаем работать, у нас вторая очередь АСПР начинается». Выглядит так, что проделанной работой все довольны. Но в 81 году Лебединский уходит с поста руководителя. Это выглядит нелогично.

Я не знаю, почему.

Вы не знаете, что случилось?

Не знаю. Откровенно говорю.

Вроде человек нормально себя показал, систему сделали, отчитались, решили продолжать, но руководителя менять.

Не знаю.

Вам когда предложили возглавить, Вы ожидали?

Естественно.

Потому что Вы больше с ними взаимодействовали?

Во-первых, я по существу методы знал. Во-вторых, с подавляющим большинством в ГВЦ работал. Кого-то даже воспитывал.

Вы пришли в ГВЦ. Вы оказались внутри организации, что она из себя тогда представляла?

Я пришёл в очень хорошо налаженную организацию, иначе она бы не могла существовать. Естественно, там были какие-то отношения, которые поставил начальник. И я в первую очередь своей задачей видел увеличить надёжность работы. Я сказал: машина работает без сбоя 30 минут, а нужно 40. Каждый день я проводил оперативки: итог работы за прошедшие сутки. Был показатель оценки качества работы: суммарное время опоздания с выдачей результатов в минутах. На каждый день составлялся график расчетов с указанием выдачи форм с точностью до минуты. По смене подчитывалось время опоздания с выдачей форм в минутах. Как всегда, сначала оправдания... В общем, месяца через три, может быть, полгода - всё это отмерло. Система наладилась. Мне удалось выстроить систему управления так, что отпала проблема 30-40 минут. Это горлышко бутылки развязалось. Ну и я занялся в основном такой интеллектуальной частью, всякие расчёты. В том числе писал записки Горбачёву. Через Валерия Ивановича Болдина, помощник Горбачёва, который мне их заказывал. Я со своими ребятами в ГВЦ считал и записки о том, за счет чего темпы роста СССР поднять, делал.

Не осталось этих записок у Вас?

Нет. Почему не осталось? Это носило строго конфиденциальный характер. Более того, настоятельно рекомендовалось об этом не говорить, никому не рассказывать. Ну и понятно, что когда Байбаков чего скажет – само собой считаем.

Вам с этими записками как-то коллектив ГВЦ помогал? Или сами?

Нет, сам. Но привлекал, конечно, Уринсона, Долгова, там ребята на моделях чего-то рассчитывали.

Это был период, который на бумаге написано, что шло внедрение второй очереди АСПР.

Я к этому не имел никакого отношения. Это первая часть, которую я выстроил – организовал бесппроблемное выполнение расчётов.

А вот, что надо было договариваться, чтобы по системам связи в машинном виде информацию из других ОАСУ получать?

В ГВЦ это не было актуально.

Почему?

Потому что такого не было. Это было актуально мне в «Контуре».

Я читал, что основная задача второй очереди АСПР – это наладить межмашинное взаимодействие.

Это как перспектива: если там «наладить», то для «контура» это была повседневная работа. Там это было реализовано. И вот там у меня вставала задача: приходит число, ему верить или не верить. Первое, с чем я столкнулся – каждый день поступают числа. Строим мы, так называемые, «ворота», то есть каждое число – оно последнее в данном

динамическом ряду, поэтому по предыдущим членам ряда прогнозируются значения, устанавливаются «ворота». Если число входящее попадает в ворота, оно ложится в базу. Если оно не попадает в ворота, идёт сообщение: «Проверьте, либо исправьте число, либо поставьте вторую подпись». Если ставят вторую подпись, то оно ложится в базу. Понятно, что по отношению к предыдущим оно будет выбросом. Но этот выброс не случайный, а осознанный. Иначе базу засоришь. Ведь надо было фильтровать на входе, а не задним числом править показания, как ЦСУ сейчас делают, вернее, как всегда делают. «Через год узнаем».

«Контур» с АСПР как-то были взаимосвязаны?

Абсолютно нет.

Это была полностью автономная система?

Абсолютно. Более того: с точки зрения качества обработки экономической информации ГВЦ Госплана против того, что сделано в «Контуре» на две, три головы выше был. Это просто другой век.

