

ИЗ ИСТОРИИ РАБОТЫ АППАРАТА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (ГЛАЗАМИ ПРАКТИКА)

© 2009 г. В. Н. Ершов¹



*“Лишь тот достоин жизни и свободы,
кто каждый день идет за них на бой”.*
Гете

От автора

Мысль о написании предлагаемых читателю воспоминаний и размышлений возникла у меня под влиянием моего зятя, А.Н. Кравчука, человека разносторонне образованного и любознательного, считающего, что многие материалы моей прошлой деятельности имеют не только личный, но в определенной степени и общественный интерес.

Это связано с тем, что большую часть своей сознательной жизни с июня 1956 г. и до середины декабря 1987 г., мне довелось работать в кремлев-

ском аппарате Совета Министров СССР. К сожалению, о стиле и методах работы этого аппарата трудно найти сведения даже в архивных материалах, хотя многое в его деятельности, несомненно, представит интерес для читателей разного круга.

Я попал в аппарат Совета Министров СССР после упразднения Министерства юстиции СССР, в котором до этого работал около трех лет. При рассмотрении поступившей в Министерство из правительственного аппарата просьбы порекомендовать им для работы в юридическом отделе грамотного и опытного специалиста выбор пал на меня, что определилось ничем иным, кроме учета моих профессиональных качеств.

Учитывалось, по-видимому, и то, что у меня за плечами к этому времени был достаточно богатый жизненный опыт. В 16-летнем возрасте, сразу после начала войны, я поступил на работу в механическую мастерскую совхоза в Омской обла-

¹ В прошлом старший референт юридического отдела Совета Министров СССР, кандидат юридических наук.

сти в качестве молотобойца в совхозной кузнице, а затем переводился на другие работы, которые диктовались условиями времени (слесаря, помощника комбайнера, ученика шофера, вскоре ставшего самостоятельным шофером, и др.).

В июле 1942 г. я добровольцем вступил в ряды добровольческой Сталинской бригады омичей — сибиряков, готовившейся выступить на защиту Сталинграда. Однако перед самой отправкой на фронт я в составе группы воинов бригады, с учетом моего 9-классного образования, был направлен на обучение во 2-е Омское военно-пехотное училище, по окончании которого попал на Ленинградский фронт, где принял участие в боевых действиях на синявинско-мгинском участке фронта, а затем в подготовке наступления нашей 2-ой ударной армии с Ораниенбаумского плацдарма с целью окончательного снятия блокады с Ленинграда. Здесь, во время разведывательной операции я был тяжело ранен, и, после восьмимесячного лечения в госпиталях, был признан инвалидом II группы и направлен на родину в Горьковскую область, куда после гибели на фронте в августе 1943 г. моего отца, переехала из Омской области моя мама с моими младшими братьями и сестрами в возрасте 3, 5, 7, 8,5 и 13,5 лет. Все они оказались на моем иждивении.

По предложению райвоенкомата, я был назначен военруком средней школы в соседнем селе с приличным по тем временам должностным окладом, что явилось важной добавкой в наш пенсионный бюджет. Трудности с жильем удалось преодолеть. Мне сняли угол в частном доме рядом со школой. В одном из классов школы удалось оборудовать военный кабинет с диаграммами устройства и реальными образцами стрелкового вооружения (РПД, ППШ, винтовок образца 1891–1930 гг., а также СВТ и др.), выведенными из боевого состояния. Во дворе школы силами самих школьников была оборудована полоса препятствий, в умении преодолевать которую ученики соревновались друг с другом, а в одном из оврагов рядом со школой мы оборудовали стрельбище, где ребята-старшеклассники учились метко стрелять из малокалиберных винтовок. Поражался энтузиазму, с которым ребята все это делали.

