

А. Г. Зверев



ЗАПИСКИ  
МИНИСТРА

А. Г. Зверев

## ЗАПИСКИ МИНИСТРА

### ОБ АВТОРЕ ЭТОЙ КНИГИ

Великая Октябрьская социалистическая революция не только открыла новую эру в истории человечества в целом, но и создала особый тип человека — советского гражданина, беспредельно преданного марксистско-ленинским идеям, делу Коммунистической партии. Именно таким был Арсений Григорьевич Зверев. В его воспоминаниях ярко и живо показан пройденный им путь от молодого текстильщика Высоковской мануфактуры до государственного деятеля социалистической державы, видного теоретика и крупного практика-экономиста, свыше двух десятков лет возглавлявшего Министерство финансов СССР.

Мне посчастливилось на протяжении многих лет работать под руководством А. Г. Зверева. Впервые мы встретились в 1930 году. Это было время, когда в стране остро стоял вопрос о кадрах. Стране требовались тысячи высокообразованных специалистов. Решая эту проблему, партия направила на учебу многих коммунистов в счет «партийной тысячи». По большевистской путевке пришел в Московский финансово-экономический институт и Арсений Григорьевич Зверев.

Я преподавал там политическую экономию. Зверев быстро выделился среди своих однокурсников. Сказывалась практическая работа, которая помогла ему освоить курс учебных дисциплин. Внимательный к товарищам, общительный, студент Зверев вскоре был избран секретарем вузовской партийной организации, а затем и членом Бауманского райкома ВКП(б).

В своих воспоминаниях Арсений Григорьевич подробно рассказывает об этом периоде своей жизни. Напряженная учеба, большая общественная работа, лекции и доклады на заводах и фабриках — так жили все студенты без исключения, в том числе и автор данной книги. Если удавалось поспать шесть часов, пишет он, то такие сутки считались хорошими и легкими. Даже порой не верится, что в этих условиях как-то удавалось осуществлять задуманное, почти не спотыкаясь. Тем не менее это факт! Наши дети и внуки иногда жалуются на чрезмерную загруженность. Честное слово, если бы кто-нибудь из нас располагал тогда возможностями нынешнего поколения, мы сочли бы себя счастливыми. В последующем в течение долгих лет мне довелось быть свидетелем той напряженной деятельности, которую осуществлял А. Г. Зверев на посту наркома, а потом министра финансов страны.

Более двадцати лет он являлся членом ЦК КПСС, многократно избирался депутатом Верховного Совета СССР. Годы созидания социализма, Великая Отечественная война, затем восстановление народного хозяйства и ликвидация ущерба, причиненного нашей стране гитлеровской Германией. Время, до предела насыщенное историческими событиями. Во всю ширь развернулся талант Арсения Григорьевича — незаурядного организатора и

руководителя. В «Записках» четко прослеживается, как решались сложные экономические проблемы, которые стояли перед СССР.

Далеко не последняя роль в этом деле принадлежала финансовым работникам. Большой практический опыт и глубокие экономические знания, постоянный и тесный контакт с коллективом, опора на коммунистов давали А. Г. Звереву возможность находить верный ответ на труднейшие вопросы, выдвигавшиеся жизнью. В годы работы в Министерстве финансов (консультантом наркома, начальником отдела денежного обращения, заместителем министра финансов) мне нередко приходилось наблюдать, когда присутствовавшие на совещаниях лица вносили противоречивые предложения. Но министр действовал обычно очень спокойно, быстро находил выход из сложных экономических ситуаций. И если уж он был убежден в правильности решения, то твердо и стойко отстаивал его затем в любой инстанции.

Особенно памятен в этом отношении начальный период Великой Отечественной войны. Следовало изыскать и немедленно мобилизовать колоссальные фонды для нужд обороны. Под руководством А. Г. Зверева финансовая система была быстро и четко перестроена на военный лад, и на всем протяжении войны фронт и тыл бесперебойно обеспечивались денежными и материальными ресурсами.

Во всем А. Г. Зверева отличала глубокая принципиальность. Он непоколебимо стоял на страже социалистического рубля и превыше всего ставил государственные интересы. Как новатор-экономист, он вел большую научно-исследовательскую и преподавательскую работу в области социалистических финансов. Уже в последние годы жизни Арсений Григорьевич защитил докторскую диссертацию, стал профессором Всесоюзного заочного финансово-экономического института и членом Высшей аттестационной комиссии. Его перу принадлежат монографии «Национальный доход и финансы СССР», «Проблемы ценообразования и финансы», «Хозяйственное развитие и финансы в семилетке» и многие другие труды. Все эти работы пронизаны идеей борьбы за полнокровный, всеохватывающий и приносящий доходы государственный бюджет. Это автор «Записок» считал первой заповедью каждого советского финансиста.

Читатель найдет в книге много ценных материалов о конкретной деятельности финансового работника районного, областного и общегосударственного масштаба. Представляют большой интерес и рассказы о встречах автора с видными политическими деятелями в нашей стране. Многочисленные факты найдет в книге читатель по истории нашей Родины. Автор сам являлся активным участником важных событий в жизни Советского Союза, и его рассказ о них весьма интересен.

Свое слово об авторе этой книги мне хочется закончить ее заключительными строками. Автор пишет: «Завещая Советской России марш в коммунизм, В. И. Ленин в своем последнем публичном выступлении сказал: „Раньше коммунист говорил: „Я отдаю жизнь“, и это казалось ему очень просто... Теперь же перед нами, коммунистами, стоит совершенно другая задача. Мы теперь должны все рассчитывать, и каждый из вас должен научиться быть расчетливым“. Ленинские слова полностью сохраняют все свое значение донныне. Научиться быть расчетливым не так-то просто. Но без этого нет прогресса. Чтобы сияющие вершины коммунизма не остались мечтой, их нужно достичь. А дорога лежит через высокопроизводительный, спланированный, учтенный и разумно использованный труд человеческого коллектива». Яркая и большая жизнь А. Г. Зверева, прослеживаемая в «Записках министра», представляет значительный интерес как для людей старшего поколения, так и для молодежи. Член-корреспондент АН СССР К. Н. ПЛОТНИКОВ

ПЕРВАЯ ЧЕТВЕРТЬ ВЕКА

## Из деревни на фабрику

К западу от Клина. — Ткацкие будни. — Я и пророк Иона. — Высоковская фабрика. — Владыкин и другие. — «Тебе еще рано бастовать!»

Если вам доводилось когда-либо ездить из Москвы в город Калинин через Клин, то вы заметили, что холмы Дмитровской гряды сменяются под Клином болотистой равниной. Это — правобережье Верхней Волги. Еще в начале текущего столетия тут тянулись почти сплошные леса, перемежавшиеся вырубками и скудными пашнями. В сторону Волги и ее крупных притоков струятся речки Малая Сестра, Яуза (не нужно путать с одноименной московской рекой), Вяз. К западу от Клина, на старинном тракте на Ржев, расположились селения Высоковск, Некрасино, Петровское, Павельцево... Этот край — моя родина. Здесь я родился в 1900 году в бедной семье рабочего и крестьянки. Я был шестым, а за мной последовало еще семь братьев и сестер.

Клинский уезд Московской губернии издавна поставлял рабочих для текстильной промышленности. Из всех ближайших к тракту деревень — Троицкой, Сметаниной, Негодяевой, Тетериной и других — тянулись в село Некрасино мужчины и женщины, искавшие пропитания себе и своим семьям. Здесь неподалеку находилась прядильно-ткацкая фабрика. Первым хозяином ее был «свой брат» — вышедший из крестьян купец Г. Катаев. Став предпринимателем, он очень быстро нажился на поте и слезах своих земляков. Через двенадцать лет фабрика сгорела. Но он уже через год построил новое здание, каменное. Дешевизна рабочих рук и высокий спрос на ткани привлекли сюда капиталы ряда богатых людей. Крупнейшие фабриканты Московской губернии и несколько иностранцев образовали акционерное «Товарищество Высоковской мануфактуры».

Был воздвигнут пятиэтажный ткацкий, потом прядильный корпуса. Нужда гнала из деревень все новые толпы людей. Они ютились в тесных и грязных каморках фабричного общежития. Вставали с рассветом, ложились затемно, глотали в цехах ядовитую пыль и за гроши тянули трудовую лямку. Я едва ли не с раннего детства помню песню «Ткач». Слова ее написал Филипп Шкулев, автор знаменитых «Кузнецов»:

Стучи, стучи, машина,

Ныряй, ныряй, челнок!

Еще высоко солнце

И долог мой денек.

Шумят, жуют приводы,

Куда ты ни взгляни.

И тянется основа,

Как жизненные дни.

Кругом в угаре едком

Все пляшет и дрожит,

А день рабочий скучный

Так медленно бежит...

Песня очень точно рассказывала и о жизни високовцев. Когда я еще мальчонкой бегал по улицам нашей деревни, на фабрике трудилось около двух тысяч прядильщиков и ткачей. В 1912 году, когда я поступил туда на работу, число их перевалило за четыре тысячи. Зарабатывал мой отец Григорий Григорьевич, хоть и был грамотным человеком, мало. Прокормить тринадцать детей было невероятно трудно. Почти всю свою жизнь отец трудился на текстильных предприятиях, лет десять работал на железной дороге. Скончался он уже в советское время, в преклонном возрасте.

Среди рабочих отец отличался начитанностью. Он был ярким безбожником и поражал этим своих односельчан и товарищей по работе. Характера был строгого. Постоянные заботы о многодетной семье, о тяготах, которые непрерывно обрушивались на нас, вселяли в него уныние. Моя мать, Ксения Дмитриевна, была неграмотной. В юности и она хлебнула «фабричного счастья». Выйдя замуж, снова осела в деревне. У нас был огород, корова. Без этого семья не могла бы существовать. Мы помогали матери по хозяйству. Урожая с маленького клочка земли хватало до декабря. А потом приходилось покупать хлеб, и мы не раз голодали. Только когда мой старший брат и затем четыре сестры, одна за другой, пошли на фабрику, стало немного полегче. Многие наши родственники работали на Высоковской мануфактуре — брат, сестры, жена брата, тетки... И всем нелегко доставалась копейка, все прошли через унижения и оскорбления человеческого достоинства. Сама жизнь делала из нас врагов существующего строя, проклятого царского режима. Сама жизнь толкала на путь борьбы против него. И, конечно, не случайно восемь моих братьев и сестер стали членами Коммунистической партии. Старший брат вступил в партию еще в 1906 году.

Одним из горьких впечатлений моего детства было прозвище «бычатники». Так дразнили всех жителей нашей деревни. Поводом для этого послужило следующее. Трое односельчан, задолго до моего появления на свет, украли в соседней деревне быка. Время было летнее, жаркое, и, чтобы мясо не протухло, они положили его в мешки и спрятали в пруду, где били холодные ключи. Соседние мужики искали быка по всей округе и, когда заметили, что над прудом вьются вороны, сообразили что к чему. Мешки с мясом обнаружили, а за нами надолго закрепилось прозвище «бычатники». Страдали от некрасивого прозвища все поколения жителей нашей деревни. Я очень обижался, когда меня обзывали «бычатником». Нашей деревне и так не повезло: из-за самодурства помещика-крепостника ее называли Негодяевой. Так мы и страдали вдвойне. И только в 1928 году деревня была переименована в Тихомирово — в память о рабочем Высоковской мануфактуры Тихомирове, погибшем в схватке с врагами Советской власти. Я, узнав о переименовании деревни, порадовался. Почти все мои односельчане, кого я помню, были прекрасными людьми — работящими, гостеприимными, добродушными, приветливыми и чистосердечными, а по натуре своей очень откровенными и прямыми. Приятно ли было им зваться негодяевцами, тем более что до революции это словечко особенно часто пускало в ход фабричное начальство, когда рабочие протестовали против тяжелых условий труда и низких расценок?

В семь лет я научился грамоте. В нашей волости имелись два так называемых двухклассных училища МНП (министерства народного просвещения) с пятилетним курсом обучения. Отец считал, что в нашей тяжелой жизни, когда рабочему человеку и без того несладко приходится, безграмотный совсем пропадет. Поэтому после долгих хлопот он добился, чтобы меня приняли в училище. Я старался учиться получше. На третьем году мне стали поручать заниматься с отстающими. В течение зимы и весны я добросовестно помогал одному мальчику. Родители его в благодарность за мое усердие купили мне новую рубашку, которую я очень берег и надевал только по праздникам.

Запомнились мне уроки закона божьего.

Дело в том, что меня крайне занимали всевозможные чудеса, о которых говорилось в священном писании. Но моя фантазия шла еще дальше. Зная, что священник и сам весьма вольно излагал содержание Библии, я «дополнял» ее собственными домыслами. Иногда при этом я путался, забывая, что придумал сам, а о чем рассказывал поп. Тогда-то в моих ответах и проскакивало нежданно-негаданно какое-нибудь новое чудо. То на бредущих через пустыню у меня сыпалась вместе с манной небесной еще и пшенная каша; то пророк Иона из чрева кита попадал затем в чрево большого карася. Первое время законоучитель, слыша мои ответы, лишь кивал удовлетворенно головой. Но потом начал подозрительно поглядывать на меня. Убедившись, что я не просто путаю заданное, а позволяю себе «вольные художества», священник начал сурово меня наказывать.

Тем не менее в глубине души он считал меня, вероятно, пригодным в законоучители, ибо, когда я двенадцати лет окончил школу, он сказал моему отцу, что готов рекомендовать меня в семинарию. Попасть в семинарию было еще труднее, чем в училище. Но она открывала дорогу к интеллигентному труду. Вот почему отец, абсолютно равнодушный к поповской карьере и чуть ли не в глаза смеявшийся над лицами духовного сословия, решил все же поговорить со мной.

Я не колебался ни минуты и тотчас ответил:

— Нет, не хочу, чтобы меня звали «жеребьячьей породой» (так дразнили в то время представителей духовного сословия).

— Да ведь тебе не обязательно становиться священником! Можешь быть потом учителем.

— Все равно не хочу! Лучше пойду на фабрику.

— Ну что же, иди на фабрику.

«Товарищество Высоковской мануфактуры» принимало на работу подростков с двенадцати лет. Дети работали наравне со взрослыми, а платили им меньше. Но даже при этом условии устроиться было нелегко, свободные места имелись не всегда. Отец повел в трактир мастера, от которого зависело устройство на работу. Вернулся домой за полночь и сказал, что тот пообещал помочь. На другой день мы с отцом пришли в Высоковск. Я много раз проходил мимо фабрики, но в здании никогда раньше не бывал и теперь с любопытством и некоторой боязнью поглядывал по сторонам.

Директором-распорядителем на фабрике был один из состоятельных акционеров англичанин Джейкоб Скидмор. Рабочие звали его по-русски: Яков Исаевич. Он сидел за высоким письменным столом, безразлично оглядывая посетителей. Когда мы подошли к нему, он перебросил сигару из одного угла рта в другой и спросил на ломаном русском языке: «В чом дэло?» Мастер ответил чопорному старику: «Григорий Григорьевич — хороший рабочий, семья у них большая, живут тяжело, нужно принять на работу его мальчика». Скидмор отвернулся, бросив через плечо единственное слово: «Пгинэть!». Так я стал пролетарием. Это было в 1912 году.

На фабрике не забыли о первой русской революции. Многие события оставили здесь глубокий след. Среди активно бастовавших рабочих были жители нашей деревни: мой старший брат Алексей, Л. В. Улей, С. Т. Перов, С. Е. Комаров, Иван Завидонов и другие.

Я с детства слышал рассказы о «Коте». Под этой кличкой знали у нас в волости одного из самых горячих агитаторов Василия Алексеевича Владыкина. Вместе с рабочим Степаном Дмитриевичем Чудиным, а также учителями В. И. Орловым и Никифором Кулагиным (первый был приезжий, второй — уроженец нашей деревни) Владыкин весной, летом и осенью 1905

года руководил самой крупной в Клинском уезде забастовкой.

Уездный исправник П. А. Берс[1] старался любыми способами помешать забастовочному движению в уезде. Он позаботился о том, чтобы изолировать высококовцев от других пролетариев Московской и соседних губерний. Правда, к нам все же прибыл один из главных героев событий в Иваново-Вознесенске Евлампий Александрович Дунаев. Но к концу 1905 года забастовочное движение пошло у нас на убыль. Фабричным активистам из нашей деревни Александру Улею и Ивану Завидонову пришлось скрываться от полиции. А в ноябре того же года весь уезд облетело известие, что натравленные уездным начальством черносотенцы убили «Кота».

Давно ушло в прошлое то время, но не стерлась память о Василии Владыкине. Рассказы о его геройстве долго не сходили с уст, а после Октября в Высоковске рабочему-агитатору был сооружен памятник.

Когда я стал фабричным, в Клинском уезде сидело уже другое начальство. Оно немедленно жаловало Высоковск своим посещением при малейших «беспорядках». Приезжали и исправник Н. Т. Филатов, и жандармский подполковник Е. В. Васильев, а однажды в фабричную контору залетела даже такая важная птица, как уездный предводитель дворянства барон В. Д. Шеппинг.

Моему политическому воспитанию немало содействовал рабочий В. Ф. Ворошилин. Он хорошо знал моего старшего брата, вместе с ним участвовал в событиях 1905 года. Брат, спасаясь от полиции, тайно уехал в Петербург, поступил там на другую фабрику, но не порвал связей с родными местами. Приезжая на побывку, привозил запрещенные книги, встречался с Ворошилиным, вел беседы с товарищами на политические темы. Ворошилин постоянно ставил мне брата в пример. Естественно, я гордился братом и думал, что, когда подрасту, тоже буду бороться за рабочую правду.

Платили мне, помню, сначала 34 копейки в день. Через полгода, когда мастер убедился, что я стараюсь, меня перевели из подсобных рабочих в ученики к специалисту, а потом начали поручать и самостоятельную работу. В 1913 году я стал получать по 15–18 рублей в месяц — столько же, сколько и мой отец, квалифицированный ткач. Был я в то время подавальщиком у одного из лучших проторщиков фабрики Якова Чудесова. Дядя Яков считался гордостью проворного цеха: умел, как никто, делать сложные заправки тканевой основы. Увы, труд на хозяев выкачал из него все силы, а потом он потерял зрение и работать больше не смог. Когда началась первая мировая война, многих забрали в солдаты, рабочих рук не хватало. И меня поставили на место Чудесова, благо он в свое время щедро учил меня всему, что умел делать сам. Теперь мне положили жалованье побольше, от 22 до 36 рублей ежемесячно. Так подростком я стал едва ли не главным кормильцем семьи.

Силенок у меня было мало. Отработаешь десять часов и бредешь, пошатываясь от усталости, в общежитие. В тесной каморке с низким потолком, грязными стенами и закопченными окнами, на жестких нарах лежат старшие товарищи или ровесники, бормоча во сне. Кто-то играет в карты, кто-то бранится в пьяном споре. Жизнь их сломлена, подавлены мечты. Что видят они, кроме тупой, изнуряющей и однообразной работы? Кто просвещает их? Кто о них заботится? Тяни из себя жилы, обогащай хозяев! И никто не мешает тебе оставить в кабаке свои трудовые...

Трудно приходилось подростку. И поэтому каждая беседа с Ворошилиным и его друзьями западала в душу, была лучшим праздником, истинным откровением. Встречались мы чаще всего по воскресеньям и, как правило, в своей, рабочей среде. Я не помню случая, чтобы в нашу компанию затесались фабричные служащие. Они держались от нас в сторонке. «Чистая» публика чуралась «чумазных». Лишь двое-трое вели себя по-товарищески, но они не меняли общей картины.

Вот идешь ты после смены с фабрики. Твое место — посередине переулка. Ступишь на озелененный тротуар, берегись попасться на глаза «хожалому». (Так называлось особое лицо. Люди, назначенные администрацией на эту должность, специально следили, чтобы рабочих не было на тротуарах.) Одним из «хожалых» был Ивлев, старый солдат. Двое других сохранились в памяти под своими прозвищами — Баран и Волк. Все они были черносотенцами, активистами «Союза русского народа». Вооруженные палками, «хожалые» могли избить за любой «проступок». Жаловаться было бесполезно — выгонят с фабрики, и свисти в кулак.