ГВЦ был лучше?

Даже сравнения нет. Потому что когда я познакомился с тем, что есть в «Контуре», мне страшно стало – такая допотопщина, что просто ужас какой-то. Система «Документ», это был хай-тек своего времени.

Вас взяли, что называется, лучшую практику перенести?

Да, в чисто виде.

А кроме Вас кого-то ещё?

Много позже я узнал, что руководить «Контуром» собирались другие люди. Должность в ранге министра! Сколько желающих было? Я-то ничего не ведал. Я прихожу к себе в кабинет, секретарь говорит «Вам по вертушке звонил такой-то, просил перезвонить» называет фамилию: Лупов. Кто такой? Не знаю. Открыл справочник. Оказывается, это помощник заместителя председателя Совета министров СССР Смирнова, который ведает ВПК. Я страшно удивился. У меня есть 10 этаж, который считает оборонку. Я вообще даже пальцами не прикасаюсь к этим расчётам. Звоню: «Что надо, какие материалы?» «Нет, ничего – смеётся, – голову надо с собой иметь». Хорошо, пришёл. К нему, как же его... Смирнов, память подводит. «Вот, есть предложение назначить Вас начальником «Контур». Я говорю: «Погодите, но я в ГВЦ работаю, у меня там всё хорошо. Я должен доложить Николаю Константиновичу Байбакову». «Доложи, он знает». Я прихожу, звоню: «Николай Константинович?» Он: «Знаешь, я случайно тебя продал». Я и понятия не имел про это.

То есть Вы работали почти 15 лет, больше 15 лет в Госплане, потом ещё в ГВЦ, и Вы не знали про существование параллельной системы?

Абсолютно. Я же оборонкой не занимался.

А заказчиком 10 этажа кто выступал?

Я не прикасался.

То есть Вы были руководителем ГВЦ, но Вы не знали, что делается на 10 этаже?

Абсолютно, и не хотел знать. Это секретность. Зачем мне лазить?

Они задачи Госплана обрабатывали?

Да, конечно, 10 этажа. Они у нас сидели на 10 этаже и там на 10 этаже.

То есть в Госплане военный этаж – тоже был 10?

Да.

И у них всё было параллельно, они с вами не соприкасались?

Нет, они с нашими на 10 этаже общались, и всё.

Им же всё равно надо было извне ресурсы затребовать?

А им давали. Это не вопрос. На баланс выделялся, это не вопрос.

Чисто технически, это с 10 этажа приходили формы на остальные? «Нам надо то-то»?

Конечно! Да.

А можно было ответ писать: «Извините, столько нету»?

Нет, там приоритетность. Это «священная корова».

То есть вы не знали, что у них делается, как они планируют, но были обязаны им давать такое количество, которое они запрашивают?

Да, конечно.

А если они все ресурсы запросят?

Такого не было.

Понятно. Тяжело, конечно. Эта система «Контур», я когда нашёл упоминание, что Вы были её руководителем, первый раз о ней услышал. В интернете всего две-три статьи. Краткие. Про «Контур» ничего нету.

Это система ОГАС, которая реально была создана.

Её-таки создали?

Глушковская, вот она реально создана.

Хоть кто-то об этом знает, что её создали?

Не знаю.

Я тогда бы, наверное, Вас попросил отдельно встретиться. Расскажите про неё хоть что-нибудь. Я бы хотел Вас попросить отдельный рассказ про этот «Контур», что это вообще было?

Я просто скажу: это система управления страной на случай войны. Если по стране будет нанесён ядерный удар, буду называть вещи своими именами, то как из того, что останется, собрать работающую систему.

Что она умела?