В свободное время я готовился к сдаче экстерном экзаменов за 10-й класс средней школы, и, успешно выдержав их (перед учителями другой школы района), подал заявление и был принят в 1945 г. на юридический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, по окончании которого был рекомендован на учебу в аспирантуру. В 1948 г. я вступил в только что организованное общество “Знание” и стал читать лекции в разных районах страны как от имени общества, так (иногда) и по поручению ЦК комсомола и ЦК КПСС. В результате, после окончания университета меня пригласили в отдел агитации и пропаганды ЦК ВЛКСМ и предложи-

ли пойти к ним на работу в качестве штатного лектора, подчеркнув, что они оказывают мне большую честь, так как у них нет ни одного лектора, которого они приняли бы на работу сразу после окончания вуза. Поблагодарив их, я все же предпочел пойти на учебу в аспирантуру, чем вызвал их недоумение, поскольку, по их словам, я лишал себя многих льгот и даже возможности учиться в заочной аспирантуре.

В последний год обучения в аспирантуре мне предложили работу по совместительству в качестве старшего преподавателя кафедры правовых дисциплин в Высшей школе КГБ при Совете Министров СССР, где я в течение двух лет вел занятия по советскому административному праву. Общение со слушателями школы, имевшими уже солидный профессиональный и жизненный опыт, обогащало меня, и я собирался уйти из аппарата министерства сразу же после защиты в декабре 1955 г. диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук. Однако Министр юстиции СССР К.П. Горшенين, сам являвшийся доктором юрид. наук, не хотел меня отпускать, считая, что это будет не в интересах дела, которым я занимался в Министерстве, и не в моих личных интересах. Он уже предлагал мне должность заместителя начальника Отдела кодификации и систематизации законодательства, в котором я работал, но я просил повременить, так как готовился к защите диссертации. К тому же, мой непосредственный начальник, член коллегии министерства проф. Д.С. Карев, принимая меня на работу, уже имел в отношении меня, по-видимому, с учетом мнения министра, определенную перспективную цель. Так, место для работы мне было выделено в одном кабинете с бывшим заведующим юридическим отделом аппарата Совнаркома СССР Наумом Израилевичем Бернштейном, работавшим в аппарате Правительства с первых дней после Октябрьской революции. Известна записка В.И. Ленина наркому юстиции Д.И. Курскому с просьбой подобрать для аппарата Совнаркома еще двух-трех юристов типа товарища Бернштейна, что свидетельствовало о высочайшей оценке его профессиональных качеств. В Министерстве юстиции СССР Н.И. Бернштейн числился личным консультантом министра и работал по его поручениям. Д.С. Карев предупредил меня, что у него тяжелый характер, что он не общителен и не любит давать консультации другим работникам министерства. Тем не менее он советовал мне всячески учиться у него и перенимать его богатый опыт, с тем чтобы в дальнейшем, возможно, стать его преемником. Характерно, что у меня с ним с первых дней работы сложились хорошие отношения, было полное единодушие во всех вопросах, которые нам приходилось обсуждать.

Когда же мне предложили перейти на штатную должность старшего преподавателя в Высшую школу КГБ СССР, где я продолжал рабо-

тать по совместительству, я решил принять это предложение и уйти из министерства. Научно-преподавательская деятельность, дающая возможность познания жизни в общении с живыми людьми, меня привлекала больше. Однако это предложение вскоре отпало вследствие отрицательного заключения ведомственной медицинской комиссии из-за моей инвалидности. Тогда я стал оформляться на преподавательскую работу в Высшую школу милиции МВД СССР, где уже провел все необходимые процедуры, связанные с оформлением.

Неожиданно меня пригласил к себе министр К.П. Горшенев и, спросив, не передумал ли я переходить на преподавательскую работу, сказал, что снимает свои возражения относительно моего ухода, поскольку по инициативе Н.С. Хрущёва принято решение об упразднении нашего министерства, и его заботой теперь будет трудоустройство всех работников министерства.

Вскоре же меня вызвал к себе мой шеф проф. Д.С. Карев и сообщил, что меня приглашают в Кремль на прием к заведующему юридическим отделом Управления Делами Совета Министров СССР. Он назвал мне день и час приема, попросив пока не разглашать эти сведения.