Рядом с фабричным зданием виднелся так называемый Народный дом. Его построили по требованию рабочих. Но началась реакция, и больше рабочим туда не было доступа. Библиотекой, буфетом, бильярдной пользовались только служащие.

Много мы натерпелись хозяйского хамства и своеволия: не вовремя снял шапку, не так взглянул на начальство, осмелился высказать свое мнение... Бесправие рабочего человека и царившие повсюду палочные порядки вызвали законное возмущение. Его надо было направить в нужное русло. Постепенно я начал задумываться над тем, как нескладно устроена жизнь и нельзя ли ее переделать. Этот процесс политического созревания молодого рабочего был ускорен мировой войной. Что дает война трудовому люду? Россия голодает, народ зря на фронте гибнет, страна зашла в тупик. Долго ли еще так будет продолжаться? Самодержавие губит Россию, рабочие и крестьяне бедствуют, а хозяева богатеют. Такие разговоры все чаще слышались в цехах. А в конце 1916 года на фабрике забастовало более 5000 человек. Стачка была всеобщей. Начал ее наш проворный цех. Нас поддержали ткачи и прядильщики. Мы сговорились о совместных действиях и сразу же разошлись по своим деревням, условившись, где и когда снова встретимся. Начальство надеялось, что голод заставит рабочих отступить. Из Клина вызвали полицию. Но рабочие выдержали. Дирекция пошла на хитрость. Пытаясь расколоть фабричный люд, она решила уступить отдельным рабочим. Мы же об этом пока ничего не знали. Срок, который предоставила нам дирекция, истек: убедившись, что она отказала проторщикам в их требованиях, мы на очередной сходке договорились взять коллективный расчет.

Прошла неделя. Некоторых рабочих из нашего цеха администрация вызывала и грозила, если они не приступят к работе, лишит их отсрочки от призыва в армию. Испугавшись этой угрозы, те стали к станкам. Вернулся и еще кое-кто, добившись удовлетворения некоторых требований. Меня на работу не приняли. Увидев меня в конторе, директор Скидмор бросил злым голосом фразу: «Тебе ешо рано баштовать, ты ешо шопляк!» Так закончилась моя карьера высококовского проторщика.

Месяца два я жил дома, помогал матери. А когда грянула Февральская революция и царя сбросили, я распрощался с родными, забрал с собой нехитрые пожитки и уехал в Москву.

### Путь в Коммунистическую партию

Бурлящая Москва. — Прохоровцы. — Дела пошли повеселее. — Новая Трехгорка. — Долой Прохорова! — Ходыньские месяцы. — Становлюсь коммунистом.

В 1917 году Москва кипела и бурлила. Толпы, оживленные и говорливые, переходили от одного оратора к другому, заполняя площади и растекаясь ручейками по переулкам. На фронтонах зданий зияли светлые пятна: здесь еще вчера торчали бронзовыми бляхами двуглавые орлы. Большую их часть уже выбросили в мусор, но кое-где они валялись на мостовой, и прохожие топтали их перья.

Я радостно и изумленно взирал на окружающее. Революционные речи, возбужденные лица и необычные для меня картины города, во много раз большего, чем провинциальный Клин,

производили огромное впечатление. Я долго бродил по улицам в поисках пристанища. Скромные запасы домашней снеди стали подходить к концу. Куда проборщику дорога? Ясно куда — на текстильную фабрику... Нашел земляков. Они свели меня в фабричное правление на Никольскую улицу, затем на Нижнюю Пресненскую — на Прохоровскую Трехгорную мануфактуру. Здесь все напоминало Высоковск — такие же станки, общежития, так же долог трудовой день. Но революция внесла новое и за фабричные стены: рабочие держатся с каждым днем все увереннее и увереннее.

Фабрикой управлял холуй миллионера Прохорова Протопопов. Он и его подручные — несколько служащих из конторы — пытались по-прежнему покрикивать на рабочих, однако встречали дружный отпор. А однажды возмущенные текстильщики потребовали, чтобы Протопопов и его присные унесли ноги, пока целы. Шел апрельский дождь, но толпа у конторы не расходилась. Председатель контрольной комиссии фабрики большевик В. Иванов громко заявил, что первый весенний дождь вместе с дворовой грязью смыл и старых хозяйских слуг. В дальнейшем мы их уже не видели.

Эту комиссию избрали сами рабочие. С самого начала в ней задавали тон большевики, хотя на Трехгорке, особенно в фабричном комитете, преобладали эсеры и меньшевики. Удалось, правда, провести заместителем председателя фабкома большевика С. Малинкина. С уважением слушали рабочие и секретаря фабричной большевистской ячейки Г. Романова. Тем не менее эсеры и меньшевики навязывали свою линию и только под напором рабочих соглашались конфликтовать с хозяевами. Для меня вопрос «с кем идти?» был ясен. Я — с теми, в чьих рядах мой брат и Ворошилин, с теми, кто от начала и до конца защищает интересы пролетариев.

Силу коллектива Прохоров почувствовал довольно скоро. Должно быть, он уже тогда понял, что прежние времена ушли безвозвратно. Однако усваивал уроки изменившейся жизни не только фабрикант, но и новички, вроде меня. Уровень пролетарской организованности на Трехгорке был несравненно выше, чем на Высоковской мануфактуре. Я убедился в этом очень скоро.

Примерно в середине весны Прохоров заявил фабкому, что топливо кончается, сырья не хватает и фабрика должна остановиться месяца на два. Рабочие знали, что это неправда, и не дали хозяину затормозить производство. Вопреки мнению эсеро-меньшевистского фабкома, который уговаривал рабочих согласиться с Прохоровым, большевики собрали общий митинг. На нем-то и выбрали контрольную комиссию для проверки всех складов. Через несколько дней члены комиссии прошли по цехам и рассказали, что запасов хватит надолго, что спокойно можно работать. Станки не остановились, а фабриканту пришлось отступить. Еще через месяц мы потребовали установления 8-часового рабочего дня. Хозяйские вопли о том, что производство развалится, никого не испугали. Прохоров категорически отказался согласиться с этим требованием, но 8-часовой рабочий день был установлен явочным порядком. И снова Прохоров отступил.

По мере того как я стал привыкать к Москве, все чаще всплывала в сознании старая мысль: учиться дальше! Ведь я так мало знаю. Не удастся ли попасть в Мануфактурно-техническое училище нашей фабрики? Это училище помещалось в Большом Предтеченском переулке и выпускало техников низших разрядов, специалистов по наладке и ремонту станков и красильной аппаратуры. Директор училища П. Н. Терентьев потребовал рекомендации от фабкома. А там сказали, что я больно горласт: кричу на митингах что надо и чего не надо, да и работаю на Трехгорке совсем мало. Пусть поучатся другие, кто посерьезнее и поспокойнее. Разобиженный, я ушел восвояси, приняв все сказанное только на личный счет. 17-летний парень не смог еще тогда понять, что это жизнь дает новый урок классовой борьбы: как когда-то надменный англичанин показал мне на дверь, так и теперь эсеро-меньшевистские приспособленцы наглядно демонстрируют рабочему, сами того не желая, в какой политической партии следует искать правду.

Летом 1917 года я сблизился с несколькими ребятами, обслуживавшими каландры. Так называли машины, которые прокатывали между валами материю, придавая ей блеск и отпечатывая на ней особый узор. Сильнее других влиял на меня рабочий Лаврентьев. Горячий сердцем, но холодный и трезвый рассудком, этот большевик медленно, однако неуклонно содействовал тому, что я начинал все лучше разбираться в ходе политических событий. Подобно его машине, он «отпечатывал» на мне узор своих мыслей, рассуждений и представлений. Пошевеливая узловатыми пальцами, изъеденными анилиновой краской, Лаврентьев внашл мне:

— Нужно готовиться к новой драке. Царя сбросили — хорошо. Но этого мало. Прохоров как сидел у нас на шее, так и сидит. Россия как лила кровь в войне, так и льет. Ты представляешь, какая это сила — рабочий класс? Вместе соединимся, но всем городам затрещат буржуйские устои. Сейчас господа ликуют, хотят старые порядки вернуть, солдат казнят, Ленина ищут, чтобы убить его. Но увидишь, скоро придет им полный конец. А пока нужно делать свое дело, гнать из фабкома их подпевал да прибирать фабрику к рабочим рукам!

Как и всюду, события на Трехгорке особенно бурно развивались после корниловщины. Сначала мы бастовали, когда Корнилов приехал в августе в Москву, на Государственное совещание. Потом, после неудачного его похода на Петроград, пошли беспрестанные митинги. Сразу из цехов или из большой казармы мы бежали обычно к большой кухне, излюбленному месту сбора, где вспыхивало горячее обсуждение происходящего. Наконец решили: переизбрать фабком — он не защищает пролетарские интересы, поет с Прохоровым в один голос.

Перевыборы шли не только на Прохоровке. Вся рабочая Москва гнала прочь в те дни эсеров и меньшевиков, а их место занимали большевики. Обсуждали каждую кандидатуру — как работает, с кем общается, как настроен. Знали друг Друга насквозь. Особенно горячо, до хрипоты, участвовали в обсуждении женщины — подавляющая по численности часть прохоровцев: прядильщицы, ткачихи, аппретурщицы или просто жены рабочих, прибегавшие из общежития либо из окрестных домов. В сентябре старый фабком прокатили на вороных. Председателем нового стал большевик Матвей Ефимович Волков. А мой старший товарищ и наставник Лаврентьев был избран в Пресненский Совет рабочих депутатов.

Теперь дела пошли веселее. Все громче звучали пролетарские требования, все увереннее вела за собой рабочую массу большевистская организация, все трусливее поджимала хвост фабричная администрация. Не забыть мне состоявшегося незадолго до Октября огромного шествия трехгорцев на Ходынку. Там нас ждали в своих казармах солдаты. Они выбежали в раскрытые ворота, зазвенела медь оркестровых труб, заговорили наперебой братья, одетые в сатиновые косоворотки и в холщовые гимнастерки. Потом перемешавшиеся ряды тех и других вместе двинулись к Ваганьковскому кладбищу.

У могилы Николая Эрнестовича Баумана, погибшего за рабочее дело, ораторы один за другим клялись довести до победы борьбу с капиталистами и помещиками и не отступать перед врагами.

А когда грянула социалистическая революция, сказала свое слово Красная гвардия. Тревожными ночами, под стрельбу, отбивая наскоки юнкеров, вооруженные рабочие охраняли здание фабрики и общежития. Стоял на посту и я. Прохоровцы участвовали в боях на московских улицах, продвигаясь к центру города вдоль Большой Никитской (ныне улица Герцена). Оттуда и пришла весть, что от юнкерской пули геройски пал наш рабочий Нестор Гевардовский. Надев траурные повязки, мы несли почетный караул у здания правления фабрики, где разместились Пресненский райком РСДРП (б) и пункт записи в Красную гвардию.

Но вот пролетарская власть победила. Прохоровка сменила старое руководство: новая контрольная комиссия, избранная в ноябре, решительно вмешалась в управление фабрикой и взяла на учет все запасы мануфактуры. Прежде Прохоров, используя нехватку в стране тканей, беззастенчиво спекулировал ими. Теперь этому положили конец и отпускали мануфактуру со складов только по разнарядкам, подписанным в Союзе текстильщиков.

Старое не сдавалось без боя. Действовали саботажники. Пытаясь давить на рабочих и показать им, сколь «беспомощна» новая власть, фабричная контора все время задерживала выдачу заработной платы. Вели контрреволюционную агитацию меньшевики и эсеры. Почти ежедневно прерывалась работа и созывались митинги. Только возьмешься утром за дело, а по цеху уже мчится посыльный:

— Ребята, на сходку!

— Куда?

— К большой кухне.

Торопимся во двор. Со всех сторон стекаются женщины, мужчины. Обсуждаем, спорим, слушаем других и говорим сами. А через день — опять новость:

— Мастера останавливают моторы. Чересчур быстро ходят шкивы. Нужно помедленнее.

— А работать как? Чего они финтят, что мы, глупее их, что ли? Снижают выработку, хотят остановить станки. Знаем эти песни! Тоскуют по прежней жизни. Не позволим!

И опять митинг. Выступают старые служащие, пытаются урезонить ткачих. Члены большевистского фабкома разъясняют, почему мастера стремятся помешать работе, и призывают срывать все попытки саботажа. Прохоров почти не показывается на фабрике, но его люди действуют. Будьте, товарищи, начеку!

В цехах волновались: Россией правит наша власть, а на фабрике старый хозяин. Давно пора прогнать его, сделать наше производство народной собственностью. Так же рассуждали и на других предприятиях. Ответ дала Советская власть: декретом Совнаркома были национализированы все крупные предприятия. В их число вошли также хлопкообрабатывающие, красильно-аппретурные и льнопеньковые фабрики. Союз текстильщиков известил нас, что следует избрать новое правление на мануфактуре, описать все имущество, установить полный рабочий контроль над производством.

В те же дни в Москве были национализированы мануфактурные магазины, а товары, хранившиеся в них, объявлены народным достоянием. Среди купцов началась паника. Некоторые устремились в иностранные посольства. То там, то тут на дверях магазинов появлялись солидные печати и пломбы. Довольно улыбаясь, хозяева зазывали покупателей, а государственным контролерам предъявляли иностранные паспорта (ведь Советская власть не могла в то время идти на прямой конфликт с другими государствами).

В сентябре 1918 года Трехгорка навсегда стала советской фабрикой. Прохоровы владели ею почти 120 лет. И вот им дали от ворот поворот. Новое фабричное правление возглавил наш товарищ И. Касаткин. Две трети членов правления назначил совнархоз, треть избрали сами рабочие. Прохоровым на предприятие больше не было дороги.

Постепенно в руки народа переходили все заводы и фабрики. Дошел черед и до Высоковской мануфактуры. Из писем я узнал, что это произошло в марте 1919 года. В то время меня уже не было на Трехгорке. Развернувшиеся иностранная военная интервенция и гражданская война потребовали массового пополнения Красной Армии. Летом 1918 года по призыву большевистской партии и Советского правительства тысячи пролетариев влились в воинские

части. Военное бюро, созданное на Трехгорке, формировало малые и большие боевые отряды, а также направляло в армию отдельных рабочих через Пресненский военкомат. На Юго-Восточный фронт отбыл 21-й стрелковый полк, почти целиком составленный из бывших прохоровцев. На Западный отбыл 41-й полк, на две трети укомплектованный трехгорцами. Заявление о желании вступить добровольцем в Красную Армию я подал еще весной. И вот наступил мой черед.

1-й запасный полк, в который я попал, располагался на Ходынском поле. Он считался на лагерном положении. Поэтому жили мы в палатках. Дырявая ткань, не раз выдававшая виды, кое-как скрывала от глаз содержимое палатки, но не была даже слабым препятствием для влаги. Когда шел дождь, снаружи было суше, чем внутри. Ежедневно в полку формировались и убывали на фронт маршевые роты. Нас учили владеть оружием, читали нам лекции о политическом моменте. Я и другие молодые красноармейцы стремились скорее попасть на фронт. Но надо мной из-за моего малого роста пожилые посмеивались, советовали подучиться, подрасти.

— Как же так? — горячился я. — Вы, пожилые, идете воевать, а меня, молодого, отговариваете?

Вели они со мной и серьезные разговоры:

— Мы боролись с царем за дело трудового народа. Дожили, дождались, рабочая власть победила. Теперь надо защитить ее. А ты потом поведешь общее дело дальше. В этом и был смысл борьбы. Рассуждаешь ты в целом верно, обстановку понимаешь. Твое место — в рабочей партии.

Мысли о вступлении в партию приходили мне и до армии. Начальные уроки политической борьбы я проходил в Высоковске. Много для меня значила работа на Трехгорке. Окончательно же меня сформировала армия. Я решил вступить в партию.

Нашлось сразу несколько человек, готовых дать мне рекомендации. Став коммунистом, я еще острее почувствовал, что должен быть на фронте, и неоднократно просил об этом начальство.

Иногда мне удавалось заглянуть на Трехгорку. Она остановилась в марте 1919 года, когда кончились запасы сырья. Почти все рабочие отправились на фронт. Опустели цехи, молчал некогда столь оживленный двор.

Мои беспрестанные просьбы в конце концов надоели начальству. Меня вызвал комиссар полка и предложил пойти учиться на красного командира. Я расцвел от радости. Но каково же было мое разочарование, когда мне сказали, что эти курсы находятся в Москве. Значит, снова вдали от фронта? А потом, чего доброго, опять оставят для тыловой службы?

Комиссар обещал помочь мне. И вот в начале 1920 года с вещевым мешком за плечами я прибыл в Оренбург для поступления в кавалерийское училище.

## Дела оренбургские

Сложная обстановка. — Друзья и враги. — В Константиновских казармах. — «Республика путь нам укажет». — Каширин, Акулов, Радус — Зенькович. — Мы прошли через это.

Когда я попал в Оренбург, там все еще дышало недавними жестокими схватками. Зажиточные слои оренбургского казачества были прежде одним из оплотов самодержавия, а после социалистической революции стали на какое-то время активным поставщиком кадров

для белогвардейщины. Местный атаман Дутов, находившийся в сговоре с донским атаманом Калединым, организаторами «Добровольческой армии» белыми генералами Корниловым и Алексеевым, поднял антисоветский мятеж. В январе 1918 года красногвардейские отряды прогнали дутовцев и освободили Оренбург. Однако через полгода под напором сил контрреволюции они были вынуждены оставить город. Сформированная из красногвардейских отрядов Туркестанская армия дважды подступала к Оренбургу. Тем временем с запада надвигались красноармейские соединения, действовавшие в Поволжье. Под ударами с двух сторон враги Советской власти бежали, и в январе 1919 года Оренбург был освобожден вторично, на этот раз окончательно.

Но городу пришлось еще немало пережить. Перешедший в марте в наступление Колчак занял почти все Приуралье. Оренбург связывала с центром узкая полоска земли вдоль железнодорожной линии, идущей на Самару. Окруженные почти со всех сторон, местные рабочие героически отстаивали Оренбург от неприятельских армий Ханжина и Белова, казачьих корпусов Бакича и Дутова вплоть до июля. Только осенью напряжение спало. Колчак отступил в Сибирь, Дутов через Туркестан — к китайской границе. Тем не менее дважды заливавшая все Оренбуржье белогвардейская оккупация оставила в городе и его окрестностях многочисленные гнезда контрреволюции. Антисоветское подполье ждало лишь момента, чтобы поднять новый мятеж. По губернии бродили многочисленные банды. Обстановка оставалась тревожной.

Красных курсантов почти ежедневно привлекали к патрулированию, прочесыванию кварталов и караульной службе.

Со стороны железной дороги из Поволжья, за речками Сакмарой и Каргалкой и перед ними, приходилось вести постоянное наблюдение за селениями Бердинский, Нахаловка, Покровка, Покровскос и Приютово. Возле Атаманского озера непрестанно маячили подозрительные всадники. Скрывались они и у железной дороги из Орска и тракта на Уфу, в зарослях возле озер Лесное и Камышовое. С востока нам часто напоминали о себе хутор Благословенный и степи вдоль реки Урал. А с юга, со стороны железной дороги на Ташкент, нередко приходили тревожные известия из селения Карачи и со станции Меновой Двор. Некогда эта станция являлась крупнейшим пунктом меновой торговли со Средней Азией. Из приуральских станиц казачки привозили сюда знаменитые оренбургские платки; прибывали самарские и нижегородские купцы. С июня до ноября тут кипела Троицкая ярмарка. Среднеазиатские караванщики меняли шелк на платки, шитые золотом тюбетейки на хлеб и, нагрузив верблюдов, отбывали восвояси. Их провожало губернское чиновничество, размещавшееся в городском Караван-Сарае, большом здании восточного типа. А теперь, подобравшись ночью к балкам, где бродила банда Охранюка-Черского и скитались остатки алаш-ордынцев и валидовцев (казахских и башкирских националистов), красные курсанты могли увидеть отблески вражеских костров и услышать доносившееся откуда-то из степной дали заунывно-тягучее пение.