Я не хочу конкретизировать, потому что не я разрабатывал, я получил в наследство. Так называемые, комплексные задачи. Они были поставлены на боевое дежурство, то есть

заполнялись информацией, всё такое. Я же ставил своей задачей сделать систему. Да, когда меня Н.И. Рыжков как секретарь ЦК КПСС, с которым мы были знакомы по работе в Госплане СССР, рекомендовал на эту должность, он мне сказал: «Имей в виду, что если система не сработает, тебя расстреляют». Такое напутствие. Но мне не хотелось стать мишенью. Я старался отработать так, чтобы центры работали на автомате. И мне это удалось. Но для этого мне важно было потренироваться, найти любую загвоздку в мирное время. Потому что такая практика позволяла наладить взаимодействие с исполнителями в аппарате Правительства – раз. И второе – отработать взаимодействие внутри самих вычислительных центров и друг с другом. Потому что это можно было на живом материале только сделать. Сначала мы стали работать на подхвате. Прежде всего, на топливно-энергетическом комплексе. Чернобыль, я пробивался на то, чтобы завоевать право работать над Чернобылем, сам просился. Чернобыль, контроль обстановки на станции, кончили работать строительством города Славутич. И потом Спитакское землетрясение. Ильин, наверное, всё это описывал. Николай Ильин, мой воспитанник и преемник, как раз сидел в Чернобыле, занимался этим.

Он описал, что система работала, но непонятно, что из себя система представляла? Это была сеть центров?

Нет, она собирала данные со всего, из союзных республик.

Кто ей давал эти данные?

По-разному. Землетрясение в Спитаке – по одному было организовано, в Чернобыле – по-другому. Потому что Чернобыль – это было, в основном, взаимодействие на уровне министерств, министерства давали информацию, министерства СССР. А Спитак – это была помощь союзных республик. Там информацию давали Госпланы союзных республик, совмины союзных республик.

Давали информацию межмашинно?

Межмашинно.

Не пачка бумажек?

Нет. Там только межмашинно.

То есть удалось наладить межмашинное взаимодействие?

Безусловно.

Это Вы налаживали или оно уже было?

Я получил систему.

Но Вы сказали, что там она была в чём-то хуже, чем в ГВЦ?

Это принципиально другого уровня. Более примитивного уровня. Убогого.

Я не понимаю, что это значит.

«Контур» – это кормёжка с чайной ложки. Вот тебя будут кормить чайной ложкой. А система «Документ» – это полноценный большой объём. Улавливаешь разницу?

То есть «Контур» давал малый объём информации?

Система ввода, система обработки информации была построена на отдельных показателях. Система «Контур» обрабатывала каждый показатель отдельно. Система «Документ» обрабатывала матрицу, таблицу, поэтому производительность её была принципиально больше, конструктивно принципиально больше. Но система «Контур» решала одну задачу, которую, по-моему, не решал никто, у неё был мощный входной контроль. Настроили «ворота». А в ГВЦ эта задача решалась двойным вводом рукопашно.

Что это значит?

Каждый показатель вводился два раза.

Защита от ошибки машинистки?

Да.

А ворота – это не ошибка машинистки, это ошибка, чтобы вам лапшу не навешали.

Да.

В ГВЦ содержательно проверяли входящую информацию, чтобы лапшу не навешали?

Нет, это вылезало потом. На входе – нет. А потом вылезало.

Когда что-то не билось?

Да.

Как с этим боролись?

Выясняют, направляют, известно, кто за что отвечает, он исправлял.

А почему в ГВЦ не реализовали такой же входной контроль?

В «Контур» информация поступала ежедневно, а план делался один раз в год. В год получали 365 показателей, тут – один. Потоки разные.

По вашему мнению, в ГВЦ прямая машинная взаимосвязь с ОАСУ министерств и ведомств не была сделана?

Нет, а в «Контуре» была.

А вот с мини-эвм, терминалы «искровские» в Госплане стояли?

Это уже потом.

Конец 80?

Да, это уже потом.

Что «Контур» давал на выходе, какого рода информацию собирал?

Это была система, рассчитанная на оперативные проблемы. Я скажу так: 89 год, когда СССР начал разваливаться, Госстатовская информация плыла, а Ваш покорный слуга, получая информацию о погрузке на железных дорогах и выработке электроэнергии, на основе двух показателей построил оперативное слежение состояния Советского союза. И всякие там справки писал. Игнатьев, глава ЦБ перед Набиуллиной, потом рассказывал, что когда он в Минфине работал, они как раз по моим справкам определяли, что куда идёт, как дела. Потому что всё остальное валится. И ещё Гайдар перед тем, как писать обзор в «Правде» и в «Коммунисте», приходил ко мне всегда в кабинет, я ему подробно

рассказывал ситуацию в СССР на дату. Поэтому у него много ссылок на мои всякие записки в книге «Гибель империи». Это оперативная кардиограмма.