В назначенный день и час я был в Кремле. В просторном кабинете, освещавшемся двумя большими окнами, выходящими во внутренний дворик с цветущими кустарниками и клумбами садовых цветов, с Т-образным размещением большого письменного стола хозяина и стола под зеленым сукном для проведения заседаний меня встретил уже немолодой мужчина с непроницаемым выражением лица и предложил сесть на ближайший стул. Я поблагодарил его и занял предложенное место, испытывая естественное волнение и ожидая начала разговора. Но хозяин кабинета не торопился его начинать. Он словно собирался с мыслями и в то же время внимательно изучал меня. Затем он представился, назвав свою фамилию, имя и отчество, а также занимаемую им должность, добавив при этом, что является кандидатом юридических наук и доцентом юридического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Он сообщил, что в отделе работают в качестве референтов и старших референтов несколько кандидатов юридических наук и других работников, окончивших аспирантуру, но по тем или иным причинам не защитивших диссертаций.

Наконец, он сказал, что знаком с моим личным делом и получил хорошие отзывы о моей работе со стороны моего непосредственного руководителя и руководства министерства, в связи с чем предлагает мне перейти на работу в юридический отдел правительственного аппарата на должность референта в порядке перевода. «Однако, — добавил он, мне сказали, что у Вас есть один недостаток, что Вы иногда оправдываете свою

фамилию: бываете немного “ершисты”. Но я думаю, что это несущественно».

Я поблагодарил Петра Георгиевича Мишунина (а именно так его звали) за оказываемое мне доверие, но сказал, что не могу сразу дать согласие, поскольку связан договоренностью о поступлении на преподавательскую работу в Высшую школу милиции и должен обговорить этот вопрос с начальником школы. При этом я поинтересовался, нельзя ли остаться на преподавательской работе по совместительству, как это было у меня в министерстве, но получил отказ, мотивированный особым характером работы в правительственном аппарате. На следующий же день я встретился с начальником Высшей школы милиции. Он не только не стал возражать против моего ухода, но даже поздравил меня, пожелав успехов на ответственном поприще.

Наличие определенной научной подготовки и мой опыт работы в Министерстве юстиции СССР, где аналитический стиль работы и инициатива сотрудников поддерживались самим министром, а также моя первая беседа с будущим шефом давали мне основания надеяться, что именно такой аналитический, поисковый характер работы будет основной чертой моей деятельности в правительственном аппарате. Я видел свою цель здесь в поиске (совместно с другими сотрудниками) путей совершенствования государственного управления в стране, используя мою научную ориентацию на изучение проблем в этой области. Однако реальная практика моей работы в аппарате, особенно на первом этапе, оказалась совсем другой. Тем не менее все долгие годы работы в аппарате я стремился к утверждению творческого, основанного на научном фундаменте, стиля работы аппарата. В этом же я старался убедить как своего непосредственного руководителя, так и других товарищей по работе, с которыми приходилось готовить тот или иной вопрос. И если с большинством специалистов я чаще всего достигал в этом взаимопонимания, то с некоторыми из них у меня из-за этого иногда возникали разногласия и даже осложнялись отношения.

Чтобы читатель имел возможность судить о характере вопросов, по которым возникали трения, я привожу ряд конкретных примеров, стараясь излагать аргументы, выдвигавшиеся мной в защиту той или иной позиции.

Я надеюсь, что читатель, даже если он будет настроен критически, поймет меня, зная, сколь непростой путь всегда лежит перед тем, кто стремится к поиску истины и утверждению знания и справедливости. Он учтет и сложность обстановки, существовавшей в те годы.

Попытки перемен

Мне, как специалисту в области государственного и административного права и проблем

управления, руководство отдела часто поручало работу над крупными нормативными актами и комплексными проектами, касавшимися народного хозяйства и его отраслей.