В самом городе положение тоже было не из легких. Крупнейшим предприятием считались Главные мастерские Ташкентской железной дороги. Значительная часть их рабочих была настроена по-боевому и исполнена пролетарского духа. Однако многие железнодорожники шли все еще за меньшевиками и подчинялись своим профсоюзам, где засели сторонники бывшего Викжеля (Всероссийского исполкома Железнодорожного профессионального союза), занимавшего оппортунистические позиции и враждебно настроенного по отношению к пролетарской диктатуре. Советская власть опиралась в Оренбурге на наиболее стойких рабочих Главных Мастерских, кожевенных предприятий (завод Дюкова за рекой Урал, сушильни и скотобойни там же и к западу от вокзала), кирпичных заводов (возле станции), лесных складов (у Товарного двора Орской железной дороги), двух пороховых погребов (возле женского монастыря и севернее Новых мест) и на несколько красных воинских частей. Но имелась в городе опора и у наших врагов.

Вот курсантские подразделения следуют для кавалерийских учений на ипподром, в северо-восточную часть города. Пели мы направлялись туда от речки Сакмары, то дорога шла мимо или Неплюевского, или Второго оренбургского кадетских корпусов и мужского монастыря, вокруг которых жили очень многие из числа лиц, имевших к ним прежде отношение. Какую бы мы затем из улиц ни избирали, чтобы проехать к манежу, — Инженерную, Архиерейскую, Петропавловскую, Гостинодворскую, — нас неизменно встречали из окон дворянско-купеческих особняков злые взгляды. Следуем от манежа дальше на стрельбище, к Уфимскому тракту. Приходится проезжать через Новые места. Там на Алексеевской, Лесной, Часовенной, Крыжановской, Лагерной улицах опять на нас недружелюбно косится из окон мелкобуржуазное мещанство...

Мы разместились в помещении бывшего юнкерского училища — прежних Константиновских казармах инженерного ведомства. До нас тут стояла красная кавалерийская часть, которую белоказаки почти полностью уничтожили. Ни во время учений, ни за едой, ни ночью мы не расставались с оружием. После отбоя каждый курсант обязательно проверял шашку и карабин и клал их рядом с собой в постель. Чуть ли не ежедневно объявлялись боевые тревоги. Однажды мы по ошибке едва не схватились с чекистами. Дело было ночью. Нестерпимый мороз прогнал нас из нетопленных казарм, и курсанты отправились на пустырь возле кладбища ломать деревянные заборы. Внезапно, когда мы разбрелись, подошла группа вооруженных людей и взяла несколько курсантов, в том числе и меня, в кольцо. Все изготовились к бою. Только случайно удалось предотвратить стычку и выяснить, что это товарищи из губчека. Они приняли нас за бандитов.

Военные занятия шли в училище форсированными темпами. Стрельба с лошади и спешившись, одиночная и залпами, рубка шашкой, кавалерийские перестроения, организация боя, умение ухаживать за лошадью... Особенно любопытной для меня была последняя наука — гиппология (то есть «лошадеведение»). Мы изучали анатомическое строение животного, его физиологические функции, болезни, гигиену, ковку.[2]

Особенно запомнились занятия, которые проводил начальник дивизиона Келлер. В прошлом офицер царской армии, участник первой мировой войны, опытный кавалерист, он перешел на сторону Советской власти, вступил в Коммунистическую партию и передавал все свои знания красным командирам. Курсанты уважали его. Когда летом 1920 года училищу пришлось выступить почти в полном составе на ликвидацию одного антисоветского мятежа и надо было решить вопрос о командире, курсантская партия настояла, чтобы во главе боевой группы поставили Келлера. Возглавлял тогда нашу партийную организацию будущий известный советский поэт Степан Щипачев. Он был одним из первых, с кем я познакомился в училище. Стояла зима 1920 года. Мы, новое пополнение, только что прибывшее в Оренбург, по дороге в кавшколоу дрожали от холода в своих драных шинелишках. Мимо нас по улицам везли на дрогах нескончаемый ряд очередных жертв тифозной эпидемии. В классах с выбитыми окнами нас встретили «старики» — курсанты, учившиеся еще с осени 1919 года. Худые, голодные и уставшие, но зато в теплых полушубках и в нарядных штанах с красными лампасами, они приветствовали новых товарищей. Среди встречавших был и Щипачев. Он тогда только еще начинал свою литературную деятельность: писал в стенгазету, читал стихи в местном клубе, иногда печатался. Среди его первых литературных опытов оренбургская тематика заняла немалое место. Не раз вспоминал он о ней и позднее:

Республика путь нам укажет

Сквозь ветер, сквозь дым, сквозь года...

Курсантскую молодость нашу

Нам не забыть никогда.

В Оренбурге мы занимались не только военной службой. В то время каждый коммунист был на счету. Естественно, что губернская партийная организация привлекала нас к участию в самых разнообразных мероприятиях местных органов Советской власти. Чаще всего мы охраняли здания, где проводились съезды, конференции и собрания республиканского, краевого, губернского или городского масштабов, но нередко и сами являлись активными их участниками. В те годы Оренбург был крупным административным центром территории с рядом национальных меньшинств. Местным партийным и советским органам приходилось заниматься напряженной политической деятельностью. Мне довелось слышать яркие, полные революционного пафоса выступления многих руководителей оренбургских коммунистов.

Когда я приехал на кавкурсы, Оренбуржье входило в Киргизский край. Это название возникло потому, что до революции весь район к северу от Туркестана обычно именовали Киргизией. Там жили как собственно киргизы (в восточной части территории), так и киргизкайсаки, которых с середины 20-х годов стали называть казахами. Таким образом, тогдашний край охватывал почти весь современный Казахстан. В состав ревкома входили известные всему краю деятели С. С. Пестковский, А. Айтиев, А. Т. Джангильдин и другие.

В марте 1920 года состоялся второй Оренбургский съезд Советов. Курсанты охраняли здание съезда и присутствовали на его заседаниях. Я услышал тогда среди других речь председателя губисполкома Николая Дмитриевича Каширина, оренбургского казака, члена большевистской партии с 1918 года. Сын атамана, он тем не менее вместе со своим братом Иваном сразу же перешел на сторону Советской власти и сформировал из верхнеуральских казаков крупный красный отряд, позднее ставший вместе с рабочими отрядами В. К. Блюхера костяком знаменитой 30-й стрелковой дивизии. Она отличилась в борьбе с колчаковцами и врангелевцами. О ее подвигах поется в известной красноармейской песне:

От голубых уральских вод

К боям Чонтарской переправы

Прошла тридцатая вперед

В пламени и славе.

Навсегда остались в моей памяти руководители местной большевистской организации: возникшего в апреле 1920 года Киргизского облбюро РКП(б) С. Д. Арганчеев, А. М. Алибеков, М. М. Мурзагалиев, председатель Оренбургского губкома РКП(б) волевой и решительный И. А. Акулов.

Важное событие произошло летом 1920 года: в августе была образована Киргизская АССР в составе Акмолинской, Астраханской (частично), Закаспийской (частично), Семипалатинской, Тургайской и Уральской губерний. Столицей республики стал Оренбург. А в октябре состоялся учредительный съезд Советов республики. Из районов будущего Казахстана съехались посланцы трудящихся — казахские скотоводы, русские земледельцы и рабочие, казачья беднота. Верблюды, ишаки и лошади, нагруженные сумками с продовольствием и восседавшими на них пестрыми вооруженными всадниками в папахах, чалмах и фуражках, куртках, бурках, лаптях, ботинках и сапогах, заполнили пыльные улицы и площади Оренбурга.

Город украсили кумачовыми полотнищами. Люди раскупали газеты, отпечатанные на грубой серой и желтой оберточной бумаге. Девять дней курсанты, только что вернувшиеся из Левобережного Поволжья, где они преследовали белобандитов, дежурили у здания, в котором разместились представители Советской власти КАССР: старый коммунист, председатель Совета Народных Комиссаров республики В. А. Радус-Зенькович, председатель ее ЦИК, представитель казахского народа С. М. Мендешев, его заместители красный казак И. Ф. Киселев и стойкий боец за Советы в Казахстане А. Т. Джангильдин.

Вне четкой цепи взаимосвязанных воспоминаний, скорее как бы отдельными яркими пятнами уцелели в памяти некоторые картины оренбургской жизни того времени. Вот первомайский субботник 1920 года. Весь народ вышел на уборку города. А вот майский митинг. На огромной Хлебной площади толпа. Невысокая трибуна с трех сторон охвачена людской массой. По партийной мобилизации едут на польский фронт коммунисты. К каждому из них подходят жившие в детском доме сыновья и дочери погибших за дело революции поляков и прикалывают на грудь красный бант.

Осень... Степной ветер метет по улицам почти лишенного зелени города пыль вместе с редкими листьями. В небольшом особнячке заседают говорящие не по-русски товарищи. Над входом красуется плакат «Уй Мадьярорсаг» («Новая Венгрия»). Это проходит губернская партийная конференция венгерских интернационалистов.

Начало 1921 года. Пришло известие, что из Москвы прислали ткацкие машины. Курсанты охраняют место разгрузки. Заинтересовавшись событием, через несколько недель, отпросившись у начальства, отправляюсь на прядильно-ткацкую фабрику. Как приятно видеть знакомые контуры станков, слышать их перестук! Ползет бумажная основа, вплетается шерстяной уток, и, подрагивая, лезет из-под рамы шинельное полусукно.

Наконец, самые тяжелые воспоминания, связанные с голодной весной 1921 года (позднее, когда голод еще более усилился, меня уже не было в Оренбурге). Каждый день через станцию проходят поезда, набитые людьми. Это из голодающего Центра и Поволжья едут в Ташкент — «город хлебный». Некоторые, вылезши из теплушки за водой, так и остаются лежать возле железной дороги, не имея сил подняться с земли. Воят мешочники. Плачут дети. Вот несколько человек трясущимися пальцами сворачивают сигарки, с капустной и крапивной ботвой вместо табака, из выпущенных губздравотделом листовок «О способах применения суррогатного хлеба». В стороне на кострах жгут усеянное вшами платье тифозных. К набережной медленно бредут казахские семьи. Они собрались возле Караван-Сарая в надежде на помощь. Но помочь удалось не всем: городские рабочие сами сидят на мизерном пайке.

Ни одна другая политическая партия, ни одна иная власть на свете не выдержала бы того, что пережила наша страна в страшные 1921–1922 годы. Поднять государство из руин, поставить людей на ноги, открыть перед ними горизонты новой жизни, завоеванной в дни социалистической революции, иностранной военной интервенции и гражданской войны, смогла только Коммунистическая партия, только Советская власть!

### Крах «сапожковщины»

Откуда взялся бандитизм? — «Сапожковщина». — Коммунисты должны быть начеку! — Бузулукская эпопея. — Агония врагов.

В начале 20-х годов различные губернии нашей страны охватил политический бандитизм — серия мелкобуржуазных антисоветских мятежей, явившихся продолжением гражданской войны и нередко смыкавшихся с прямой белогвардейщиной. Причин тому было несколько. Среднее крестьянство, активно поддерживавшее Советскую власть в течение трех

предыдущих лет, начало тяготиться политикой военного коммунизма, а в особенности продрозверсткой, и кулаки попытались использовать это обстоятельство для организации антисоветских выступлений. Общий упадок экономики в разоренной долголетней войной стране, разруха, неурожай, голод, эпидемии, страшные бедствия трудовых масс породили у политически неустойчивых колебания и шатания. Самые сознательные и передовые рабочие, ведомые Коммунистической партией, неустанно трудились над тем, чтобы заложить в стране основы социализма. Но некоторая часть пролетариев деклассировалась, торговала на базарах керосинками и зажигалками или уехала в деревню.

Усилили подрывную подпольную деятельность партии эсеров и анархистов. Летом 1920 года на своем съезде в Париже эсеровская эмиграция приняла решение организовать в Советской России так называемые СТК («союзы трудового крестьянства») и поднять ряд мятежей, которые должны были слиться и привести к свержению Советской власти. Эта антинародная деятельность поощрялась и субсидировалась международным империализмом, который убедился в невозможности свергнуть диктатуру пролетариата прямой интервенцией и перешел к активной поддержке внутренней антисоветской и антипартийной оппозиции. Наконец, несколько изменился и состав РКП(б). Многие беззаветные борцы за социалистическую революцию погибли на фронтах или скончались от болезней, тягот и лишений. В большевистскую партию потянулись исходившие из карьеристских побуждений «попутчики», и кое-кому из них удалось примазаться к коммунистическим рядам. Все это, вместе взятое, облегчило действия врагов трудового народа и помогло им развязать многочисленные мятежи и провокационные выступления.

Коммунистическая партия зорко следила за вражескими происками и принимала все меры к тому, чтобы изолировать прямых антисоветчиков от их временных и случайных союзников, в особенности от трудовых элементов, втянутых в такие выступления. Известно, что В. И. Ленин охарактеризовал подобные выступления как более опасные, чем действия Деникина, Колчака и Юденича, вместе взятые. Одни выступления носили довольно массовый характер, например «антоновщина». Такие, как «сапожковщина», являлись событиями местного значения.

Расскажу сначала о «сапожковщине». Она получила свое название по имени ее лидера Сапожкова. Сын кулака, в прошлом царский офицер, потом левый эсер, он сотрудничал с Советской властью и, обладая военными способностями, дослужился до должности начальника 2-й Туркестанской кавалерийской дивизии. Она входила в Туркестанскую Красную Армию, действовавшую в 1918–1920 годах против колчаковцев, дутовцев и толстовцев у реки Урал и в Казахстане. Личный состав дивизии — бывшие партизаны, передовая часть оренбургского и уральского казачества. В мае 1920 года соединение перебросили на переформирование в Бузулукский уезд. Здесь дивизия должна была принять пополнение из числа местных жителей и под названием 9-й кавдивизии отправиться на польский либо врапгелевский фронт. Некоторые красноармейцы, прошедшие огонь боев, демобилизовались. Их место заняли вновь призванные лица, нередко с сомнительным политическим прошлым.

В то время дезертирство в стране, где еще имелись враждебные трудящимся классы и множество несознательных лиц, было довольно распространенным явлением. Современному читателю трудно даже представить себе масштабы этого социального зла. Например, на Украине, по официальным данным, в 1920 году было свыше полумиллиона дезертиров, и значительная их часть поставляла кадры для Махно. Только в Бузулукском уезде в конце 1920 года бродили по степям или прятались по домам 6 тысяч дезертиров. Сапожков вел среди них агитацию, обещая, что ни в коем случае не поведет их на фронт.

Кроме дезертиров к нему шли деклассированные элементы, анархисты, уголовная шпана, замаскировавшиеся белогвардейцы. И конечно, с самого начала его союзниками стали все местные кулаки. Они использовали тяжелое экономическое положение, голод, неурожай,

падеж скота в деревне и вели разлагающую агитацию среди середняков, натравливая их на Советскую власть и побуждая срывать продовольственную разверстку. В ходе продовольственной кампании 1920 года по Бузулукскому уезду государству удалось собрать вместо запланированных 7 миллионов пудов хлеба лишь 3,4 миллиона, вместо 1,7 миллиона пудов картофеля — только 0,66 миллиона. Это больно ударило по городскому населению. Враги Советской власти торжествовали. Уездная коммунистическая организация состояла в то время из 1783 человек, живших преимущественно в городах. А 9-я кавдивизия дислоцировалась в селах. Поэтому начало движения проморгали.

Немалую ответственность несла за случившееся самарская партийная организация. В ее руководстве в то время преобладали сторонники так называемой «рабочей оппозиции», захватившие ведущие посты летом 1920 года на губернской партконференции. Оппортунисты во главе с членом губкома РКП(б) Милоновым и председателем губисполкома Сокольским временно сумели навязать губернским товарищам свою точку зрения, ослабляли и расшатывали местные органы власти. Позднее X съезд РКП(б) резко осудил их позицию и констатировал, что в условиях подрывной деятельности этих оппортунистов «сапожковщина» как кулацкая оппозиция прямо сомкнулась с «рабочей оппозицией» и явилась одной из предвестниц движений типа «антоновщины».[3]

Сапожков умышленно разваливал в дивизии воинскую дисциплину, систематически устраивал пьянки, избавлялся от красных командиров, травил коммунистов, а на все руководящие посты посадил своих сторонников. Многие из них были эсерами и действовали по заранее намеченному плану. Политработа в дивизии была запущена. В этих условиях и начался мятеж. Все его подробности мы узнали позже, когда состоялся суд над сапожковцами. Но, чтобы читателю был ясен ход событий, расскажу о них в их хронологической последовательности.

В мае 1920 года Сапожков по указанию командования приступил к формированию новых кавалерийских частей. Создавая Бузулукскую кавбригаду для своей дивизии, он призвал в 49-й полк богатых уральских казаков, а в 50-й — кулаков Новоузенского уезда, откуда сам был родом.

Коммунисты дивизионной ячейки, заподозрив недоброе, сообщили о брожении в уком партии. Оттуда передали сообщение в Самару. Прибыли новый начальник дивизии Стасуй и новый комиссар Перфирьев. Однако Сапожков арестовал их и еще несколько человек, не желавших ему подчиняться, расформировал особый отдел, упразднил должности комиссаров, создал эсеровский реввоенсовет (Сапожков, Долматов, Будыгин) и на митингах рядового состава в июне выдвинул провокационные лозунги: «Долой командиров-офицеров!», «Долой комиссаров!», «Долой продотряды!», «Да здравствует свободная торговля!».

8 июля мятежник провел общее собрание комсостава, которое потребовало оставить Сапожкова начдивом, а несогласных взяло под стражу. Решение собрания было доведено до сведения полков в Александровке, Погромном и Медведовке, а также штаба дивизии и артиллеристов, разместившихся в Бузулуке. 9-ю кавдивизию самозванный РВС в демагогических целях переименовал в «1-ю Красную Армию правды» и послал в подразделения, находившиеся в Липовке, Каменной Сорме и других деревнях, новые знамена, на которых было написано: «Долой яйца и масло, да здравствует соль!» (кулаки совсем не сдавали государству масло и яйца и не хотели платить налог на соль).

Мятежники образовали военный совет (председатель — бывший начальник особого отдела Масляков, заместитель — Дворецкий, командующий вооруженными силами — Сапожков, заместитель — Зубарев, начальник снабжения — в прошлом царский полковник Серов, член совета — эсер Осипов). Утром 14 июля они двинулись из Антиповки, Лабазов и Царско-Александровки на Бузулук, предъявив городским властям ультиматум. Бузулукские коммунисты призвали всех верных революции под ружье и уже под артобстрелом образовали

Военно-революционный комитет во главе с секретарем укома И. Бородиным. В неравном бою отряд ВРК был оттеснен из города на север.

Немедленно начались погромы. Не сумевших уйти коммунистов расстреливали, а их семьи арестовывали. Из городской тюрьмы выпустили уголовников. Очистили государственные склады, реквизировали лошадей, роздали в подразделения несколько сот ведер спирта. Созвали общий митинг и объявили призыв в свою «армию правды». Не хотевших переходить на их сторону сапожковцы пороли, а дома сжигали. Созывали сходы «пострадавших» от Советской власти, выносили «мирские приговоры» о ликвидации продразверстки, раздавали имущество и хлеб, изъятые из государственных складов и сыпных пунктов. Через три дня после начала мятежа Сапожков имел уже две тысячи сабель. По улицам Бузулука, как в царские времена, разъезжали с нагайками пьяные казаки и требовали от жителей снимать шапки и называть их «господа станичники».