«Контур» погрузку собирал?

Транспортную статистику.

Что «Контур» собирал, помимо транспортной статистики?

Все министерства давали информацию.

А что? Объёмы? Объёмы выпуска промышленности давали?

Да.

А ещё?

Каждый – своё.

У них же тысячи показателей, что давали?

Ну и что, какая разница, что тысячи?

Это вычислительная мощность должна быть большая.

Она и была большая.

А были какие-то главные показатели?

Они все главные. Я упомянутые два (информация о погрузке на железных дорогах и выработке электроэнергии), потому что мне хватало, чтобы оценить состояние страны.

Это, получается, Вам, по сути, ЦСУ был не нужен.

У меня с моим другом Мишей Королёвым, ныне покойным, из-за этого испортились отношения. Он был начальник ЦСУ. А я был обязан давать информацию о том, что происходит в СССР, к заседанию Правительства по итогам месяца. А заседание Правительства по итогам месяца проходило в последние числа месяца. Тогда в ЦСУ не было ещё итогов. А я на основе своих рядов рассчитывал. И Миша много раз мне выговаривал, что я ему перебегаю дорогу, а я говорю: «Миш, а мне куда деваться?»

Зачем действительно нужно было ЦСУ, если сделали систему оперативного получения первичной информации?

Я же не обрабатывал содержательные показатели. ЦСУ, прежде всего, отвечает за содержательную часть работы. Я обрабатывал, у меня кухня была, но у меня не было продуктового цеха. Кухня да, у меня была.

Например, какие показатели?

Я получал значения. Но я не занимался правилами, определяющими эти значения.

А, то есть ЦСУ как методология. Вам бы по-хорошему надо было слиться.

Конечно. Они определяют. А у меня, конечно, лучше была налажена система обработки, чем у них. Во-первых, у меня сеть была. У меня были вообще выделенные каналы. Вообще роскошь. Ни сбоя, ни помех. Вот то, что сейчас ГАС «Выборы» – это родная сестра моей системы. ГАС «Выборы» сделана – это прямой слепок «Контура». Тот же главный конструктор, те же принципы.

Получается, если бы это делать с чуть меньше автономностью, с чуть меньшей секретностью, то по-хорошему вам бы быть отделом ЦСУ. Вы бы были хорошей первичкой, а они бы вам давали методологию, и сводные показатели собирали.

Это не отдел. Это вычислительный центр. И там очень большая проблема надёжности. Машины дублируют друг друга.

У Вас сами машины были такие же, как в ГВЦ?

Да, ЕС, такого же типа, ЕС-60. Машины дублируют друг друга, а центры дублируют друг друга.

Центр второй был дублирующий?

Да, они в паре работают.

Два вычислительных центра было?

Да, в разных местах географически.

Чтобы не долбанули ракетой?

Да, два сразу не разобьёшь.

Меня не только масштаб этой системы воодушевляет. Ещё то, что я про неё узнал накануне интервью, по сути. Притом, что я не первый месяц этой темой занимаюсь, вычислительными системами советскими. Интересно, очень интересно. Она в каком-то виде же продолжает работать?

Конечно. Она находится сейчас в Федеральной службе охраны.

И Вы, я так понимаю, после перестройки до 94 года там как раз работали?

Они меня приглашают на юбилей. Я был первым начальником. Портрет там висит.

А у них есть хоть какие-то публикации открытые?

Есть открытые.

Вы можете помочь что-то подобрать?

Хорошо. Извините, я стал подуставать.

Спасибо Вам большое, это было очень интересно. Особенно интересно было про кухню Госплановскую узнать, как реально принимались решения.

Можете ещё в мемуарах Байбакова прочитать. Я горжусь тем, что входил в его «узкий круг», говоря современным языком. Байбаков сам об этом пишет, это не то, что я себе присвоил это звание.