Так, весной 1957 г., шеф поручил мне срочно зайти к только что назначенному Первым заместителем Председателя Совета Министров СССР и Председателем Госплана СССР Иосифу Иосифовичу Кузмину за заданием подготовить для него к утру следующего дня замечания и предложения по проекту Закона “О реорганизации управления промышленностью и строительством”, опубликованному для всенародного обсуждения и внесенному на рассмотрение открывающейся через два дня сессии Верховного Совета СССР. Приняв меня и изложив суть своего задания, И.И. Кузмин попросил позвонить ему в 10 часов утра в его кремлевский кабинет, а если его там не будет, то в его кабинет в здании ЦК КПСС. Я обещал сделать все возможное, однако подчеркнул, что не смогу обобщить и проанализировать материалы всенародного обсуждения проекта. Мне было сказано, что это от меня и не требуется. Тщательно проанализировав указанный проект и подготовив в столь короткий срок необходимые с моей точки зрения поправки, я разыскал утром следующего дня И.И. Кузмина в его цеховском кабинете. Он попросил меня тут же зайти к нему, предупредив, что меня пропустят без пропуска, по моему служебному документу. В его приемной секретарь сообщил, что меня уже ждут и я могу входить в кабинет без доклада. И.И. Кузмин сидел за большим письменным столом в относительно уютном, но тускло освещенном кабинете. За приставным столиком, у письменного стола, сидел незнакомый мне мужчина, с которым они вели беседу. После демократичного рукопожатия, мне предложили сесть с другой стороны приставного столика и каждый из них взял по экземпляру моих замечаний по проекту Закона. Не спеша, прочитывая пункт за пунктом мои замечания и постоянно обращаясь к соответствующему месту текста проекта, они обменивались друг с другом мнениями и одобрительно отзывались о характере замечаний по проекту. Закончив чтение и обсуждение моих замечаний и предложений по проекту, И.И. Кузмин поблагодарил меня за сделанную работу и мы расстались.

На следующий день меня срочно вызвали в секретариат открывшейся сессии Верховного Совета СССР, в Екатерининский зал Большого Кремлевского Дворца. Там мне предстояло принять участие в окончательной отработке проекта Закона с учетом моих замечаний, переданных группе ведущих юристов из числа авторов проекта. Я познакомился с ними. Это были тогдашний заведующий юридическим отделом аппарата Президиума Верховного Совета СССР П.А. Архипов, его заместитель Л.И. Мандельштам, заве-

дующий Секретариатом Постоянных комиссий Совета Союза Верховного Совета СССР М.Г. Кириченко и заведующий Секретариатом Постоянных комиссий Совета Национальностей Верховного Совета СССР С.Г. Новиков. Мне предоставили место за круглым столом, за которым они работали, и сообщили, что в нашу задачу входит подготовка поправок в текст проекта Закона, которые затем должны будут рассматриваться Комиссией, избранной Верховным Советом СССР для окончательного уточнения его текста. Поскольку Екатерининский зал непосредственно примыкал к залу заседаний Верховного Совета, из президиума сессии в этот зал выходили некоторые руководящие деятели и нередко интересовались нашей работой. Когда к нам подошел тогдашний Секретарь ЦК КПСС А.Б. Аристов, мы попросили его высказать свое мнение по вопросу, по которому не находили согласованного решения. Однако он ушел от ответа, посоветовав обратиться по этому вопросу к Л.И. Брежневу, на которого Н.С. Хрущёв возложил, как он сказал, ответственность за подготовку данного проекта. Меня лично поразило такое поведение человека, занимающего высокий партийный пост. Не думаю, чтобы это было своего рода пренебрежение к уровню нашей рабочей группы, нежелание опуститься до ее среды. Скорее всего, проявилась боязнь показать свою некомпетентность либо бюрократическая привычка всегда перекладывать ответственность за принимаемые решения на других. С.М. Будённый, подойдя к нам и поинтересовавшись, чем мы тут занимаемся, прямо сказал, что в этом деле он нам не помощник, и направился к одному из накрытых к перерыву столиков, на котором было что выпить и чем закусить. Он открыл бутылочку коньяка, налил три четверти узенького стакана из этой бутылочки и залпом выпил, даже не закусив. Привычным движением поправил кончики своих усов и последовал далее по анфиладе комнат.