В Оренбург известие о мятеже 9-й кавдивизии пришло еще 14 июля. Распоряжением командующего военным округом была создана оперативная группа, которую возглавил уже упоминавшийся мною Келлер. В группу вошли отряд курсантов нашей кавшколы, Киргизская бригада, отряд курсантов 26-х Оренбургских (бывших Витебских) советских пехотных командных курсов, железнодорожная воинская часть, легкий артиллерийский дивизион 23-й стрелковой дивизии и другие отряды. Не прошло и суток, как опергруппа начала наступление на Бузулук вдоль железной дороги. Тесня заслоны сапожковцев, мы наступали с востока. Неожиданно с противоположной стороны послышалась канонада. В чем дело? Наша разведка, обойдя Бузулук с севера, выяснила, что это от Самары продвигается с боями под командованием Шпильмана еще одна оперативная группа в составе 202-го и 204-го татарских полков, 25-го батальона военизированной охраны, а с юго-запада и юга ее поддерживают курсанты Самарских и Саратовских пехотных курсов, батальоны частей особого назначения и отряд красных немцев Поволжья. В дальнейшем все эти подразделения сомкнулись в кольцо, пытаясь пересечь Сапожкову путь отступления на юг и сжимая его со всех сторон.

Всего два с половиной дня бесчинствовали мятежники в Бузулуке. Еще до нашего подхода рабочие местного железнодорожного депо во главе с В. И. Чекуриным и рота военизированной охраны отбили станцию Бузулук. Потом бойцы обеих опергрупп с двух сторон ворвались в город. Захватив с собой ведер 150 спирта, повстанцы бежали Уральским трактом в степи. Немедленно в городе началась чистка от антисоветских элементов.

Чтобы продолжить осуществление продразверстки и срочно помочь голодающим районам, уездный исполком образовал «Особое продовольственное совещание» в составе всех председателей волостных исполкомов и сельсоветов. Снова началась нормальная деятельность Советской власти.

Между тем наступление на бандитов продолжалось. Они огрызались артиллерийским огнем. Как выяснилось впоследствии, даже в тот момент засевшие на военных базах тайные враги все еще снабжали сапожковцев снарядами и патронами. Кулаки же на всем пути отхода мятежников давали им лошадей и помогали расправляться с коммунистами и советскими служащими. Чуть ли не в каждом селе были жертвы бандитского террора.

Через Липовку, Гребневку, Денисовку, Савельевку, Антоновку, Ивановку, Кинзягулово и Тимошинский бандиты бежали на юго-запад. Если взглянуть на карту, сразу станет очевидным, что их путь лежал на Таловую. Командование Приволжского военного округа, предвидя это, стягивало свои силы так, чтобы к 25 июля накрыть здесь мятежников. Однако сапожковцы перехитрили нас. Не доходя до ожидаемого места сосредоточения, они разделились: полк под командованием Усова резко повернул на юго-восток и ушел в степи, к Уральску. Его настигли там 27 июля и разбили. Остатки усовцев бежали в овраги. К 8 августа их рассеяли и частично пленили. Другой полк, который вел сам Сапожков, попытался

проскользнуть ночью через лагерь саратовцев и оторваться от преследователей. Возле Шильной Балки 1 августа 1-й коммунистический батальон ЧОН нанес удар по повстанцам, хотя и не сумел остановить их.

Мы преследовали врага днем и ночью. Курсанты едва держались в седле. Сапожков все время путал следы, совершая диверсии в разных местах. 6 августа он предпринял отвлекающий налет на Новоузеиск. Только к осени удалось оттеснить ядро мятежников в пределы Астраханской губернии. Когда-то на этих просторах гуляла золотоордынская конница и стояли ханские заставы. А теперь красные кавалеристы, топча серые солончаки у подходов к Прикаспийской низменности, упорно продвигались по следам врага, оставлявшего за собой головешки пожарищ. 5 сентября возле Ханской Ставки курсантское подразделение Тимошева наконец настигло остатки мятежников. Не выдержав боя, те помчались вскачь к озеру Бак-Баул. Сапожков был убит в перестрелке. А с 7 по 9 августа состоялся суд над пленными бандитами.

За активную роль в подавлении «сапожковщины» наши курсы были награждены 18 декабря 1920 года почетным революционным Красным Знаменем. После небольшого отдыха зимой 1921 года курсантам снова пришлось пустить в ход оружие. Выяснилось, что один из ближайших помощников изменника-начдива, Серов, собрал небольшую группу скрывавшихся в разных местах сапожковцев, установил контакт с усовцами и провел несколько диверсий в районе Новоузенска и Малоузенска. С Правобережья Волги в Николаевский уезд Самарской губернии перебралась крупная банда махновца Вакулина и бывшего генерала Попова. Опять начались для нас бессонные ночи, охранная служба и боевые тревоги.

#### Под пулями белобандитов

Антоновцы. — Тамбовские стычки. — Оружием и словом. — На дорогах Белоруссии. — В части особого назначения.

Весной 1921 года, после окончания училища, я был направлен командиром взвода в 14-ю Отдельную кавалерийскую бригаду. Сначала, рассредоточившись, бригада наносила удары по бандам Попова, терзавшим села Самарской губернии. Памятники жертвам белобандитского террора до сих пор можно встретить в тамошних местах. В уездном центре Большая Глушица похоронен павший в стычке с поповцами комиссар дивизиона Михайлов; в Хворостяпкс стоит памятник председателю волостного исполкома Казакову и другим товарищам.

Затем было получено известие, что в Николаевском уезде (ныне Саратовская область) появились банды Сарафанкина, А истова и Сафоикина, а в Новоузенском уезде опять взялись за оружие недобитые серовцы. Однако нам не пришлось схватиться с ними: бригаду в полном составе перебросили в Тамбовскую губернию, на подавление «антоновщины».

Кем же был пресловутый Антонов? По происхождению мещанин Кирсановского уезда, он в молодости вступил в партию эсеров, а в 1905 году приобрел известность как террорист-экспроприатор. Попав под суд за грабеж, учиненный в Саратове, был сослан в Сибирь, в Тамбов вернулся уже в 1917 году и как «жертва царского режима» получил пост начальника уездной милиции. Сразу же после Октябрьской революции он стал ее злым врагом и, используя свое служебное положение и пребывание в партии левых эсеров, в то время сотрудничавших с большевиками, начал формировать в Кирсановском уезде подпольные отряды. Вооружение и снаряжение им посылали сподвижники Антонова из милицейских складов, а в глухих лесах подпольщики заблаговременно организовали собственные базы и пункты снабжения. Немалое подкрепление людьми и довольствием антоновцы получили в 1919 году, когда белоказачий корпус Мамонтова в период

деникинского наступления прорвал на Тамбовщине красный фронт. Летом следующего года Антонов приступил к созданию кулацких «Союзов трудового крестьянства» (СТК) и начал открытый антисоветский мятеж, возглавленный эсеровским оперштабом (Антонов, Богуславский, Гусаров, Митрофанович, Токмаков).

Наиболее широко мятеж развернулся в Кирсановском, Козловском, Тамбовском и Моршанском уездах. Опорными пунктами бандитов являлись села Знаменка, Никольское и Каменка, а главной ударной силой — группы эсеровских дружинников, кулаки и опять-таки, как и у Сапожкова, дезертиры.

Действовали антоновцы так же, как и сапожковцы: убивали большевиков и честных советских служащих, поджигали учреждения, грабили государственные склады, разгоняли крестьянские кооперативы. «Даешь Советы без коммунистов!», «Мы — за свободную торговлю» — таковы их главные лозунги. Фактически во многих волостях Тамбовской губернии была временно ликвидирована Советская власть.

Партия и правительство приняли экстренные меры. Еще в августе 1920 года Тамбовскую губернию объявили на осадном положении, а в январе 1921 года была создана Центральная межведомственная комиссия по борьбе с бандитизмом. В ее подчинение вошли специально выделенные для того отряды РККА и ВЧК, органы милиции и части особого назначения (ЧОН). Вплоть до зимы 1921 года в основном именно чоновцы Орловского военного округа пытались подавить «антоновщину», но силы оказались несоизмеримыми.

Наша кавбригада вступила в сражения с антоновцами в апреле. Настичь бандитов оказалось чрезвычайно трудным делом. Во-первых, они обладали весьма разветвленной разведкой. Не только в походе, где они выдвигали сторожевое охранение порой на 30–40 километров от основных сил, но и в населенных пунктах специально оставленные ими люди моментально сообщали мятежникам о всех наших передвижениях. Во-вторых, бандиты почти не принимали открытого боя, предпочитая действовать малыми отрядами, ночью, из засады и обязательно в неожиданном месте. В-третьих, они часто прибегали к обману: как правило, носили красноармейскую или милицейскую форму; выдавали себя за советские войска; вводили население и наши службы в заблуждение, утверждая, что преследуют бандитов, и выуживая нужные им сведения. В-четвертых, различные органы Тамбовской губернии были тогда засорены явными и скрытыми антоновцами.

В конце апреля возле села Никольское 14-я Отдельная кавбригада наконец настигла крупную группу бандитов в три тысячи человек. Они разделились и пошли в разных направлениях. 1-й кавполк, вплотную двигавшийся за одной из их частей, в которой, как потом выяснилось, насчитывалось до тысячи человек, застал ее в момент переправы через реку Ворону. Враг оставил на месте боя до 400 трупов. Наш 2-й кавполк преследовал другую часть бандитов, большую по численности, но отступавшую столь же поспешно. Мы нагнали их у самого Никольского, изрубили до половины отряда и захватили значительные трофеи, в том числе знамена.

Однако за этим первым ощутимым успехом последовал ряд неудач. Рассредоточившиеся по губернии повстанцы организовали в ответ серию мелких, но в совокупности очень болезненных ударов. Шло время, надвигалась посевная кампания, в ряде мест свирепствовал голод, а конца бандитизма пока не предвиделось. Общий перелом наметился лишь после того, как в борьбу с врагами Советской власти была внесена полная централизация. Все воинские силы, брошенные против антоновцев, подчинялись теперь осуществлявшей единый план соответствующих экономических, политических и военных мероприятий Полномочной комиссии ВЦИК во главе с членом коллегии НКВД РСФСР В. А. Антоновым-Овсеенко. В границах Тамбовской губернии, временно выделенной в особый район, этими силами командовал М. Н. Тухачевский. Для разгрома основных банд создали ударную группу во главе с И. П. Уборевичем. В нее вошли наша 14-я кавбригада (1000 сабель

при двух орудиях), кавбригада Г. И. Котовского и три бронеотряда.

Я видел их в действии. Подвижность в сочетании с немалой по тому времени огневой мощью — вот что определяло их успех. Они оседлали по краям намеченного «треугольника» главные дороги и перекрыли бандитам пути отхода, а кавбригады шли по пятам мятежников, стремясь не дать им ни дня передышки. Одновременно на всех нас легла ответственная работа по проведению агитации среди обманутых и колеблющихся середняков. Вместо отмененной продразверстки теперь взимался продналог. На Тамбовщине его резко снизили по сравнению со средней по стране нормой. И мы должны были доводить это до сведения крестьян во всех деревнях, через которые проходили.

Над захваченными в бою антоновцами устраивались показательные судебные процессы, причем в состав обвинителей привлекались лица, пострадавшие от бандитов. Для проведения облав в лесах и болотах мобилизовывались жители большинства населенных пунктов. Были провозглашены «прощенные дни», и все антоновцы, добровольно слагавшие оружие, получали помилование.

В середине мая от командования поступила особая инструкция по ведению борьбы с антоновцами. На основе инструкции во всех подразделениях были проведены собрания. Беседовал с красноармейцами моего взвода и я. Настроение у всех было боевое — все стремились как можно скорее довести дело до окончательной победы и вырвать с корнем антисоветскую заразу.

Губернские коммунисты оказывали нам всевозможную помощь. Мы ежедневно получали газету «Тамбовские известия» с подборкой последних сообщений о борьбе с антоновцами, а для распространения среди крестьян — специальное издание «Тамбовский пахарь». Населению раздавались листовки, плакаты и различные брошюры («Что сказал Ленин тамбовским крестьянам», «Правда о бандитах» и другие). В каждой освобожденной деревне созывались митинги. Но не дремали и враги. Они прибегали в то время к особой тактике. Красноармейские части по необходимости временно снабжались за счет деревень, через которые проходили, ибо никак иначе организовать снабжение кавалеристов было, к сожалению, невозможно. Антоновцы же внезапно перестали грабить население, хотя ранее они постоянно практиковали грабежи, и перешли на снабжение почти исключительно за счет разорения государственных складов, совхозов, городской кооперации и ссыпных пунктов, развернув одновременно провокационную агитацию насчет «коммунистов-мародеров». Но крестьян уже не могла обмануть эта их «доброта»...

Наверное, за всю свою жизнь я не проскакал верхом столько верст, сколько за напряженные до предела апрель, май и июнь 1921 года. Однажды июньской ночью у села Бакуры возле города Сердобск наша бригада взяла в кольцо группу антоновцев. На рассвете после боя до 900 бандитских трупов осталось лежать вдоль лесных просек и опушек. Петляя и заматывая следы, уцелевшие враги уходили через Чембарскую волость в Кирсановский уезд, всеми силами стремясь оторваться от нас. Пока так называемая 1-я повстанческая армия Богуславского, откатившаяся к реке Хопер, пыталась отразить натиск наседавших на нее котовцев, 2-я армия бандитов, которой командовал сам Антонов, перестала существовать как единое целое. Мы очень хотели пленить кулацко-эсеровского вождя, но он снова ускользнул, подставив взамен себя под удар своего сподвижника Токмакова.

В конце июня в плен попал политический штаб Антонова — губернский комитет СТК, а на уцелевших от разгрома бандитов мы устраивали облавы в лесном массиве между Никольским Перевозом и Чернавкой. Было полностью ликвидировано так называемое «крестьянское ополчение». Уцелели только отдельные «личные полки» Антонова и осколки его армий в виде банд Кузнецова и Матюхина. С ними пришлось, правда, еще немало повозиться. Однако эта последняя страница истории разгрома антоновцев лежит вне данной книги: 2-й полк нашей кавбригады был срочно снят с операции и влит в Сибирскую

кавалерийскую дивизию. Оказался, таким образом, в ней и я. А путь наш лежал еще в один район, пораженный бандитизмом, но уже за пределами РСФСР. Согласно военному союзу от 16 января 1921 года, существовавшему между РСФСР и БССР, и по просьбе правительства Советской Белоруссии мы должны были помочь очистить ее территорию от врагов.

То, что происходило тогда в западных уездах будущего СССР, тесно связано с разгромом банд Булак-Балаховича и Савинкова.

Антанта давала савинковцам ежемесячную ссуду в размере 17 миллионов марок. Булаковцы перешли в прямое подчинение польскому генштабу. И те и другие заключили с пилсудчиками соглашение о сотрудничестве и уже весной 1921 года держали наготове 13 тысяч бандитов. На территории Советской Белоруссии начали подпольно создаваться ячейки кулацкой партии «Зеленый дуб», поставлявшие кадры террористов. Их-то и использовали банды, посылаемые из Брест-Литовска. 21 июля 1921 года в БССР было введено военное положение. Нарастание же бандитской опасности привело к тому, что спустя полгода сюда пришлось направить Полномочную комиссию ВЦИК во главе с М. Е. Городецким. Белоруссия была разбита на шесть боевых участков, которые подчинялись Реввоенсовету Минского района. В его состав входили народный комиссар по военным делам Адамович, командующий армией РВС Уборевич, которого я незадолго до того видел в Тамбове, и председатель Чрезвычайной комиссии Ольский. Восточнее создали РВС Витебского района (тогда эта территория входила еще в РСФСР), войскамикоторого командовал Н. Е. Какурин, ранее являвшийся начальником штаба Тамбовской группы войск.

Здесь я вновь увидел начальника Сибирской кавдивизии Н. Д. Каширина. Он меня раньше лично не знал. Но я рассказал ему, что служил в Оренбурге и слушал там его выступления. Герой красного казачества, обычно суховатый, сдержанный человек, он очень тепло отозвался о действиях курсантов кавалерийского училища и заметил, что бузулукский и тамбовский опыт, конечно, вскоре пригодится. Я в этом быстро убедился. Сначала нас разделили на полки — по одному на каждые три волости. Такая кавалерийская часть подчинялась гарнизонному ревкому, в состав которого входила особая тройка. Я попеременно, в зависимости от характера задания, получал инструкции от всех ее членов и поэтому знаю их функции: один отвечал за высылку семей бандитов, другой — за изъятие оружия у населения, третий — за вылавливание дезертиров. Этот перечень сам по себе характеризует наши обязанности в то время.

В прежнем своем виде кавдивизия мало подходила для несения новой службы и подверглась расформированию. Так в марте 1922 года я попал в ЧОН, действовавшую как заслон вдоль польской границы на участке Минск — Столбцы. Бандиты просачивались здесь постоянно. Чаще всего мы ловили савинковские «пятерки». Но дважды нас бросали на преследование крупных банд, прорвавшихся к Полоцку, и один раз — к Слуцку. Неоднократно мы проверяли также репатриантов, прибывавших из Западной Белоруссии. В их рядах систематически встречались булаковцы, специально засылаемые на связь с ячейками «Зеленого дуба» и с волостными уполномоченными Савинкова. Позднее нам рассказали, что нити от них тянулись в Гомель, где Савинков сумел создать свой подпольный эсеровский губком.

Чаще всего нам приходилось осуществлять патрулирование вдоль границы. Здесь существовала 15-километровая нейтральная зона, в которую не могли вступать ни польские, ни советские войска. Исключение допускалось только в случае, если другая сторона нарушала договоренность. Поляки, ссылаясь на то, что они «не в силах» контролировать действия бандитов, постоянно забрасывали в эту зону группы диверсантов. А те, избрав подходящий момент, перебирались па советскую территорию. Приходилось без конца перемещаться вдоль границы. Если мы были уверены, что появился именно террорист, мы получали официальное разрешение обезвредить его, иногда ходили даже в кавалерийские рейды по зоне. На моей памяти там было уничтожено около 120 бандитских гнезд. Как нам рассказывали, польская буржуазная пресса, обычно при малейшем поводе вопившая о

«зверствах большевиков», тут предпочитала молчать, как будто воды в рот набрала. «Чует кошка, чье мясо съела», — невесело усмехались мы.

Августовскими днями 1922 года нашу ЧОН перебросили в Смоленск, чтобы помочь Западному военному округу РСФСР ликвидировать банду Перемышлева. Однако участвовать в этой операции мне не пришлось, так как решение было изменено и нашу часть расформировали. Некоторые командиры перешли на кадровую службу, некоторые демобилизовались. Среди последних был и я. С собой «на память» я уносил рану от бандитской пули и боевой орден.

### Горячее большевистское слово

В Наркоятросе. — Так мы агитировали. — «Культура» и культура. — Дух эпохи. — Новое назначение.

Когда вопрос о демобилизации был решен, меня пригласили на беседу в воинскую партячейку. Каждый коммунист в то время был на строгом счету. Время было трудное, классовых врагов в стране оставалось еще очень много. Поэтому любой из нас считал себя как бы постоянно мобилизованным. Ни у кого и в мыслях не было отделять свою личную судьбу от судьбы всей партии, Советской власти. Поэтому решение партийных инстанций всегда воспринималось не как «начальственное указание», а как нечто близкое и родное, неразрывно слитое с собственной жизнью. Ведь ради этого мы боролись и страдали, ради этого проливали кровь и шли на жертвы. Стоит ли говорить поэтому, что, когда мне посоветовали в партячейке подумать о дальнейшей работе именно на пропагандистском фронте, я не колеблясь дал согласие. Мне порекомендовали зайти в Москве, по дороге домой, в Народный комиссариат просвещения. Так я и сделал.

В Наркомпросе меня приняли очень тепло. Узнав, кто я, откуда прибыл, куда направляюсь и зачем пришел, тотчас провели в Главполитпросвет. Этот комитет входил тогда в наркомат на правах Главного управления, а председателем его была Н. К. Крупская. Ее секретарь направила меня к заместителю председателя В. Н. Мещерякову, а тот, несмотря на занятость, уделил немало времени демобилизованному кавалеристу, которого он видел первый раз в жизни. Меня снабдили брошюрами, обязали писать о том, как пойдут дела в Клину или любом ином месте, и дали направление в Клин.

Взволнованный и обнадеженный, я возвращался на родину. Вот потянулись знакомые с детства места. А когда я ступил на платформу Клинского вокзала, на миг показалось, что и не было за плечами последних пяти с лишним лет.