Байбаков первые полжизни был нефтяником?

Он им и остался до конца. Почему «был»? Он всю жизнь был нефтяником.

Насколько человек, который до мозга костей нефтяник, подходит на роль руководителя органов, который не должен по-хорошему какую-то одну отрасль выделять?

Я считаю, что он в своей задаче разбирался очень хорошо. Другое дело, что у него ко всему был сугубо инженерный подход.

Что это значит?

Ему важно было, чтобы машина работала, а куда на ней ехать, ему было более-менее всё равно.

То есть он не пытался задавать цели?

Да.

А это не могло сыграть роль в том, что комплексная программа НТП, которая должна была формировать долгосрочные цели, немножко не у дел осталась?

Он ничего против неё не имел. Он сам интуитивно понимал все эти вещи, но он был, всё-таки любимым сталинским наркомом. Это надо ясно понимать, что он человек 30 годов, расцвет его карьеры – это 30 годы, война, когда он отвечал за снабжение фронта горючим. Почему как раз он с Вознесенским очень тесно взаимодействовал. Он человек той эпохи. Просто, как выдающаяся личность, привыкшая решать любые проблемы, он, конечно, в этом...[был мастер?] Я его наблюдал на фоне его коллег по правительству. Извини, но это разные масштабы. Просто принципиально разные масштабы. Хотя формально в одной должности. Это смешно. Для меня тогда это было смешно. Я смотрел на них в зале на всех вместе, что меня восхищало, что они сидели часами, как мешки с песком, а у меня задница замирала от этого. Я был счастлив, когда Байбаков посылал меня позвонить, я вставал, разминался. А они как мешки с сахаром, их посадили...

Я вам немного завидую.

Я доволен своей жизнью, у меня интересная жизнь. Мне пришлось работать с замечательными людьми.

Всё-таки напоследок спрошу, хоть и совсем не по теме. Всё-таки эта перестройка с обвалом страны: были все системы информационные, работала статистика, работали прогностические вещи, был отлажен плановый механизм, то есть, казалось бы, инструменты для плавного реформирования...

Есть, всё есть.

Почему ничего не помогло?

Я скажу так, основываясь на личном опыте. Я из самых верноподданнических соображений, самых, подчёркиваю, верноподданнических, пытался объяснить Михаилу Сергеевичу Горбачёву, тогда ещё только секретарю ЦК по сельскому хозяйству, что нести ерунду секретарю ЦК КПСС не положено. Это речь конкретно шла вот о чём: Вот «27%», вы прочитали, да? Ровно об этом шла речь. Ему внушили мысль о том, что чем больше доля сельского хозяйства в национальном доходе, тем страна богаче. Я ему пытался объяснить, что ровно наоборот. Графики привёл, расчёты, всё на свете – не был понят. Был на совещании – не был понят. Эта ситуация описана Валерием Болдиным в книге «Низвержение с пьедестала». Болдин – его правая рука. Вот эту книжку он написал, сидя в Матросской тишине. Там только фамилии моей нет, но там легко между строк читается, что он обо мне. Не совсем точно, но Вы можете прочитать, понять обстановку, в которой всё это происходило. Думал, что меня выгонят с работы. Пошёл, Николай Константиновичу сказал, тот говорит: «Ну чего ты, зря ты». Я говорю: «Понимаете, Николай Константинович, русский человек так устроен, что склонен к соглашательству,

но до определённого предела, после которого становится на дыбы». Так вот, я стал на задние лапы. Вот почему не пошло? Пытался, я лично пытался ему это объяснить, что это неправильно, что это ошибка. Байбаков ему пытался объяснить, это мне сам Байбаков рассказывал, что не надо делать эту самую антиалкогольную кампанию, так, как он делает, не надо, это подорвёт бюджет. Кончилось тем, что Горбачев предложил всем старикам выйти добровольно из состава ЦК. «Мы подписались», как мне сказал Николай Константинович Байбаков.

Почему подписались, они же понимали, что руки развяжут?

Но они все до одного подписались, включая Громыко.

Почему?

Это не ко мне вопрос. Это не я подписывался, это они подписывались.