Закончив свою работу, мы доложили текст выработанных нами поправок к проекту Закона И.И. Кузмину, даже не предполагая, что они-то и лягут в основу решения Верховного Совета СССР об уточнении этого Закона.

Наши поправки к проекту Закона были рассмотрены избранной Верховным Советом СССР большой комиссией во главе с Н.С. Хрущёвым, в которую входили все члены Президиума ЦК КПСС, (переименованного вновь при Брежневе в Политбюро), а также другие политические и государственные деятели, руководители центральных органов общественных организаций, передовые представители рабочего класса, колхозного крестьянства и интеллигенции, всего около 80 человек. Комиссия разместилась за длинным прямоугольным столом, покрытым зеленым сукном, в торцевой части которого в качестве председа-

тельствующего находился Н.С. Хрущёв. Открыв заседание комиссии, Н.С. Хрущёв предоставил слово для доклада И.И. Кузмину, который стал пункт за пунктом зачитывать сформулированные нами поправки, принимавшиеся без возражений. Никита Сергеевич поблагодарил докладчика за проделанную работу и спросил у присутствовавших, нет ли у них других замечаний или поправок к проекту. В наступившей мертвой тишине вдруг раздался голос Г.М. Маленкова, тогда еще являвшегося членом Президиума ЦК. Он предложил в общем-то безобидную редакционную поправку, по поводу которой Н.С. Хрущёв сказал: “Давайте поблагодарим товарища Маленкова за ценное замечание и оставим все так, как записано в проекте”, после чего объявил заседание комиссии закрытым. Буквально все были шокированы ответом Хрущёва и восприняли его как публичную пощечину Маленкову. Подошедший к нашему столу Председатель Исполкома Моссовета М.А. Яснов не мог сдержать своего волнения и только произнес: “Как он его!” Не услышав ответной реакции на его слова, он пошел одиноко дальше. Между тем для нас стало очевидным – в Президиуме ЦК назревают перемены. И они не заставили себя долго ждать.

В наших кремлевских коридорах ходили слухи о каких-то закрытых совещаниях некоторых членов и кандидатов в члены тогдашнего Президиума ЦК, проходивших чаще всего в кабинете Г.М. Маленкова или Н.А. Булганина, шептались о каких-то их разногласиях с Н.С. Хрущёвым. Но достоверных сведений не было, пожалуй, ни у кого. Информация о содержании бесед на этих совещаниях закрывалась наглухо. Вскоре многое прояснилось на внеочередном, июньском Пленуме ЦК КПСС (1957), решения которого нашли отражение в средствах массовой информации. Как известно, тогда было принято постановление “Об антипартийном поведении группы Маленкова, Молотова, Кагановича и примкнувшего к ним Шепилова”. Я не вижу необходимости пересказывать его содержание. Отмечу лишь, что если раньше все решения Пленумов ЦК КПСС являлись лишь оформлением заранее сформулированных и утвержденных на Президиуме ЦК положений, то на этом Пленуме впервые было отклонено решение большинства членов Президиума ЦК КПСС о смещении Н.С. Хрущёва с поста Первого секретаря ЦК и внесены коренные изменения в состав Президиума ЦК.

Решение июньского Пленума ЦК КПСС 1957 г. имело для нас, работников правительственного аппарата, непосредственное значение, ибо речь шла о ряде руководителей – коммунистов, состоявших у нас на партийном учете. При обсуждении материалов Пленума на общем партийном собрании Управления делами Совета Министров СССР присутствовали коммунисты Маленков, Моло-