В уезде кадры были очень нужны. Новые товарищи и слышать не захотели, что я рассчитываю хоть месяц пожить в родной деревне. Мне дали на свидание с родными неделю, а потом сразу завалили поручениями. Я и оглянуться не успел, как был назначен секретарем агитационно-пропагандистского отдела уездного комитета РКП(б). Вот когда пригодились московские брошюры! По некоторым вопросам я просил совета в Главполитпросвете и получал оттуда исчерпывающие ответы.

Чем же мы занимались в те дни? Первая наша задача состояла в разъяснении важнейших очередных мероприятий Советской власти. Возьмем, например, сентябрь 1922 года. В этом месяце ЦИК принял решение о праздновании Международного юношеского дня, учредил Российское телеграфное агентство, передал обычным государственным органам в связи с частичным улучшением продовольственного вопроса все дела Помгола (организации «Помощь голодающим»), заменял старые денежные знаки советскими рублями; Совнарком протестовал против империалистической блокады Черного моря. Начался октябрь — и опять масса событий: Совнарком издал постановление о выпуске банковских билетов и учреждении

ломбардов на правах ссудных касс, началась решительная кампания по борьбе со взяточничеством, была введена постоянная зарплата для служащих, готовилось открытие Всероссийской сельскохозяйственной выставки, пришло известие об освобождении Владивостока от белогвардейцев и интервентов, начали чеканить золотые червонцы, пошла подписка на государственный заем и продажа билетов очередной лотереи, РСФСР пригласили на Лозаннскую конференцию.

Вот последовал ноябрь: опубликовали декрет о единовременном гражданском налоге и постановление об амнистии к пятой годовщине Октябрьской революции, прошли организация и проведение праздника, состоялись IV конгресс Коминтерна и II конгресс Профинтерна, трудовой и гужевой налог заменили денежным обложением, Дальневосточная Республика вошла в состав РСФСР. В декабре открылся III конгресс Коммунистического Интернационала молодежи, заседала Московская международная конференция по сокращению вооружений, состоялись X Всероссийский и I Всесоюзный съезды Советов, образовался Союз ССР. Обо всем этом следовало рассказать, подчеркнуть политический смысл событий.

Что за сумбур! — подумает, пожалуй, иной читатель. Тут и ломбарды, и Коминтерн, и амнистия преступникам... Но на вещи нужно смотреть не только глазами сегодняшнего дня, а и переносясь в былое. Такое «двойное зрение» при чтении мемуаров просто необходимо, если кто-нибудь хочет вжиться в эпоху и постичь внутреннюю логику ее событий. Ныне советские люди во многом думают иначе, чем в 1922 год)'. Не та жизнь, не та обстановка. Тогда наших граждан волновало многое такое, над чем современное поколение даже не задумывается.

Когда, например, РСФСР пригласили участвовать в работе Лозаннской конференции, почти в каждой первичной партийной организации развязалась дискуссия, нужно ли принимать приглашение империалистов? Когда наши дипломаты поехали за границу, не один человек (кто — с теплой улыбкой, кто — с издевкой, а кто — и с недоумением) считал обязательным поделиться своими мыслями по поводу того, что советские государственные деятели, вчерашние борцы революции, сочли необходимым надеть «буржуйское платье» — давно, казалось, позабытый фрак. Зато я никогда не забуду накаленной атмосферы собраний, принимавших негодующие резолюции протеста против того, что некоторые страны отказались последовать советскому призыву о разоружении, провозглашенному на Московской конференции.

Рассказывать обо всем этом населению и вести агитационную работу было очень трудно, прежде всего из-за отсутствия необходимой материальной базы. Поэтому главным оружием агитации и пропаганды были выступления, горячее большевистское слово. Не раз случалось, что весь состав укома разъезжался по городкам и деревням уезда, чтобы в непосредственном общении с трудящимися донести до них голос партии.

На кого же мы опирались в нашей нелегкой работе? Надо сказать, что диктатура пролетариата была отнюдь не отвлеченной политической фразой, а практической реальностью. Именно от рабочего класса, его сплоченности и революционной решимости зависел тогда успех нашей агитации, результат воплощения в жизнь политики Коммунистической партии. Клинский уезд, слабо развитый в промышленном отношении, представлял в этом плане не очень благоприятную картину. В 1922 году в Клину имелось лишь несколько мелких предприятий: два кожевенных завода (бывший Назарова, 16 рабочих, и бывший Скокова, 45 рабочих), шелко-ленточная фабрика (бывшая Бузона, 124 рабочих), механический завод (бывший Чепеля, 56 рабочих), силикатный завод (бывший Тябликова, 27 рабочих), стекольный завод (бывший Орлова, 254 рабочих), колбасное заведение (бывшее Максимова, 5 рабочих), электростанция (16 рабочих), типография (12 рабочих), водоканал (7 рабочих). Ряд других предприятий бездействовал.

Больше рабочих имелось в уезде — около 5 тысяч, но все они были рассредоточены по

волостям. Партийная прослойка даже среди рабочих была сравнительно невысокой. К началу 1923 года в уезде насчитывалось 446 коммунистов, из которых 282 жили в деревнях. Партячейка на среднем по размерам предприятии состояла обычно из пяти — десяти человек. Конечно, иной была картина, скажем, на Большой Высоковской фабрике, но это — исключение.

Особые трудности испытывали мы при проведении агитационно-пропагандистской работы на селе. Там первой нашей опорой служили сельсоветы. В 1923 году из 665 работников всех 168 сельсоветов только 23 являлись коммунистами и 26 — комсомольцами. Из 65 сотрудников 15 волостных исполкомов лишь 23 состояли членами РКП(б) и РКСМ. Остальные сельские большевики и коммунистическая молодежь жили в разных деревнях. Сплошь и рядом встречались селения, где совсем не было коммунистов. Политический актив в таких населенных пунктах мы создавали, ведя работу среди бедняков, а потом уже с его помощью старались вовлечь в любое дело остальную часть жителей.

Поднять общий уровень культурного развития, помочь скорейшей ликвидации неграмотности — это была также неотложная задача. Сельское население было в массе своей неграмотным. Большое значение придавал поэтому агитпропотдел маленьким очагам культуры, распространявшим свет знания. До революции Клин не мог тут ничем похвастаться. Изредка клинский рабочий покупал билеты в «Электричку» (кинотеатр Беликова). Библиотека общества трезвости, в которой имелось до тысячи томов книг, и купеческо-дворянский клуб были ему, конечно, недоступны. Зато пролетарий мог свободно зайти в любую из пяти городских церквей и в любой из пятнадцати трактиров.

Взамен этих «культурных заведений» Советская власть постаралась даже в те трудные годы как можно скорее развить сеть подлинных очагов просвещения. В 1923 году в уезде насчитывалось уже 33 библиотеки (в том числе семь в Клину), шестнадцать изб-читален, два народно-крестьянских дома, восемнадцать клубов, пять театров, два кинотеатра, два музея. Выпускали разносторонне подготовленных рабочих и техников Владыкинское и Соголевское фабрично-заводские училища. Действовали помимо обычных детских школ до двадцати пунктов ликвидации неграмотности и одиннадцать школ для малограмотных.

В век торжества социалистической общественной системы, овладения космосом и ядерной энергией гордость автора данных строк, радующегося тому, что в Клину появился пятьдесят лет назад театр, может показаться наивной. Но нужно было пережить то время, чтобы понять, как непросто все это давалось, каких усилий стоило и во что обошлось! Когда во время одного из очередных отчетов я сообщил на укомовском заседании, что в Клинской партполитбиблиотеке имеется уже 2400 книг и насчитывается 145 читателей, мои товарищи долго и горячо аплодировали нашему общему успеху. Когда уком получил сведения, что в уезде каждая изба-читальня выписывает по пять газет, мы устроили по этому поводу коммунистическую вечеринку, прошедшую для нас как большой праздник.

Еще раз замечу, что в то время очень многое, к чему все сейчас давно привыкли, воспринималось иначе — острее. Наверное, тут сказывается некая историческая закономерность. Как наши деды удивлялись железной дороге, наши отцы — автомобилю, мы сами в молодости — аэроплану, а внуки ныне восхищаются межпланетным космическим кораблем, соответственно так же кое-кто из молодежи несколько иронически относился и относится к восторгам своих родителей. Такова уж диалектика истории, и ничего тут не поделаешь. Однако пережитое от того не меркнет, и каждая его частица, каждый факт обретают в результате лишь еще более рельефные черты, характеризую собой дух своего времени, неповторимую атмосферу эпохи.

Вот выступаю я, например, в Клинской городской школе имени Законова. Меня слушают учителя, часть которых, пришедшая из дореволюционной школы, настроена по отношению к Советской власти скептически. После выступления сыплются вопросы, некоторые — с

подковыркой или даже провокационного содержания. В ответ на один из вопросов привожу скромную цифру: в 1920 году в нашем уезде на каждые 1000 человек населения умирало 27, а рождалось 22, теперь же, то есть в 1922 году, умирает 24, а рождается 38. Гремит орация. Принимается правильная резолюция, а учителя все без исключения наперебой стараются после собрания пожать членам укома руки. Нас долго не отпускают — делятся своими планами.

Не стану скрывать, что гораздо труднее было вести агитационно-пропагандистскую работу в деревне. Кулацкая контрагитация — это было нечто такое, что мы ощущали повседневно и с чем постоянно встречались. Сплошь и рядом кулацкое злобное слово дополнялось не менее злобным делом. Временами я ощущал себя по-прежнему на фронте борьбы с бандитами, чувствовал себя бойцом огромной армии политических работников, сражавшихся за новое общество...

Наступил 1923 год. Я встретил его в дороге, возвращаясь в город из села Дулепова, где выступал перед служащими конного завода. Выступление прошло удачно. Со вниманием выслушали начало речи с неременным в то время рассказом о международном положении, оживленно реагировали на сообщения о последних мероприятиях Советской власти, о жизни нашего уезда. Потом долго беседовали по душам. Под конец выяснилось, что несколько рысаков-производителей конзавод отправляет в Клин, откуда они железной дорогой будут следовать в Москву. Воспользовавшись оказией, я сел в сани, и меня первый (и последний) раз в жизни «прокатили на вороных», но только в хорошем смысле этого выражения. Скрипели полозья, разлетался в стороны снег, и не хватало только бубенцов. Заводской кучер резко осадил в городе перед укомовской дверью. И первым, кого я встретил, вылезши из саней, был председатель укома.

— На рысках разъезжаешь, товарищ Зверев? Вижу, вижу, и своей работе достиг ты уже вершины. Пора переводить на другую должность!

— Брось, что за шутки? Ехал на попутных.

— Шутки действительно в сторону, а вот насчет новой службы — это я всерьез. От нас требуют человека с опытом политической работы на продовольственный фронт. Наметили тебя. Повоюй, Арсений, за хлеб для Советской власти! Завтра по командировке уезжаешь в Москву, зайди за направлением.

## Хлебный фронт

Советский Аргус — Хлеб, хлеб, хлеб... — Комиссар по заготовкам. — От волости к волости. — «Перегибщик». — Продинспекция.

Борьба за хлеб была тогда подлинным фронтом. У всех перед глазами еще маячила голодная тень 1921–1922 годов. Решительные мероприятия Советской власти, хороший урожай и первые успехи новой экономической политики вывели страну из опасности. Но где гарантия, что неурожай не повторится? Жизнь требовала твердого обеспечения населения продовольствием. Между тем конкуренция государственного сектора хозяйства с частным, нэпманским, предъявляла к тому же дополнительные требования, а задача восстановления национальной экономики до довоенного уровня, которую мы тогда решали, выдвигала требование постоянного и полнокровного снабжения промышленности сельскохозяйственным сырьем. Деятельность продовольственных комитетов становилась в этих условиях полем сражения за сохранение диктатуры пролетариата и торжество линии РКП(б). Поэтому я воспринял свое назначение, опять-таки в Клин, старшим уездным инспектором по продовольственным заготовкам как боевое партийное поручение.

Заготовками ведал тогда Народный комиссариат продовольствия. Побывав по служебной командировке в Москве, я познакомился там со своими задачами, можно сказать, буквально из первых рук. Слушал выступления народного комиссара продовольствия Н. П. Брюханова и его заместителя А. П. Смирнова. В управлении заготовок рассказал об общей обстановке в Клинском уезде на заседании, которое вел начальник управления В. И. Сенин и на котором поочередно держали речь его помощники К. Г. Мягков и Д. М. Котляренко. Наконец, в инспекторско-налоговом отделе вместе с другими инспекторами получал подробный инструктаж. В РСФСР было тогда 505 уездных продовольственных комитетов (на территории только что вошедших в союзное государство Украины, Белоруссии и Закавказья комитеты пока перестраивались), и я помню, как заведующий отделом рассказывал нам древнегреческий миф о стооком Аргусе: всевидящий страж был поставлен богиней Герой к ее сопернице и следил за нею днем и ночью. Когда он спал, то закрывалась только половина его глаз, вторая продолжала зорко наблюдать за пленницей. Вот таким же неусыпным оком, только политическим, должны стать для Советской власти старшие инспектора упродкомов. Контролировать в 505 глаз, как идет продовольственное дело, и обеспечивать его успех — наша главная и повседневная забота!

Основную часть продуктов по государственной линии страна получала тогда через продовольственный налог на сельское население. Он составлял 240 миллионов пудов зерна; декрет ВЦИК от 21 марта 1921 года предусматривал дальнейшее снижение налоговой цифры.

Построенный на классовом принципе, продналог был прогрессивным. Это значит, что чем беднее хозяйство, тем меньше оно отдавало. Так Советская власть обеспечивала интересы трудового сельского большинства. Точная цифра налога, сообщаемая еще до начала весеннего сева, позволяла крестьянину заранее ориентироваться, сколько он должен будет сдать государству и сколько останется в его распоряжении. Различные льготы труженикам, расширявшим посевы, внедрявшим технические культуры и повышавшим урожайность, способствовали подъему деловой активности деревни. Политическое значение продналога, как ясно каждому, состояло в дальнейшем укреплении союза рабочих и крестьян.

Сначала продналог взимался только в натуральной форме. XII съезд РКП(б) в резолюции «О налоговой политике в деревне» указал на необходимость унифицировать все платежи в сельской местности и перейти от натурального обложения к денежному. Крестьянин сумеет, таким образом, лучше приноровиться к рынку, избрать наиболее выгодные культуры или направить свою силу в промысловые занятия. Еще в марте 1922 года был введен единый натуральный налог, исчислившийся в стандартной весовой мере — пуде ржи либо пшеницы, а с мая 1923 года начал действовать новый единый сельскохозяйственный налог, частично взимавшийся уже деньгами. Имелись отдельные губернии, где его целиком платили в денежной форме. Бедняков, как правило, от платы освобождали. Для предоставления льгот образовывали фонд за счет скидок в размере 5 процентов общей суммы. В целом по стране освободили от этого налога свыше 30 процентов крестьянских дворов, а самых неимущих снабжали хлебом в государственном порядке.

Но инспектора обязаны были не только изучить всю эту общую картину, чтобы уметь донести ее до населения, а и конкретно знать каждый пункт и параграф длинных и сложных инструкций. Ведь согласно установленной регламентации следовало в каждом отдельном случае определять норму поступления продукции с хозяйства. А это касалось уже живых людей: их семей, их быта и самого существования. Я неустанно зубрил официальные документы, за бесстрастными цифрами которых стояли реальные крестьянские души, и въедливо требовал от своих подчиненных того же. В нашем Клинском уезде было установлено одиннадцать налоговых разрядов (в зависимости от размеров урожая) и семь групп хозяйств (в зависимости от числа едоков на десятину надела). Если на одну душу приходилось менее 0,5 десятины при урожае ниже 25 пудов (минимальный предел), то налог равнялся всего 10 фунтам зерна. Если на каждого едока приходилось в среднем более чем

четыре десятины и 70 пудов хлеба (максимальный предел), то налог равнялся 11 пудам 20 фунтам. В последнем случае речь шла уже о кулацких хозяйствах. Большую часть крестьян нашего уезда, а их было к концу 1923 года 104 тысячи, составляли середняки и бедняки.

К чему же сводились мои непосредственные обязанности? Будучи по совместительству помощником по политической части в заготовительной конторе, я являлся как бы комиссаром. Отвечал в рамках уезда за правильность раскладки продналога, а также за своевременность и полноту его поступления. Имел право надзора за рынками. Мог требовать содействия административных и партийных органов. Мне подчинялся штат разъездных налоговых инспекторов. Если кто-либо из местных властей мешал их работе, инспектора немедленно ставили вопрос об освобождении такого лица от работы. Людей, отказывавшихся платить налог, инспектор мог арестовать на трое суток, а уездный комиссар — на сем суток. Если заготовкам оказывали организованное сопротивление, мы вызывали вооруженный отряд, а сами, на всякий случай, никогда не расставались с оружием: не один продработник пал в те дни от кулацкой руки.

Чаще мы сталкивались, впрочем, уже не с вооруженным сопротивлением, а со случаями злонамеренного обмана. На обманщиков налагалась пеня, и об этом обязательно доводилось до сведения населения. Обнаружив, что кто-нибудь недоплатил, а потом сбывает излишки на рынке, я мог запретить ему торговать. Наконец, при необходимости я имел право возбудить иск и передать дело на рассмотрение выездной судебной сессии. Все эти права и обязанности были записаны в особом мандате.

Больше всего хлопот доставили нам кулаки. Их антисоветская агитация, всегда конкретная, с учетом местных условий и психологии каждой личности, которую они намеревались использовать в своих интересах, в основном была рассчитана на то, чтобы показать кулака «всеобщим заступником». Немало середняков и даже бедняков попадалось на их удочку и пело с чужого голоса. Враги Советской власти шли и на террористические акты.

В моем ведении находилось тогда восемь из пятнадцати волостей, или свыше 250 деревень уезда. Особенно трудной была весьма кулацкая по социальному составу Круговская волость. В то же время при сравнительно невысоком проценте середняцких хозяйств там было более половины бедняков. Значительная часть местных кулаков являлась «по совместительству» нэпманами, занимаясь стеклодувным промыслом. В таких деревнях изготавливались термометры, аптечная посуда, елочные украшения, стаканы. Владельцы подобных хозяйств обладали, если употреблять марксистский экономический термин, не чем иным, как рассеянной мануфактурой — нанимали надомников из бедного крестьянства. На некоторых кулаков работало до пятисот человек. Они покупали у предпринимателя сырье, орудия труда, керосин, а получали за свой труд гроши. Эксплуатация носила жестокий характер. Налогом владельцев почти не облагали, так как не всегда можно было доказать, что они используют чужой труд.

Другую категорию сельских нэпманов составляли владельцы теплиц с большим количеством обогревательных печей. Они занимались выращиванием в зимнее время огурцов и тоже эксплуатировали как явных, так и скрытых батраков. В некоторых теплицах работа велась даже круглосуточно.

Находившиеся в теплицах оборванные, исхудавшие женщины называли себя то племянницей, то сестрой или свояченицей хозяина. А тот, ухмыляясь, добавлял:

— Да что тут спрашивать? Живем одной семьей!

— А почему в разных избах?

— Вы, гражданин инспектор, ко мне не прилипайте. Я плачу государству налог, какой по закону положено. Вот квитанция. На товар тоже никто из покупателей не обижается. Можете

сами проверить. Пройдемте в горницу. Есть, с померанцевой корочкой, очищенная. Закусите соленькими, поговорим по-человечески.

— За попытку подкупа я вас сейчас на выездную судебную сессию отправлю!

— Что вы, что вы, милый человек, я ведь как гостю предлагал. Знаю, что издалека приехали, замерзли. Коли сердитесь, то и не надо. А на теплицу у меня имеется разрешение. Вот, сельсоветом заверено.

Такие разговоры повторялись сплошь и рядом. Еще труднее было в этой волости с уплатой продналога. Поступали сигналы, что кое-где богатеям удалось подкупить представителей сельской власти. В некоторых деревнях бедняки жаловались, что в сельсоветы пролезли кулаки. Да и сам вижу: нужно в город посылать возы с зерном, а налицо грубый саботаж и срыв поставок. Тогда я договорился с уездным продкомиссаром С. Казаковым, энергичным и добросовестным челозеком, что не уеду из волости, пока не добьюсь порядка, и начал систематически объезжать одну за другой деревни.