Он как-то объяснял? «Мы все до одного подписались»?

Да, пошли на дисциплину.

Я то же самое от Безрукова слышал.

Ну, вот.

То есть они ему развязали руки добровольно.

Да. Был единственный человек, которого он слушал, Раиса Максимовна Горбачёва. Всех остальных он не слушал.

Почему система подбора кадров сработала таким образом?

Не ко мне вопрос. Это мы возвращаемся к началу интервью. К примеру сегодняшней Украины. Медведев стал на задние лапы. Видеть не хотят, из старых никого видеть не хотят. Вот сегодняшняя Хохляндия, вот она показала. Обрыдли. Мы от них мало чем отличаемся.

Вы считаете, что, в целом, это личный фактор, что так сложилось?

Конечно.

То есть все эти экономические предпосылки – это всё решаемые были проблемы?

Без проблем.

А когда противостояние политическое пошло с Ельциным, почему оно дошло до такой острой фазы?

Потому что ошибка была в приглашении Ельцина в Москву.

Его позвали в Москву, он здесь стал обретать качества публичного политика, и его не задвинули, ему дали стать достаточно сильным, чтобы он мог уже политическую борьбу вести.

Горбачёв хотел его использовать, как таран. Против неугодных ему людей.

Горбачёв не понял, что не сможет контролировать это?

Понимаешь, какая петрушка. Нельзя серьёзную работу делать по принципу «ДППР»: «Давай попробуем, потом разберёмся».

«ДППР». Надо запомнить.

Нужен чётко продуманный план. Вот, почему я сказал про план ГОЭЛРО. Это был план продуманный.

Но ведь ЦЭМИшники ещё при Андропове сделали проект перехода к рынку, то есть какие-то наработки были.

Конечно, были.

Насколько они сыграли?

Я тебе больше скажу. Горбачёв пригласил помощником Колю Петракова¹², который самый рыночник был. Самый рыночник, он самого крутого рыночника взял к себе в помощники. Я спрашиваю Колю Петракова, как часто они видятся, он говорит: «Никак». Он взял его для мебели. Притом, что лучше, чем Коля Петраков, этого дела никто не знал.

Эти домашние заготовки предыдущего времени тоже особо не использовались, если я Вас правильно понимаю?

Кем? Горбачёвым? Конечно.

Чистая импровизация?

Понимаешь, прочитай, если хочешь понять, Болдина. Потому что это человек, который его описывал с близкого расстояния.

Хорошо. Но закон о госпредприятии, который Вы упоминали. То, что он уничтожает плановую экономику, абсолютно очевидно.

Почему я сказал: «До основания» и «а затем». Меня всегда интересовало «а затем».

Люди, которые его писали, они это не понимали или они это сознательно делали?

Понимаешь, в чем дело. Одно дело - теоретические представления. Я считаю, что премьер-министром нельзя назначать человека, не прошедшего практику хозяйственной работы.

Так премьер-министром был многолетний директор «Уралмаша» Н.И. Рыжков, это недостаточная практика?

Достаточная.

А про кого Вы говорите?

Лёня Абалкин. Замечательный человек.

Так а кто автор был этого закона?

Абалкин.

То есть он сознательно решил разнести, или не понял?

У нас в Госплане при Байбакове была такая практика: если мы писали какой-то проект-постановление, перед тем, как его отправить куда-то, мы старались провести экономический эксперимент.

¹² Петраков Николай Яковлевич – советский и российский экономист, академик АН СССР

Разумная практика.

Сначала проводили экономический эксперимент, его обобщали, а потом вносили. А здесь так: без всякого эксперимента, на живых людях. Пошли, время уже.

Спасибо, извините. Увлёкся.

В интервью упоминаются статьи В.В. Коссова:

1. О планировании социального и экономического развития России – платформа для консолидации общества. Выводы из опыта Госплана СССР <https://elibrary.ru/item.asp?id=20406626>
2. Возрождение межотраслевого баланса в СССР <https://elibrary.ru/item.asp?id=21674324>
3. Василий Сергеевич Немчинов <https://publications.hse.ru/books/191643855>