тов, Сабуров. Не было Кагановича, который состоял на партийном учете в МПС. Собрание проходило очень бурно. Выступления наших товарищей были обличающими, основанными на фактах и примерах, Молотову и Маленкову напомнили об их соучастии в расправах над честными коммунистами в годы культа личности Сталина. На прямой вопрос, как он мог подписывать списки подлежащих расправе бывших соратников по партии, Молотов ответил своим заикающимся голосом, что у него не было оснований не доверять органам НКВД. Вообще он держался спокойно, я бы сказал с достоинством. Опоздав на собрание, он прошел вдоль зала и поднялся в президиум собрания, чтобы, видимо, объяснить председателю причину своей задержки. Но зал, не поняв подлинной причины и увидев в этом как бы желание занять привычное место в президиуме, бурно загудел, послышались протестующие вскрики. Молотов никак не отреагировал на этот шум. Сделав свое дело, он спокойно спустился со сцены и занял одно из свободных мест в первых рядах. В перерыве он не стал отвечать на вопрос одного из наших коммунистов, пока не выяснил, с кем имеет дело.

Совсем иначе держал себя на собрании Маленков. Он сидел в предшествующем ряду, впереди меня. Его волнение нельзя было не заметить. Когда одна женщина, работавшая у него на квартире, говорила, что знает, каким хорошим семьянином является Маленков, как он любит своих детей и внуков, но не понимает, как он мог быть безразличен к судьбе детей тех коммунистов, которых он вместе с другими членами Политбюро в сталинские времена посылал на казнь, Маленков прикладывал носовой платок к своим глазам. Когда же член парткома, секретарь одной из первичных партийных организаций Ф.И. Танков бросал в его адрес горькие и нередко грязные слова, Маленков просто зажал пальцами с обеих сторон свои уши и не слушал. Сам Маленков выступал на собрании дважды. Говорил он гладко, без запинок, хорошим и даже приятным литературным языком. Всю вину старался взять на себя. Более того, второй раз он взял слово лишь для того, чтобы защитить работников своего секретариата, в адрес которых также высказывались обвинения, касавшиеся недопустимого умолчания о том, о чем они не могли, якобы, не знать. Маленков твердо заявил, что ни заведующий его секретариатом, ни другие работники секретариата не были в курсе того, что говорилось на закрытых совещаниях в его кабинете. Собрание закончилось, как в те годы и должно было быть, единодушным осуждением поведения заговорщиков.

Указанные события не мешали, однако, работникам правительственного аппарата выполнять свои привычные служебные обязанности. А они были достаточно многообразны, сложны и очень

ответственны. Большое место в нашей работе занимала подготовка материалов к заседаниям Совета Министров СССР, его Президиума и различных комиссий. Надо отметить, что в этой работе у нас произошли принципиальные изменения в 1958 г., когда, после освобождения Н.А. Булганина на пост Председателя Совета Министров СССР был назначен Н.С. Хрущёв а точнее, после того, как на должность Первого заместителя Председателя Совмина СССР назначили члена Президиума ЦК КПСС Ф.Р. Козлова, работавшего до этого Первым секретарем Ленинградского горкома и обкома партии, а непосредственно перед назначением – Председателем Совета Министров РСФСР. По распределению обязанностей ему было поручено руководство заседаниями Президиума Совета Министров и Комиссии по текущим делам (КТД). Фактически Ф.Р. Козлов руководил на этом посту всей деятельностью Правительства, уделяя при этом серьезное внимание работе правительственного аппарата. Можно сказать, что именно он заложил новые принципы повседневной работы по подготовке материалов к заседаниям.

Перед одним из первых заседаний Президиума, которым он должен был руководить, Фрол Романович пригласил всех ответственных сотрудников аппарата к себе в кабинет и изложил те требования, которые он предъявляет к их работе. Он откровенно признал, что как партийный работник не владеет в достаточной степени знаниями проблем развития экономики и в целом народного хозяйства, а также знаниями многих других сфер общественной жизни, которыми приходится заниматься Правительству. Поэтому, – сказал он, – я нуждаюсь в квалифицированной информации специалистов аппарата по всем вопросам, которые выносятся на рассмотрение Президиума Совмина и КТД. Он указал далее, что его не устраивает действующая в аппарате система доклада этих вопросов по принципу “испорченного телефона”, когда все вопросы ему докладывает Управляющий делами или его заместитель, которые не могут дать ему дополнительной более глубокой информации, чем та, которая содержалась в справках специалистов аппарата. Фрол Романович сказал, что считает необходимым, чтобы впредь вопросы ему докладывали те специалисты, которые непосредственно занимались их анализом и подготовкой, и что он будет приглашать этих специалистов к себе накануне заседания для тщательного рассмотрения вопросов повестки дня предстоящего заседания. Он уточнил, что хотел бы, чтобы при докладе по каждому вопросу ему раскрывалось существо проблемы, подлежащей рассмотрению, причины, ее породившие, меры для ее решения, намеченные в представленном проекте, давался квалифицированный анализ проекта и показывались возможные негативные аспекты его реализации, а также