Прежде всего говорил с коммунистами. Затем созывал население. Всюду меня встречали приветливо, со вниманием слушали беседу о затруднениях Советской власти с продовольствием, о нуждах рабочих и армии. Потом высказывались и обещали в два дня сдать весь продналог.

Бывало, что заверения оставались только заверениями. Приглашали в таких случаях в волисполком председателей сельсовета. Почему обманули? Где хлеб? Те ссылались на тысячи причин и торжественно клялись, что через сутки зерно будет на месте. Но проходило еще двое суток... Снова вызывали людей в исполком и строго предупреждали: если через сутки продналог не будет уплачен, то председатель ответит по всей строгости закона, вплоть до судебного разбирательства. Он должен прибыть вместе с обозом. А если без него, то пусть возьмет с собой продукты, так как его, как саботажника, тут же передадут в руки милиции.

После этого последовал долгий разговор с председателем волисполкома. Осуждающе поглядывая на меня, тот заметил, что мне нет еще 23-х лет, а я так сурово разговариваю с бородатыми мужиками. И почему я вообще тут распоряжаюсь как главный? Есть же волостное начальство. Времена разверстки прошли. С крестьянами надо разговаривать помягче. Сколько привезли, за столько и спасибо.

Отвечаю, что у него беспартийный подход к делу. Не хватает принципиальности, требовательности. Что волисполком идет на поводу у собственников, не заботится о нуждах Советской власти, не выполняет разнарядки, принятой в уезде и по волости. Возраст мой тут ни при чем. Речь идет о хлебе для пролетариев и Красной Армии. Борода — тоже ни при чем, она не делает человека честным. Если раньше волость не сдавала полностью налога, то не гордиться этим нужно, а стыдиться этого. Угрожаю же я потому, что тот, кто не дает хлеб городу, есть враг Советской власти. Действую же я строго по закону. Вот мой мандат. В нем записаны мои права. Тут, между прочим, сказано, что представители власти обязаны содействовать продпнепекторам. Тех же, кто не помогает, следует отстранять от работы. Будете срывать поставки — вами займется уездный комиссар. Если налог и в третий раз не привезут, ответите вместе со срывщиками.

Неожиданно для меня председатель волисполкома рассмеялся и сказал, что хватка у инспектора крутая. В ответ он услышал, что ему, напротив, не хватает в характере большевистской твердости. Дальше разговор пошел миролюбивее.

А хлеба как не было, так и нет. На очередное совещание явились все работники сельсоветов. Вероятно, они надеялись, что и на сей раз дело ограничится разговорами. Я позвал волисполкомовского сторожа дядю Матвея, велел отпереть комнату предварительного

заклучения и перевел туда собравшихся, а потом запер дверь, поставил возле нее милиционера, сказал в комнату через форточку, что откладываю заседание вплоть до особого распоряжения, и ушел к себе в отдел.

Должен признаться, что я сильно сомневался, верно ли поступаю. Не взять ли у них еще одно обещание? Но голос сомнения заглушался тотчас же встававшими перед глазами картинами всего виденного ранее: голодные дети, сосущие жмых; матери с заплаканными глазами; красноармейцы, до последней дырки затянувшие ремень на пустом животе. И колебания исчезали.

Часа через два меня нашел «парламентер» — дядя Матвей — и сообщил, что «энти хотят поговорить». Иду в исполком. Просят принять делегацию от запертых в комнате. Принимаю. Входят трое, спрашивают, зачем я так шучу. Отвечаю, что мне не до шуток с врагами Советской власти. Скоро будем их судить. Обескураженная делегация отбыла. Через десять минут «изнутри» просят продолжить общее совещание. Сторож отпирает дверь, люди переходят снова в зал. «Делегация» заявляет, что если я отпущу всех по домам (дело было вечером), то к утру увижу подводы с хлебом. Тогда я говорю, что если опять обманут, то завтра соберу их и прикажу отвезти в сопровождении милиционера в Клин, за тридцать километров, а там с ними поговорят по-другому.

Люди разошлись. Я распорядился подготовить амбары, запасные мешки, весы и пошел домой, но уснуть никак не мог. Думал о происшедшем, вертелся с боку на бок, наконец встал и отправился на склад. Гляжу, а там тоже никто не спит, все работники на местах! Сидят, покуривают, волнуются. Так и просидели вместе до рассвета. Поздней осенью светает не скоро. Уже разгулялся день, когда издали послышался стук колес. Дождей давно не было, земля подмерзла, и звук доносился за версту. Выскочили мы из ворот, смотрим — и боимся поверить. Едут, едут телеги, некоторые с красными флажками, едут из всех 22 деревень...

Трое суток не уходили мы со склада, пока не закончили полностью прием продналога. Позднее мне сообщили, кто именно, где и когда вел тайную агитацию за срыв поставок. Этих лиц затем привлекли к ответственности, а о решении суда сообщили в каждую деревню. Так я впервые в жизни собрал для Советской власти налог.

## Психология и контрреволюция

Самообложение. — Как нужно разговаривать с буржуем? — Продовольственная инспекция. — Социализм виднеется впереди.

В дальнейшем мне не раз еще приходилось, при разных обстоятельствах, отстаивать государственные интересы. И все подобный истории были похожи друг на друга, особенно в 20-е годы, своей психологической подоплекой, тем, как влияли они на меня и вообще на людей, в них участвовавших. Не раз и не два я и тысячи таких же, как я, работников сталкивались в разных общественных сферах с постоянным противодействием. Действительно, нам тогда приходилось ломать вооруженное сопротивление беляков, преодолевать бандитизм, заставлять кулаков и нэпманов снабжать государство хлебом, платить ему денежные налоги, исполнять свой гражданский долг. Постоянно борьба, борьба и борьба! Это поневоле воспитывало в людях привычку к тому, что так, собственно, и должно быть, что иначе ничего не добьешься, что это норма общественной жизни. Пусть молодые не повторяют наших ошибок, без нужды не перегибают палки, но пусть зато подражают своим отцам и дедам, когда доведется прямо защищать великие достижения социализма!..

К концу 20-х годов особенно четко обозначились две политические тенденции. Одна отражала собой генеральную линию партии и заключалась в курсе на постепенное вытеснение кулачества из всех сфер общественной жизни, а затем и ликвидацию его как

класса. Ей противостояла линия правых уклонистов, пытавшихся приспособить кулака к Советской власти, помочь ему «врасти в социализм». Должен заметить, что я, выходец из бедняцкой семьи, члены которой не раз батрачили в кулацких хозяйствах, прошедший затем школу борьбы с вооруженной кулацкой контрреволюцией, был в этом вопросе непреклонен и по отношению к кулаку не признавал никаких колебаний.

Вернемся, однако, к уездным делам. Важным фактором тогдашней повседневной жизни деревни было самообложение. Оно проводилось самим сельским населением для удовлетворения местных общественных потребностей, являясь частью того, что мы называем сейчас местным бюджетом. Крестьяне принимали на собраниях решение о размере самообложения в процентном отношении к сумме сельскохозяйственного налога. Поскольку бедняки не платили налога, с них ничего не причиталось и по самообложению. Середняки, имевшие льготы по налогу, вносили поэтому и в порядке самообложения незначительную сумму. Кулаки помимо налога платили еще твердую надбавку к нему. В результате вокруг самообложения всегда разгорались страсти, и оно превращалось в один из рычагов классовой политики Советской власти в деревне.

Обычно обсуждение этого мероприятия приурочивалось к общему собранию с отчетом членов президиума уездного исполнительного комитета. Будучи как раз таким лицом, я часто отчитывался по поручению уисполкома о его деятельности. Сплошь и рядом приходилось выступать в деревнях, где случалось много беспорядков (как мы говорили тогда, «бузы»). Особенно этим отличались Кривцово и Борки. Крупное село Кривцово Солнечногорской волости издавна вело торговлю с большими городами и на уездных рынках. Сельские кулаки имели рабочих-надомников, эксплуатировали бедноту, значительная часть которой выполняла промышленные заказы по тканью медной сетки. Сбывая затем эту продукцию строительным организациям, кривцовские буржуи крепко наживались.

Зная уже по собственному опыту, что к собранию надо подготовиться, я прибыл за два дня до него и заранее провел с бедняками совещание, чтобы поднять их настроение и боевитость. Решили заставить богачей раскошелиться на общественные нужды.

На собрание пришло человек 150. Разместились в сельсовете, заняв все скамейки, подоконники и пол. Впереди сидели бедняки, пришедшие согласно уговору пораньше. Утвердили повестку дня собрания. Мой доклад, помню, продолжался часа четыре. Между прочим, в то время в деревне это считалось негласной нормой. Если доклад продолжался менее трех часов, слушатели относились к выступавшему неодобрительно и усматривали в нем человека либо неосведомленного (не знает, о чем сказать), либо глупого (нет мыслей в голове), либо хитрого (что-то скрывает). После выступления последовали бесконечные вопросы. Относительно некоторых вопросов точно было известно, что их зададут, ибо без них не обходилось ни одно собрание. Поэтому к ответу готовились заранее. Чаще других встречались следующие: когда деревенская молодежь будет иметь зимой работу? (В городах тогда существовала сильная безработица, возле бирж труда всегда толпилось множество людей, а еще больше стояло на учете.) Когда организуют крестьянский союз? (В это понятие спрашивавшие вкладывали любой смысл, в зависимости от своего социального положения.) Когда же деревне отдадут леса местного значения в общественное пользование?

К концу доклада в помещении появились пьяные. Как потом выяснилось, за несколько часов до собрания богачи сообщили по избам, что желающие могут во время доклада зайти по определенному адресу бесплатно угоститься. Отдельных середняков и бедняков кулаки так накачали самогоном, что те «лыка не вязали».

Вот закончился доклад, принята резолюция. За окном уже стемнело, но никто не расходится. Сейчас начнется самое главное. Слово берет, как принято, председатель сельсовета и сообщает, что местный орган власти обсуждал вопрос о самообложении. Исходя из нужд села, решено получить следующую сумму. Она будет израсходована на такие-то

мероприятия. При этом действуют упоминаемые нормы обложения, установленные государственными законами. Согласно решению, предлагается обложить каждое хозяйство в размере 50 процентов сельскохозяйственного налога.

И началось! Передние ряды дружно кричат в поддержку предложения. Далее сидят середняки. Они выкрикивают цифру 25. Еще дальше уселись зажиточные крестьяне. Те требуют 5 процентов. Наконец, разместившиеся в задних рядах кулаки и сельские нэпманы вопят, что это вообще несправедливо и не нужно никакого самообложения. Стоит гам и ругань. Кое-где соседи хватают друг друга за воротники. Звенят разбитые стекла...

Пришлось вмешаться и призвать к порядку. Постепенно шум утих. Предоставляем слово для высказываний. Выступают по очереди четверо, от тех же четырех групп населения, и вносят те же предложения, что мы уже слышали из выкриков. Больше никто не берет слова. Тогда приступаем к голосованию, сначала — по кулацкому предложению. Поднимаются лишь несколько рук. Богачи боятся открыто продемонстрировать свою позицию. Под смех основной массы присутствующих руки опускаются. Теперь голосуем за предложение о 50 процентах. Взметается частокол рук. Председатель объявляет, что большинством голосов цифра принимается.

Снова шум. В задних рядах — невообразимая сутолока. Вдруг кто-то бросает на лампу пальто, и она гаснет. В темноте началось вавилонское столпотворение, с разных сторон на президиум давят люди, ничего невозможно понять. С размаху выбив раму окна, я выскочил на улицу. Выхватил наган и крикнул, чтобы никто не выходил, пока снова не зажгут свет.

Через некоторое время загорелся огонек. Я вошел в избу. Здесь уже стало тише. Просим людей занять свои места и постепенно выясняем, кто заварил кашу. Бедняки выталкивают вперед шестерых богатеев. Берем несколько человек для охраны, сажаем задержанных в одну телегу, сами садимся в другую и едем в Солнечногорск. Там, в волостном центре, кулаков привлекли к ответственности за хулиганство, а итоги собрания, по официально представленному отчету, утвердили. Это был первый случай, когда в Кривцове приняли самообложение. Все предыдущие попытки срывались.

Расскажу еще об одном собрании — в Борках Борщевской волости (ныне находится в Калининской области). Оно тоже рисует типичную для деревни того времени картину. На этом собрании я отчитывался о своей деятельности, должен был рассказать о работе местных органов Советской власти и планах на будущее. Борщевскую волость закрепили за мной как за членом укома РКП (б) и президиума исполнительного комитета, поэтому в Борках я не раз бывал и раньше. Опять-таки заранее побеседовал с беднотой, обойдя все избы, где жили похуже, а на вечер того же дня назначил собрание. Среди борковцев привыкли распоряжаться богатые кустари-обувщики. Некоторые из них эксплуатировали надомников, другие занимались продажей обуви, организовав нечто вроде кулацкой сбытовой кооперации. Отдельные хозяйчики приторговывали в Твери и на платформах Октябрьской железной дороги.

И здесь повторилась знакомая история. К концу собрания в зале галдели пьяные голоса. Видно было, что кулаки, подпаивая собравшихся, всю стараются сорвать наше политическое мероприятие. Однако подавляющая часть присутствовавших была настроена твердо, действовала решительно, выпроводила подгулявших, прикрикнула на злопыхателей и не позволила скомкать собрание. Закончилось оно поздно ночью. Мы отвечали на вопросы крестьян. И вот я, довольный, иду сельской улицей к избе, отведенной мне под ночлег. Слышу, за углом переговариваются. Узнаю голоса. Вернувшийся из города торговец, мой давний «знакомый» Малкин, спрашивает, кто делал отчет. Подкулачник Ефимов называет меня. Малкин добавляет: «Разъездился тут! Доездится, если в запасе второй головы не имеет...» — и посыпалась отборная брань. Держа палец на спуске нагана, выхожу из-за угла:

— Да ты, Малкин, оказывается, веселый мужик. Что-то раньше я за тобой такой прыти не замечал. Всегда держался вежливо, а тут вешаешь слова на гвозди.

— Это я на лошадь. Из-за нее поздно приехал.

— С лошадью тоже надо поосторожнее, а то ведь она лягается.

Не отвечая, Малкин и Ефимов зашагали в темноту. Между прочим, несколько лет спустя мне снова пришлось встретиться, уже как фининспектору, с этим «советским купцом» (излюбленное выражение нэпманов). Я несколько раз уличал его в неуплате налогов. В конце концов Малкина привлекли к ответственности и как злостного неплательщика осудили.

Этот случай хорошо характеризует острые жизненные коллизии, в которых тогда находился инспектор. Но я старался избегать всяких «перегибов». Не всем это удавалось. Один мой старый товарищ, С. Н. Семейкин, был председателем Петровского волисполкома. В волости находились крупные текстильные предприятия. Вокруг них вертелись разные жучки: кто приспособился поставлять пряжу, кто — телеги для развоза товара, кто — краску. По закону им полагалось платить контрибуцию — вненалоговую сумму с крупных доходов. Но ни один из них не внес в казну даже грошика.

Стал Семейкин думать, как поступить. Уговоры не помогают, словесные угрозы тоже. Арестовал он троих, все равно не платят. Арестовал тридцать человек — никакого эффекта! Нет, дескать, денег, и все тут. Взбешенный и отчаявшийся Семейкин заявил, что за неповиновение властям и в назидание другим он одного из задержанных повесит. Заколотил в потолок велисполкомовского кабинета здоровенный крюк, накинул веревочную петлю, поставил табуретку и приказал привести из камеры предварительного заключения «буржуя Боронихина».

Милиционер привел Боронихина. Председатель спрашивает:

— Будешь платить?

— Рад бы, Степан Никитич, да нечем.

— Видишь петлю?

— Вижу.

— Полезай.

— Что вы, Степан Никитич? Да ведь вас самого потом не помилуют.

— Я знаю. Да вот у меня револьвер. В случае чего застрелюсь, как подобает честному большевику, но сначала тебя, прохвоста, повешу — на страх всем прохиндеям, чтобы зналк, как обманывать Советскую власть! Лезь в петлю, а не то первую пулю — тебе.

— Ну что же, прощайте, Степан Никитич!

Купец взбирается на табурет и, вытаращив от страха глаза, просит сбавить контрибуцию. Семейкин требует прекратить разговор. Купец торгуется, предлагает уплатить три четверти суммы. Председатель подходит к нему и собирается вышибить ногой табуретку. Боронихин вопит, что согласен уплатить все положенное.

Когда мне рассказали эту историю, я вначале не поверил, что Семейкин решился на такое. Но сам Семейкин не только подтвердил, что все было именно так, но искренне жалел, что не успел ударить по табуретке. Никакие мои слова, что это самосуд, не произвели на него впечатления. Он остался при своем мнении.

Перегибщики встречались на самых разнообразных поприщах. Неподалеку от нас, в Старицком уезде Тверской губернии, лозунг, что коммунизм — это Советская власть плюс электрификация всей страны, поняли как указание любым способом заняться электрификацией. Создали комиссию из людей, «понимающих» суть дела. Те не заставили долго ждать себя и внесли идею заложить в городе основу тепловой электростанции в виде паровоза. В девяти верстах от Старицы проходила железная дорога Ржев — Торжок. Подъездных путей к ней не существовало. Тогда местные мудрецы: постановили мобилизовать все трудоспособное население города и притащить паровоз волоком.

Начальник ближайшей железнодорожной станции «не заметил», как у него с рельсов стянули огромную машину. Прямая дорога к городу лежала через топи и леса. Пока одни тащили груз весом 12 000 пудов, другие гатили болото и рубили просеку. За несколько выходных дней сумели преодолеть половину пути. В заболоченном овраге паровоз съехал с бревен и погрузился в топь. На том и кончилась в те дни «электрификация» Старицы. Виновников самоуправства строго наказали.

Не следует думать, что продинспектор занимался только проверкой, контролем и тому подобными делами. На нем лежали и организаторские функции, связанные, в частности, с помощью земельному отделу в повышении урожайности и кооперировании крестьянства. Урожай в нашем уезде были низкие. В 1923 году собрали с каждой десятины ржи в среднем 55 пудов (то есть менее 9 центнеров), картофеля — 524, ячменя — 32 и льняного семени — 22 пуда. Хотя в свое время: столыпинская реформа не оставила у нас заметного следа в смысле разложения крестьянской общины и поэтому оторванных от деревни отрубников и хуторян было в уезде немного, общая техническая отсталость и бедность очень мешали повышению производительности труда. Из 19 233 крестьянских дворов в 3497 не имелось лошадей, в 2859 не было даже и плугов. О сельскохозяйственных машинах лишь мечтали. Добиться повышения урожайности можно было, лишь кооперируя крестьян в артели. Создавались комитеты сельской взаимопомощи, причем первый из них появился как раз у нас в Сестрорецкой (бывшей объединенной Борщевско-Соголевской) волости, за которую я отвечал как член укома. Комитет повел агитацию за кооперирование бедняков и середняков, однако сразу успеха не добился. Пора массовой коллективизации сельского хозяйства тогда еще не пришла.

Несколько лучше было в уезде с государственными имениями совхозного типа, хотя и они отчисляли в госфонды небольшие средства. Александровский, Карачаровский и Навашинский племенные и семенные совхозы поставляли населению за плату породистых бычков-производителей и сортовые семена. Мамонтовский птицеводческий совхоз служил лишь базой для обучения студентов сельскохозяйственных институтов. Оленинская и другие государственные дачи использовались под дома отдыха. Более всего проку было от Болдинского и Дулеповского конзаводов, выращивавших чистокровных орловских рысаков. Но и это были, как видно по самому их характеру, хозяйства весьма специфические. К торжеству социалистических отношений в деревне мы пока что только еще шли, и за него нужно было еще бороться и бороться!

Рубль на московском фоне

Опять в Москве. — Налоговая инспекция. — Границы моего района. — Крепче держи руль госмашины! — Кое-что о цифрах. — Борьба за здоровые финансы. — Аверс и реверс.

На рубеже 1923 и 1924 годов произошло временное слияние продовольственных органов с финансовыми. Появилась возможность подумать о том, чтобы продолжить образование. Мое намерение было одобрено. Поклонившись родным местам, я направился в Москву.