давалось общее заключение по проекту и вариант предлагаемого решения по рассматриваемому вопросу. Вы должны, – добавил он, – присутствовать на заседании, чтобы быть в курсе обсуждения, и должны участвовать в выработке протокольных решений Президиума и КТД.

Такая постановка вопроса поднимала работу аппарата на новый, очень ответственный уровень. Она требовала глубокого и всестороннего изучения не только внесенных материалов, а всей подлежащей рассмотрению проблемы в целом. Но и сама работа стала более интересной, а нередко и творческой. Обоснованные предложения встречали поддержку и одобрение, а ошибки и промахи не оставались незамеченными.

Существенные перемены в этот период произошли и в деле руководства правительственным аппаратом. Вместо А.В. Коробова на должность Управляющего делами Совета Министров СССР был назначен П.Н. Демичев. За короткий срок своего пребывания на этом посту Пётр Нилович успел сделать заметный крен в сторону освобождения правительственного аппарата от формально-бюрократического подхода к решению вопросов по всем направлениям его деятельности. Прежде всего, Пётр Нилович ориентировал работников аппарата на необходимость глубокого знания каждого вопроса, который готовится ими для доклада руководству Совмина СССР. Не менее важное значение он придавал также проявлению инициативы специалистов в деле постановки перед Правительством актуальных вопросов развития народного хозяйства, выпадавших из поля зрения министерств и ведомств. Но совсем новым для нас аспектом его деятельности было утверждение уважительного отношения к человеческому достоинству работников, доброжелательного, товарищеского тона взаимоотношений между сотрудниками аппарата.

Большую инициативную докладную записку одного из наших специалистов, кандидата экономических наук, касавшуюся важного направления развития энергетики страны, он размножил и разослал всем ответственным сотрудникам аппарата для ознакомления и как пример творческого отношения к работе.

Неизгладимое впечатление на всех сотрудников аппарата произвел продемонстрированный им в первые же дни работы пример бережного отношения к кадрам. Получив на подпись подготовленный руководством сектора кадров совместно с секретарем парткома и председателем месткома профсоюза проект приказа о наложении взыскания и увольнении с работы одного отраслевого специалиста, забывшего в служебном буфете, куда был закрыт доступ посторонним людям, свою папку с проектом секретного распоряжения частного характера, Демичев пригласил к себе как

“святую троицу”, так и виновника этого эпизода. Он поинтересовался возрастом нарушителя и стажем его работы в аппарате, узнал о предшествовавших эпизодах перегрузках работника, а также о том, что он ранее никогда не допускал нарушений и не имел взысканий, после чего спросил авторов проекта приказа, за что же они предлагают так строго наказать своего товарища? Это же не его вина, а его беда, что с возрастом у него появилась некоторая рассеянность, – подчеркнул Пётр Нилович. А раз это так, то его, наверное, следовало бы перевести на другой участок работы, где он не будет иметь дело с секретной документацией. Сотрудник, никак не ожидавший такого оборота дела, не выдержал и заплакал. Иначе, по-видимому, и не могло быть, поскольку человека предали его же товарищи, а спас от предложенной ими расправы новый руководитель, проявивший к нему редкое в те годы внимание и подлинную человечность.

К сожалению для нас, П.Н. Демичева вскоре избрали секретарем ЦК КПСС, и он покинул наш аппарат. Нам по-человечески жаль было с ним расставаться.