Кем же я буду? За размышлениями в поезде незаметно промелькнуло время. Ступая по булыжнику шумной привокзальной Каланчевской площади, я делал, даже не подозревая, конечно, о том, свои первые шаги к карьере финансиста, занявшей последующие 45 лет моей жизни.

Однако радостное волнение, вызванное неясной перспективой и смутными надеждами, омрачалось известием о кончине старшего брата Алексея. Смолodu я привык брать во всем с него пример, под влиянием его самого и его друзей начал принимать участие в революционных событиях и всегда гордился тем, как он, в годы гражданской войны ответственный работник ревтрибунала, непоколебимо защищал от врагов дело грудящихся. И вот Алексея больше нет. Никогда я уже не увижу его крупную фигуру, не услышу его глуховатый низкий голос, не расскажу ему о своих делах, не получу его мудрого совета...

Сначала я отправился в Московский Созет народного хозяйства. В секретариате мне сразу же захотели дать назначение, связанное с контролем продовольственного дела, но я взмолился направить меня на учебу, и меня послали в соседний дом, в распоряжение Народного комиссариата финансов СССР. Там повторилась та же картина. Меня направили в центральное управление налогами и государственными доходами, а там распорядились использовать меня в системе финансового контроля. Так я оказался в другом крыле здания, ставшего столь знакомым мне впоследствии. Сколько раз я, налоговый инспектор, сживал здесь на заседаниях, слушал исполняющего обязанности наркома финансов СССР Н. П. Брюханова и начальника финансово-контрольного управления А. И. Вайнштейна. Сколько раз затем шагал я привычными лестницами...

Учебная скамья опять ускользнула от меня, и я получил назначение на работу в Московский финансовый отдел, размещавшийся тогда на площади Революции. Раньше тут заседала Городская дума. Купцы, чинные земцы, благообразные попы подъезжали на рысаках к прекрасному зданию и важно шествовали «решать дела мирские». Ныне же вместо буржуазии, выброшенной революцией, широкие красивые коридоры заполнили советские служащие. Мелькали черные и синие косоворотки, подпоясанные наборными ремнями сатиновые рубашки, порой виднелись украинские рубашки с расшитыми рукавами. Всюду царили оживление и деловая суэта, характерные для большого учреждения.

Заведующий отделом Ф. А. Басиас долго слушал меня не перебивая, а потом негромко и спокойно сказал:

— Даю вам слово, товарищ Зверев, что по истечении года вы будете направлены на учебу. А сейчас зайдите в налоговое управление к Л. П. Бобылеву. Вам дадут назначение в Рогожско-Симоновский городской район. Вы приобретете там полезные практические навыки, и это облегчит вам в дальнейшем повышение своей квалификации.

И вот я — в налоговом управлении. Как же решится моя судьба? Что стану я делать?

— Ваш пост, товарищ Зверев, — налоговая инспектура Рогожско-Симоновского района Москвы, — сказали мне в управлении. — Исчисление и взимание прямых и косвенных налогов, а также налогов местных и сборов — вот ваш непосредственный участок работы. Однако заниматься придется и многим другим. Идет напряженная борьба. Частник не просто конкурирует с государством, но и пытается перейти в наступление. Подняла голову дореволюционная дрянь и нечисть. А в наших органах не все ладно. Кое-кому не хватает большевистской принципиальности, и нэпманы пользуются этим. Хорошо, что партия посылает к нам проверенные кадры. Вникайте поскорее в дело. Сначала познакомьтесь с районом, потом примите бумаги и беритесь за работу.

Немало озабоченный, шагал я в общежитие, неся под мышкой справочники и инструкции. Итак, впереди новое поле битвы: молодой советский рубль в опасности...

Потянулись дни, заполненные до отказа чтением специальных изданий, изучением финансовых смет учреждений и предприятий, проверками и ревизиями. Напряженная работа целиком захлестнула меня, первоначально не оставляя времени ни на что другое. Зато расширялся мой кругозор, росли знания. На смену лихорадочной организационной деятельности в уездном масштабе пришла не менее сложная, по практически протекавшая совсем в иных формах деятельность районного финансиста. Немало любопытных для себя и даже странных «открытий» сделал я в те дни. Одно из них связано со «Словарем для зашифрованной корреспонденции».

Этой книгой, выпущенной в 1921 году по указанию Народного комиссариата финансов и отпечатанной в типографии коллегии НКФ, мы пользовались при необходимости в некоторых служебных ситуациях. Полистав ее, я с удивлением обнаружил, что она отлично пригодилась бы дореволюционному чиновнику, но очень мало подходит для советского учреждения. Через четыре года после социалистической революции анонимный составитель «Словаря» разъяснял, как зашифровывать в служебной корреспонденции такие слова, от которых уже пахло нафталином. Зато он старательно избегал всего, что составляло теперь неотъемлемую часть нашего лексикона. Читатель мог обнаружить в книге такие слова, как «император», «вдовствующая императрица», «царь», «августейший», «князь», «цесаревич», «коллежский ассессор», но не было в словаре слов «большевик», «империализм», «интернационал», «интервенция», «комиссар» и другие. В словаре имелись «егермейстер», «великий князь» и «статский созетник» и отсутствовали «социализм», «советский», «коммунизм», «трудящийся», «наркомат». Почему же книга с налетом старорежимной плесени находилась в 1924 году в официальном употреблении? Да потому, что другой пока не было.

Впрочем, это лишь небольшой штрих. Совсем иные «открытия» сделал я, когда знакомился с подотчетным мне в финансовом отношении Рогожско-Симоновским районом, чрезвычайно интересной частью тогдашней Москвы. Район начинался углом в центре города, возле площади Ногина, простираясь к востоку от старинного огромного здания Гранатного двора. Некогда тут находился артиллерийский склад, перед революцией размещался Воспитательный дом, а в 1924 году — Дворец труда с добрым десятком учреждений, включая ВЦСПС и Профинтерн, и различными выставками. Одна из них, при культотделе ВЦСПС, произвела на меня особенно сильное впечатление, ибо была первой специальной художественной выставкой, которую я увидел в своей жизни. Яркость впечатления, вынесенного от ее осмотра, объяснялась, однако, не только новизной ощущения, но и подбором самих картин, посвященных истории рабочего класса. Некоторые из них навсегда врезались в память. Как ученик первого класса запоминает на всю жизнь, за какую парту он сел, кто был с ним рядом и что сказала учительница в его первый школьный день, так и я до сих пор не забыл, в какой комнате и на какой стене висели картины Н. Касаткина «Углекопы. Смена», Г. Савицкого «Кожевенный завод», П. Радимова «Шахта», Н. Шестопалова «Расстрел», Н. Терпсихорова «Швейная мастерская», Б. Яковлева «В старой Москве», Н. Зайцева «Молодой рабочий». В следующих залах были выставлены скульптурные портреты известных революционеров... Мимо Дворца труда северная граница ныне не существующего уже района шла к Воронцову полю. Знакомясь с районными учреждениями, я сразу обратил внимание на дом 2-го Клуба политэмигрантов. Здесь можно было встретить видных деятелей Коминтерна.

В то время лишь две пятых нашего района были замощены. То, что сейчас привычно горожанину с раннего детства, в 1924 году выглядело совершенно иначе. Электрических фонарей на улицах было еще мало, в основном светились газовые, а кое-где даже керосиновые. Их отблески ложились на стены неровного ряда домов; чем ближе к окраине, тем больше попадалось деревянных зданий.

Пересекши Земляной вал, граница района вела к Яузе. На реке кипела работа: обветшавшие мосты приводились в порядок. Их не чинили десяток лет, и я помню, что одно из первых ассигнований, правильность расходования которого я проверял, было отпущено как раз для

этой цели. В том году москвичи отремонтировали 24 моста через Яузу и все восемь — через Москву-реку. За Яузой лежал огромный пустырь. В центре его находилась колокольня Спасо-Андроньевского монастыря. Монастыри и церкви попадались в столице на каждом шагу, являясь неперменной и характерной частью московского пейзажа. Но даже на этом фоне резко выделялась грандиозная Андроньевская колокольня. В монастыре были похоронены основатель русского театра великий актер Ф. Г. Волков и Андрей Рублев.

По Золоторожской улице шла дорога к площади Красных курсантов. Неподалеку начиналась восточная граница района, а на юге она достигала Симонова монастыря с его мощными стенами и своеобразной трапезной палатой в стиле славянского барокко. Там я наткнулся на могилу еще одного человека, чье имя было мне раньше незнакомо: С. Т. Аксаков. Расспросив о нем, я взял в библиотеке его повесть «Детские годы Багрова-внука». Насколько сильное впечатление произвел на меня необыкновенно чистый и образный язык писателя, настолько же резко почувствовал я контраст между жизнью помещичьего сына и какого-нибудь крестьянского мальчика вроде меня. Я поневоле все время сравнивал читаемое с тем, что сам испытал в детстве.

Рогожско-Симоновский район по социальному составу его жителей был довольно пестрым. Я узнал об этом, как только взял в руки налоговые документы. Подоходный налог на 90 процентов платили трудящиеся. В столь огромном районе налог на сверхприбыль поступал в казну всего от 150 человек. Квартирный налог значился лишь за 1600 лицами. Земельная рента поступала от 3,5 тысячи человек, а оценочный сбор (с лиц, имеющих доходы от строений) — также с 3,5 тысячи. Поглядел я на эти цифры и тотчас вспомнил инструктаж в Мосфинотделе. Да, рубль тоже был ставкой в напряженной и пока не затихавшей классовой борьбе. А на другом социальном полюсе находились рабочие — 30 процентов районного населения и советские служащие — 27 процентов. Эпоха — трудная, суровая — вторгалась и сюда. Возле бирж труда стояли в очередях безработные. 11 процентов составляли иждивенцы, 9 — кустари, 8 — прислуга, 2 — лица свободных профессий, 1 процент — владельцы частных предприятий и рантье. Не хочется ли читателю оглянуться и посмотреть вокруг себя, чтобы почувствовать, каким далеким кажется это время?

Примерно половину районных рабочих составляли металлисты (18 процентов), железнодорожники (9), текстильщики (8), швейники (7) и печатники (6). Прочие растеклись по мелким профессиям. Эти пролетарские кадры группировались вокруг фабричных и заводских корпусов, живя в основном неподалеку от них. Район славился такими гигантами, как «Серп и молот», «Динамо», «Амо»; такими предприятиями, как Главные вагонные мастерские, «Парострой», Платиновый завод, «Котлоаппарат», «Клейтук», «Мельстрой», «Руска-бель», завод имени Баскакова, «Трубосоединение», «Пролетарский труд», завод подъемных сооружений, «Гален», фармацевтические заводы № 12 и 4, «Красный путь». В районе находились многочисленные предприятия городского значения: Бердо-ремизная и Кардо-лентная фабрики, Трамвайный парк, Колбасный завод, «Красная звезда», «Юная коммуна», 2-й ремонтный завод Главполиграфа, «Искромет», Механический завод, бойня с Альбуминовым заводом, «Красный конфетчик», безномерная фабрика (бывшая Александренко) и фабрика промкооперации (бывшая Остроумова), а также типографии «Правды», «Рабочего дела» и «Бедноты». Наконец, здесь имелся ряд мелких предприятий (вроде «Москвошвей» № 4, 8, 23) и частные промышленные заведения.

Мне надлежало «переварить» всю их финансовую документацию и контролировать денежную отчетность. Не обладая в то время необходимой теоретической подготовкой, я никогда не справился бы с делом, если бы не помощь партийных организаций. Я попросил секретаря райкома РКП (б) В. И. Полонского извещать меня о собраниях партячеек на предприятиях, бывал на этих собраниях и поддерживал контакт с партийными бюро. Заодно, слушая выступления и посещая бухгалтерию, знакомился с самой работой фабрик и заводов, с пролетарским бытом. Все это особенно пригодилось мне десять лет спустя как председателю райисполкома, а потом секретарю РК ВКП (б). В 1924 году 117 партячеек-гожесимоновцев,

насчитывавших 6550 коммунистов, на 78 процентов состояли из рабочих (самый высокий процент в Москве). Крупнейшими были парторганизации завода «Серп и молот», Высшего совета народного хозяйства и депо Курско-Нижегородской железной дороги.

В борьбе за социализм каждый отряд передовых граждан СССР трудился на своем участке и у каждого был какой-то свой «лозунг дня». Для нас, работников советского аппарата, главный лозунг 1924 года звучал так: «Крепче держи руль государственной машины!» Его непрестанно провозглашали тогда на всех собраниях и со всех трибун, а смысл его заключался в том, чтобы, опираясь на командные высоты в народном хозяйстве, проложить организационно, политически и экономически путь к социализму.

Налоговая политика Советской власти в годы гражданской войны находила выражение во введении чрезвычайных обложений. Она была острым орудием экономической и политической борьбы с буржуазией и способствовала мобилизации материальных ресурсов для нужд «военного коммунизма». Основную роль играли тогда не планомерные денежные налоги, а методы прямой экспроприации. Значение же налогов постепенно сводилось к минимуму. В 1918 году их удельный вес в государственных доходах составлял 76 процентов, в 1919 году — 18, а в 1920 году — лишь 0,3 процента. Практически налоги не взимались.

Отказ от политики «военного коммунизма», переход к мирному строительству и введение нэпа потребовали установления иных форм экономических отношений в стране в целом, между городом и деревней в частности. Возрождались товарно-денежные отношения, а вместе с ними возрождались и налоги. XI съезд РКП(б) в резолюции «О финансовой политике» указал: «Налоговая политика должна иметь задачей регулирование процессов накопления путем прямого обложения имущества, доходов и т. п. В этом отношении налоговая политика является главным орудием революционной политики пролетариата в переходную эпоху».[4]

Теперь налоги следовало использовать для покрытия бюджетного дефицита и оздоровления денежного обращения при сокращении эмиссии бумажных денег. Понадобилось перестроить всю налоговую систему старой России. Раньше она служила интересам буржуазно-помещичьей верхушки, а теперь — трудящихся, особенно неимущих. Ограничивая доходы частных, она стимулировала одновременно рост социалистических отношений в обществе.

К концу 1921 года денежное обращение увеличилось в стране (за счет эмиссии невиданного количества ассигнаций) в 127 раз, а стоимость рубля упала в 5600 раз.

На окраинах Советской России картина была еще более мрачной, ибо там имели принудительное хождение денежные знаки всех тех истинных и мнимых правительств, которые по нескольку раз и в разном обликах сменяли друг друга. Например, на Дальнем Востоке между 1918 и 1921 годами ходили по рукам не только настоящие, но и самые странные и необычные деньги либо заменявшие их «эрзацы»: казначейские обязательства, оккупационные деньги, денежные кооперативные билеты, денежные квитанции, разменные марки, кредитные земские билеты, разменные банковские билеты, расчетные знаки, денежные боны и т. д. Товарищи по работе, находившиеся в годы гражданской войны и иностранной военной интервенции в Приамурье и Приморье, свидетельствовали, что вследствие этой неопишуемой чехарды возникла даже особая производственно-ремесленная отрасль по ремонту денег. В китайских и корейских кварталах дальневосточных городов появились лавчонки с надписями: «Руска деньга починяй», «Руски деньги ломайла исправляй», «Деньги починяйла». Хозяева этих лавочек стирали и гладили грязнее дензнаки и «штопали» рваные.

С началом нэпа бюджетная политика резко меняется. В ее основу был положен принцип бездефицитного бюджета. Приняли меры к сокращению государственных расходов и

увеличению доходов. Для этого отменили бесплатность услуг, восстановили регулярное взимание налогов, усилили борьбу за экономию, сняли предприятия с финансового обеспечения через бюджет и объединили их в тресты — самостоятельные хозяйственные единицы. Однако голод 1921–1922 годов и обитая разруха не позволили сразу добиться успеха. Слабо ограничиваемая эмиссия бумажных денег продолжалась. С января по сентябрь 1922 года количество денег, находившихся в обращении, возросло еще в 50 раз, а цены на товары — в 35 раз. На денежных знаках, не имевших почти никакой цены, мелькали гигантские цифры: миллион, миллиард. Нормальной единицей стал, шутка сказать, миллион рублей, или в просторечии «лимон». Возвращаясь из Смоленска в Клин через Москву, я по дороге в Наркомпрос, о посещении которого рассказывал выше, зашел в столовую у Охотного ряда. За чай с кусочком хлеба и пятью изюминками (вместо сахара) заплатил внушительное число «лимонов», которые и за настоящие деньги-то не считались.

Если в каком-нибудь магазине случайно появлялись уже почти забытые «деликатесы» вроде колбасы и хороших консервов, немедленно начиналось столпотворение. Нэпманы, лихо наживавшиеся на временных трудностях народного хозяйства, злорадно потирали руки. Частники ликовали. Обыватели напевали куплеты «на злобу дня»:

В магазинах — чудеса,

Появилась колбаса.

Крику — как из сотни граммофонов.

Прибегаю я в буфет

(Ни копейки денег нет):

«Разменяйте 10 миллионов!»

Преодолевая трудности, страна упорно шла к подлинному возрождению экономики. Большую роль сыграл в восстановлении денежно-кредитной системы Государственный банк. Как главное кредитное учреждение, он с 1921 года принимал на свой текущий счет кассовую наличность всех учреждений и предприятий, а также средства от населения. Госбанк кредитовал затем промышленность, сельское хозяйство и торговлю (главные активные операции), производил учет кредитованных сумм, взимая с них проценты, и выдавал необходимое с текущих счетов (главные пассивные операции). Наконец, он перераспределял средства, переводя их со счета предприятия, где они были временно свободными, на счет другого, где их не доставало. Поскольку нередко сталкивались встречные просьбы, отдел взаимных расчетов использовал метод безденежного обращения и производил обоюдный зачет. В 1921 году восстановили обязательное и добровольное страхование, а с 1922 года перевели Госстрах на хозрасчет (самоокупаемость). Стало осуществляться личное страхование. Сначала перешли к страхованию жизни, бытовавшему в России с 1835 года, а потом начали применять и страхование от несчастных случаев.

Одновременно вводился частный кредит. Появились кредитные кооперации (число членов товарищества должно было превосходить 49), общества взаимного кредита и частные банки. Из крупнейших банков упомяну Покобанк (потребительской кооперации), Юго-Восточный коммерческий (в Ростове-па-Дону), Промышленный и Московский городской (оба — в столице), а также Российский коммерческий. Последний был основан шведским капиталом и являл собой своеобразную форму финансовой концессии, предоставленной иностранцам Советской властью. РСФСР, а потом СССР твердо рассчитывали справиться с наплывом

частников и держать финансовое дело в руках государства. Ведь уже в 1922 году бюджет стал, впервые за пять лет, ориентировочным финансовым планом и начал исчисляться в золотых рублях. Выражение «государственные доходы» обрело реальный смысл. Они составлялись теперь из налогов прямых и косвенных, пошлин, платежей за использование транспорта, средств связи и общественного имущества, за продукты и другие товары. Еще одну часть доходов приносили возмещение государственных фондов, национализация частной промышленности, реализация материальных ресурсов и кредитные операции.

Из госбюджета начали выделять бюджеты местные. Их следовало хорошо знать, равно как и все виды налогов. Налоговый инспектор, вроде меня, обязан был свободно разбираться в порядке взимания и поступления 25 прямых и косвенных государственных налогов. Промысловый налог представлял собой патентный сбор в зависимости от разряда предприятия и уравнильный сбор в зависимости от величины оборота (3 процента оборота), а местные Советы могли делать к нему надбавку. Общегражданским налогом облагалось все трудовое население: мужчины — в возрасте от 17 до 60 лет, женщины — от 17 до 55; исключались из обложения красноармейцы, учащиеся, домашние хозяйки в больших семьях, социально обеспечиваемые лица и матери с детьми до 14 лет. В 1923 году ввели прогрессивный подоходно-поимущественный налог, а для земледельцев — денежный подворный налог.