Впоследствии, когда Демичев занимался вопросами культуры, к нему возникло немало претензий со стороны творческой интеллигенции. Можно даже подумать, что это были два разных человека. Однако это был тот же человек, но поставленный там в заранее определенные, неудобные идеологические рамки, в пределах которых он не мог быть свободным в выборе решений. Между тем у нас он сам устанавливал эти рамки и мог поступать так или иначе в силу своих внутренних побуждений. Именно в этом я вижу причину разного к нему отношения по результатам его работы в нашем аппарате и в Министерстве культуры.

Зная о наших сожалениях в связи с уходом от нас П.Н. Демичева, Ф.Р. Козлов утешил работников аппарата на очередном партийном собрании, обещая подобрать для нас нового Управляющего делами, который будет не хуже Демичева. Однако пришедший из ЦК КПСС на эту должность референт Хрущёва Георгий Семенович Степанов оказался во всех отношениях серенькой личностью и слабым руководителем. О каких-либо позитивных переменах в работе нашего аппарата он, по-видимому, даже и не думал. Наши надежды на перемены снова угасли.

Контроль за работой

В первые годы моей работы в аппарате я не раз подвергался контролю со стороны руководства. Вспоминается случай, когда в начале 1959 г. я вместе с И.А. Поповым, курировавшим Министерство просвещения СССР, отрабатывал про-

ект постановления Совмина «О мероприятиях, связанных с исполнением Закона “Об укреплении связи школы с жизнью и о дальнейшем развитии системы народного образования в СССР”». Работавший тогда еще заместителем Управляющего делами М.С. Смиртюков, увидев, что мы внесли в проект значительные исправления, усомнился в их необходимости и попросил заведующего канцелярией И.М. Клячко, которого в аппарате называли “главным юристом”, высказать свое отношение к нашим поправкам.

Получив нелестный отзыв о нашей работе и конкретные замечания, он вызвал к себе Попова и спросил о причинах исправлений в проекте. Тот, оказавшись слабой личностью, сразу прикрылся привычной фразой, нередко использовавшейся и другими отраслевиками, сказав, что “это сделали юристы”. Выяснив, кто из юристов работал над этим проектом, Михаил Сергеевич тут же позвонил мне и в привычной манере бросил в трубку: “Смиртюков говорит. Зайди с материалами по проекту Попова”. Исключительно оперативный, ловивший любую мысль на лету, он никогда не говорил лишних слов. Нередко у него не хватало времени даже на то, чтобы сказать “Здравствуй”. Это слово как бы подразумевалось. Едва я вошел в его кабинет, он сразу же начал ворчливо высказывать свое недовольство: “Почему у вас всегда руки чешутся? Зачем вы столько наковыряли в этом проекте?” И не давая мне еще что-то сказать, перешел к конкретным вопросам: “Ну, вот, зачем вам надо было переделывать даже заглавие проекта?” “Это было необходимо потому, – ответил я, – что в заглавии проекта неправильно воспроизведено название Закона”. “Как неправильно?” – переспросил он. Я достал из своих материалов Закон, о котором шла речь, и показал ему. “Ну, тогда зачем вот это на первой странице исправили?”. Я вновь назвал ему достаточно обоснованную причину, с которой он согласился. После третьего вопроса и моего аргументированного ответа, он снял трубку прямого телефона, связывавшего его с начальником канцелярии, и коротко сказал: “Зайди”. Когда тот только вошел в кабинет, Михаил Сергеевич, даже не дав ему подойти к столу, встретил его упреком: “Что ты мне тут напечатал? Оказывается, ребята все сделали правильно”. Эксперт стал оправдываться, утверждать вопреки логике, что он все-таки прав, но его уже никто не слушал.

Всем тут же было разрешено отправиться на свои рабочие места. Конечно, проведенная проверка коснулась прежде всего лично меня. Но я, как правило, экзамен выдержал.

(Продолжение в следующем номере)