Особое место занимали пошлины: гербовый сбор при деловых соглашениях, сбор с заграничных паспортов, пробирная пошлина, сборы за проверку мер и весов, ирригационный, канцелярский и портовый. Сначала роль денежных налогов была незначительной. Еще в 1922 году реальный доход от единого натурального и труд-гужевого налогов в 12 раз превышал доход от всех денежных налогов. Однако уже в 1923 году трудгужевой налог заменили денежным. Появились таможенные сборы, а также косвенные налоги в виде акцизов на спирт, прессованные дрожжи, водку, коньяк, вино, пиво, квас, фруктовые напитки, минеральные воды, табак, папиросные гильзы, спички, соль, нефтепродукты, сахар, сахарин, чай, кофе, цикорий и свечи. Внесли свою лепту и местные налоги: помимо уже упомянутого денежно-подворного — со строений в городах и изолированных помещений городского типа, квартирный, с садов и огородов, с публичных зрелищ. 90 процентов всех местных налогов СССР давали города.

Параллельно осуществляли ряд других важных мероприятий. Первым шагом при восстановлении государственного кредита явился выпуск хлебного займа с оплатой облигаций зерном и приемом этих облигаций вместо продовольственного налога. Затем выпустили Государственный 6-процентный выигрышный заем. Переход на золотое обращение сделал рубль образца 1923 года равным 100 рублям образца 1922 года и 1 миллиону советских рублей любых прежних выпусков. В октябре 1922 года специальным постановлением объявили утратившими силу все деньги царские, Временного правительства и местные суррогаты денежных знаков. Новая денежная единица — червонец равнялась 10 бывшим золотым рублям, то есть 1 золотнику и 78,24 доли чистого золота. Казначейские и банковские билеты достоинством в 1, 2, 3, 5, 10, 25 и 50 червонцев обеспечивались на 1/4 драгоценными металлами и устойчивой иностранной валютой, а на 3/4 — товарами, векселями и обязательствами. При чеканке червонцев в них вливали 9 частей чистого золота на 1 часть примеси. Экономкой и умелой политикой Советское правительство смогло накопить достаточно золота, чтобы обеспечить драгоценным металлом проведение реформы. Свою роль сыграли здесь наряду с другими и знаменитые Ленские золотые прииски. Когда-то обогащавшие царскую казну и английскую компанию «Лена-Голдфилдс», они пополняли теперь ресурсы молодой советской державы. Караваны лошадей и верблюдов регулярно доставляли с Лены и Алдана мешочки с самородками и золотым песком.

Предстояло ликвидировать наличие в обращении двух валют: червонцев, которых выпускали вес больше и больше, и «советских денежных знаков», которых становилось все меньше. Денежная реформа завершилась в 1924 году. Изданный в феврале 1924 года декрет ввел

эмиссию казначейских билетов в размере 50 процентов наличных червонцев достоинством в 1, 3 и 5 рублей, а потом в обращение пустили разменную серебряную и медную монету. «Совзнаки» изъяли и выкупили. СССР перешел к твердой валюте. Особый интерес вызывали платиновые и серебряные полтинники и рубли. На полтиннике с аверса (лицевая сторона) виднелся государственный герб и лозунг «Пролетарии всех стран, соединяйтесь!», а на реверсе (обратная сторона) был изображен молотобоец. Более крупный размером рубль имел сходны.: аверс, а на его реверсе были изображены рабочий и крестьянин. По ободку монет шла надпись о количестве содержащегося в них чистого серебра.

Вероятно, я не преувеличу, если скажу, что денежная реформа стала одним из памятных событий в тогдашней жизни советских граждан. Не могу не удержаться, чтобы не привести здесь несколько фраз из написанного в 1924 году фельетона Михаила Кольцова «145 строк лирики», очень хорошо передавшего атмосферу, связанную с денежной реформой:

«Сгоните с лиц улыбки, я пришел с некрологом. Мрачные совработники, хмурые хозяйственники с беременными портфелями, веселые пролетарии и удрученные буржуи, коммунисты, беспартийные, честные и нечестные деревенские шкрабы, спекулянты, рвачи, пенкосниматели, все добродетельные и злодейские персонажи великого российского детства, встаньте! Преклоните головы. Почтите память усопших. Совзнак скончался... Червонец, сытое дитя новой эпохи, нового поколения, сразил тебя, истощенного холодом, голодом и блокадой... Гривенник — серьезная вещь. Он твердит всем своим законченным, кругленьким, самоуверенным ликом о том, что творимое в наши годы и дни затеяно всерьез и надолго... Даже „бессознательный“ рабочий, приняв его в счет субботней получки и разобрав выбитый на серебре лозунг, лукаво ухмыльнется: „Ишь, леший! Заполучили мы и тебя в большевики!“ А сознательный буржуй, застегивая портмоне, прикусит губу. Белая монета, клейменная страшными словами и знаками, говорит ему не только о сегодняшнем богатстве, но и о завтрашнем конце».

Это тоже классовая борьба

Куда идут деньги? — Местные проблемы. — Приспособленцы. — Смотри в оба! — Математика и политика.

Мы, финансисты, особенно быстро подмечали отрадные явления роста нашей экономики. В 1924 году столичный бюджет стал бездефицитным. Этого удалось добиться впервые за годы Советской власти. По столице собрали налогов почти 112 миллионов рублей: это составило 38 процентов налоговых поступлений с РСФСР, или 26 процентов со всего СССР. Столица, как город, в основном расходовала именно то, что поступало по налогам, ибо ее бюджет составлял лишь 117,6 миллиона рублей. На 1/3 сумма слагалась из сборов и налогов как таковых, а на 2/3 — из доходов от предприятий Москоммунхоза и доходов с недвижимого имущества Московского управления недвижимым имуществом.

Куда же шли эти средства? 43 процента возвращалось в коммунальное хозяйство, 20 — отдавали на народное образование и 15 процентов — на здравоохранение. Весьма показательны две последние цифры. Страна находилась все еще в сложном положении. Тем не менее просвещение и здоровье народных масс Советская власть считала тем, на что следует обратить первоочередное внимание.

Изучая систему районного налогообложения, я очень быстро столкнулся с попытками многих частных утаить подлинные размеры своих доходов и обмануть государственные органы. Прежде всего это касалось перекупщиков, спекулянтов, маклеров и иных «посредников» торгового мира. В районе имелись рынки Рогожский, Конный, Коровий, Таганские стоянки. Там оку фининспектора тоже не следовало дремать. И все же уследить за оборотистыми и

пронырливыми нэпманами было трудно. Их изворотливость просто изумляла. Некоторые, чтобы легализовать свою деятельность, приходили в райфинотдел (он помещался на Коммунистической улице, в доме 29), где я принимал население с 10 до 14 часов, и пытались записаться какими-нибудь справками.

Помню случай почти анекдотический. Секретарь РК РКП(б) В. И. Полонский рассказывал нам, членам бюро райкома, как к нему пришел один крупный частник, владелец промышленного предприятия, и сообщил, что он хочет быть среди своих рабочих полномочным представителем Советской власти и большевистской партии и строить работу в соответствии с государственно-партийными решениями.

— Что же вам угодно? — спрашивает секретарь.

— У меня на предприятии скоро будут перевыборы в партячейке. Дайте мне указания, кто должен войти в новый состав фабричного бюро и кого из беспартийных следует принять в ряды большевиков. Я обеспечу все на должном уровне и гарантирую вам полный успех. Можете быть уверены, что у меня, отца моих рабочих, получится лучше, чем у активистов. Вы убедитесь, насколько я предан Советской власти и как могу быть ей полезен.

Конечно, проныре дали от ворот поворот. Но это не остудило нахальства прочих дельцов, занимавшихся различными махинациями и почти официально, и на «черном рынке». Некоторые из них плакались нам в жилетку, жалуясь на обиды и пытались руками советских органов расправиться со своими конкурентами. Обычно мы им отвечали словами из известной пьесы А. Н. Островского: «Кто вас, Кит Китыч, обидит? Вы сами всякого обидите!» С подобной публикой приходилось держать ухо востро, а не то запросто обведут вокруг пальца. Зайдешь в торговую точку Солесиндиката, берешь документацию и видишь, что государство получает при продаже соли 2 копейки прибыли на пуд. А добьешься истинных сведений, допустим, в частном магазине Масленникова, и ахаешь. Этот ловкач получает с пуда соли 18 копеек. Вот когда не раз приходилось вспоминать известный призыв В. И. Ленина к работникам советских хозяйственных органов: «Учитесь торговать!»

Ради истины надо признать, что не все следовали этому мудрому указанию. Некоторые, вместо того чтобы как следует организовывать заготовку сырья для социалистических предприятий, ориентировались на рыночную стихию.

Политический подход требовался особенно остро, когда приходилось ревизовать работу учреждений культпросвета. Например, в районных кинотеатрах «Таганский» и имени Сафонова цены на билеты иногда устанавливались такие, что посещавшие утренние киносеансы, главным образом дети рабочих, должны были платить почти столько же, сколько стоил билет на вечерний сеанс. Еще хуже получалось, если учреждение, ведущее агитационно-пропагандистскую либо просветительную работу, ценами на входные билеты отпугивало как раз тех, ради кого оно функционировало. О всех сходных случаях я немедленно сообщал в финансово-налоговую секцию райсовета и в Мосфинотдел. В свою очередь не раз получал от них поручения, не связанные прямо с моими должностными обязанностями, например обследование материального положения лиц наемного труда.

Такое обследование имело тогда очень важное значение. Советское государство стремилось регулировать и контролировать деятельность частного капитала. Нэпманы же всеми средствами уклонялись от регламентации и со своей стороны тоже пытались оказывать воздействие на горожан и крестьян. Часть пролетариата, трудясь на мелкособственнических предприятиях, не только подвергалась эксплуатации, но порою подпадала под влияние остатков буржуазии. Коммунистическая партия старалась вырвать их из пут чужих, вредных идей, чтобы повысить авангардную роль рабочего класса к стране. Кроме того, РКП (б) поставила задачей так организовать этих рабочих, чтобы они помогали Советской власти проводить на частных предприятиях ее политику. Партийные и комсомольские ячейки,

профсоюзные и женские организации активно защищали от хищников-нэпманов материальные интересы трудящихся.

Одна из сложностей заключалась в том, что частники владели в основном мелкими кустарными или полукустарными заведениями. Механических приспособлений, не говоря уже о настоящих машинах, там почти не имелось. Правда, госкапиталистические предприятия были не только среднего размера, но иногда и довольно крупными. Новая буржуазия, порожденная нэпом, всячески приспособлялась к налоговому и трудовому законодательству, прячась от советского контроля. Большинство частников вовсе не стремилось к созданию крупных, хорошо оборудованных предприятий. Очень широко практиковалось ими «квартирничество» (использование надомников). Организовывались фиктивные товарищества, мнимые кооперативы и псевдоартели. А ведь советское законодательство защищало кооперацию. И нэпман, хитря и изворачиваясь, искал лазейку, чтобы, не меняя своей сущности, залезть под государственное крыло.

Мы называли это «экономической контрреволюцией». Особенно злостным явлением были хищения государственного имущества в скрытой форме. Так, близорукие ротозеи или чуждые элементы, попавшие в госаппарат, нередко продавали частникам неликвидные фонды предприятий по явно убыточным цепам. В других случаях аренда оформлялась на невыгодных казне условиях. Рабочие, трудившиеся на нэпманов, должны были помогать советским контрольным и финансовым органам разоблачать хозяев. Однако дело осложнялось тем, что на мелких предприятиях порой совсем не было коммунистов. К тому же частники всеми мерами старались уволить или как-нибудь выжить рабочих-активистов. XII Московская губернская партконференция специально рассматривала этот вопрос. Еще в 1922 году был опубликован циркуляр ЦК РКП (б) «О партийной работе на частных предприятиях».[5] При райкомах партии выделили специальных инструкторов для руководства работой партячеек на госкапиталистических и частновладельческих заводах, фабриках и мастерских, а также в магазинах и тому подобных заведениях. В организационном отделе нашего райкома РКП (б) была образована постоянная комиссия, ведавшая парторганизаторами таких ячеек. Она-то меня и наставляла, давая поручения.

Полезную практику приобрел я также, изучая статьи расходов. Лимит зарплаты служащего не должен был превышать 15 рублей. Однако кое-где наблюдался существенный перерасход. В трестах за ушедшими с работы людьми числилась авансовая задолженность. Пахло тысячными суммами, выброшенными на ветер. Порой встречались грубые растраты. А с другой стороны, не всегда хватало средств на неотложные нужды, например на расширение жилищного фонда. Многие рабочие жили еще в подвальных помещениях. На одну жилую комнату приходилось по району в среднем 4,2 человека.

Самой сложной проблемой оставалась безработица. К началу 1925 года около 10 тысяч трудоспособных рогоже-симоновцев с постоянной пропиской не имели работы. Молодые ребята, слонявшиеся по улицам, пополняли ряды хулиганов, а некоторые — и уголовников. Часть районных средств мы и направили на расширение набора молодых рабочих и работниц на такие предприятия, как «Искромет» и «Юная коммуна». Пришлось также разрешить временно частным кустарям брать себе учеников на основе особых трудовых соглашений. Дальнейшие мероприятия упирались в отсутствие необходимых денежных сумм. Следовало драться за каждую лишнюю государственную копейку, сурово пресекая «художества» нарушителей финансовой дисциплины.

К концу года мне удалось приобрести полезные профессиональные навыки, и я стал лучше разбираться в финансовых вопросах. Тем не менее все чаще и чаще испытывал чувство внутренней неудовлетворенности. Я отчетливо видел в большинстве жизненных случаев, что и как следует делать. Но далеко не всегда понимал, почему данное решение является правильным. Внутренняя взаимосвязь многих явлений в финансовой сфере оставалась мне недоступной. Причина была ясна: отсутствовала теоретическая подготовка.

Существовала еще одна проблема. С ней сталкивается, рано или поздно, каждый, кому приходится соприкасаться с достаточно ответственной государственной работой. Оказывается, далеко не всегда голые цифры, даже если они безошибочно отражают положение вещей, могут подсказать верный путь решения социальной проблемы. Вернусь к старому примеру. С точки зрения финансового плана выгоднее было, как свидетельствовали цифры, оставить прежние цены на билеты в кинотеатр «Таганский». Политически же требовалось поставить вопрос о поощрении детей трудящихся, даже в ущерб доходности культурного заведения.

Уже тогда я стал задумываться над этой стороной дела. К глубокому пониманию ее пришел, конечно, гораздо позже. А в те месяцы меня смущало, что я не знаю, когда можно всем этим пренебречь, а когда нужно, наоборот, руководствоваться. Нельзя же всегда полагаться лишь на классовое чутье. Значит, мне не хватает не только профессионального, но и партийно-политического образования. Получить же и то и другое можно было в вузе. И я стал стремиться в высшее учебное заведение еще сильнее, чем раньше.

Замечу попутно, что соотношение идейно-политического момента с экономическим вообще непростая проблема. Чем дальше продвигался я по служебной лестнице, тем явственнее ощущал это. Станешь требовать желаемого только с политической точки зрения — можешь скатиться в волюнтаризм, оторваться от реальных возможностей, причинить ущерб народному хозяйству. Будешь исходить лишь из «цифири» — можешь потерять из виду конечную цель, нанести урон великому делу построения коммунизма. Этот постоянный разрыв между тем, что хочется, и тем, что можно, лежит фактически в основе обсуждения любого государственного вопроса. Важно не уклониться ни в ту, ни в другую сторону. Финансовый работник должен свято помнить о жизненной реальности. В то же время без верной социально-политической постановки задачи все цифры мертвы. Вот почему я никогда чрезмерно не доверял проповедникам «математической точности» в социальных науках. Мне известны экономисты, которые, отлично владея математическим аппаратом (а это — превосходно!), готовы предложить вам на любой случай жизни математическую «модель поведения». В ней будут учтены любые возможные повороты экономической ситуации, любые перемены в масштабах, темпах и формах хозяйственно-технического развития. Недостаёт там порой лишь одного: политического подхода. Искусством вкладывать в ленту электронно-счетной машины задание, обобщающее на будущее все мыслимые и немыслимые зигзаги внутреннего и международного развития с учетом и техники, и экономики, и политики, и психологии широких народных масс, и поведения стоящих у государственного руля личностей, мы пока еще, увы, не овладели. Приходится намечать лишь наиболее вероятный аспект развития. А он не тождествен математической модели...

Итак, я хотел учиться. Законное, по-видимому, желание. В Мосфинотделе и в горкоме РКП (б) мне сказали: «Дела идут теперь получше, а Советская власть к тому же заинтересована в повышении квалификации своих работников. Скажите, где бы вы хотели учиться без отрыва от производства?»

И я стал искать. Сначала подумывал интенсивнее заняться самообразованием. Я давно уже систематически читал не только ежедневную «Финансовую газету» (и не стеснялся ходить на консультации к ее редактору М. Г. Вронскому), но также еженедельник «Бюллетень Мосфинотдела» и ежемесячник «Вестник финансов». Часто брал книги по специальности в находившейся напротив райфинотдела библиотеке имени Ключевского. Однако повседневная текучка засасывала и мешала регулярным занятиям.

Начал я приглядываться к имевшимся в районе курсам. Побывал на Рогожско-Симоновском вечернем рабфаке, центральных опытно-педагогических курсах, курсах для взрослых, для счетоводов, общеобразовательных курсах имени Воровского. Вижу: все не то, что мне нужно. И отправился снова в Мосфинотдел. Его заведующий А. В. Николаев сказал: «Значит, в районе ничего подходящего не нашли? А пойдете на Центральные курсы по подготовке

финансовых работников? Тому, кто их окончит, предоставляется возможность поступить в институт». Взглянув на мое просиявшее лицо, он улыбнулся и добавил: «Ну вот и договорились!»

## СТОЛИЧНАЯ ТЕОРИЯ И ПЕРИФЕРИЙНАЯ ПРАКТИКА

Третья клинская эпопея

Финкоптроль. — Нэпманские зигзаги. — Последняя частная фирма. — Шаги социализма. — «Не сдать, а победить!»

Центральные финансовые курсы при Народном комиссариате финансов СССР размещались там же, где и сам наркомат. Учебный план курсов согласовывался со всеми новейшими задачами, которые вставляли перед руководящим органом, а сотрудники последнего могли сочетать постоянную работу с ведением занятий на курсах. В числе этих сотрудников были крупные специалисты своего дела, искушенные во всех тонкостях финансовой службы. Кроме того, для чтения теоретических лекций пригласили ряд экономистов-профессоров. Наконец, занятиями по социально-политическим дисциплинам руководили слушатели последнего курса Института красной профессуры. Мы учились по программе повышенного типа. Большинству учащихся весьма помогала практика работы в финансовой сфере. Под уже знакомые нам практические вопросы подводилась научная база.

Окончившим курсы предоставлялись немалые права. Мы могли, в частности, беспрепятственно зачисляться на учебу в вузы экономического профиля. Должен признаться, что я заранее наметил для себя не только институт, в который собирался пойти по окончании курсов, но и факультет. Это был финансовый факультет МПЭИ (Московского промышленно-экономического института), и я уже представлял себе, как засяду за вузовские пособия и начну вплотную наряду с другими «грызть гранит науки» по более широкой программе.

В самых радужных чувствах шел я майскими днями 1925 года из МПЭИ в Московский губфинотдел. В одном кармане лежала справка, из которой явствовало, что я зачислен в этот институт, в другом — диплом об окончании курсов и характеристика, где говорилось, что я могу занимать должности на уровне заведующего уездным финансовым отделом или самостоятельного ответственного работника в губернском отделе. Я собирался отдохнуть на родине, а осенью сесть на студенческую скамью. И не ошибся в своем предположении: родные места увидел очень скоро, но только не в качестве отдыхающего.

Когда заведующий губфо А. В. Николаев взглянул на мою характеристику, он тотчас воскликнул:

— Отлично! Так вы — из Клина? А нам как раз там нужен завфинотделом. Прежнего сняли с работы и привлекли к судебной ответственности.

— Но я с осени должен начать учебу в институте.

— С осени и начнете. Поезжайте пока в Клин, поработайте, к октябрю мы вас отзовем.

— А не лучше ли послать кого-нибудь другого сразу, чтобы не было служебной чехарды?

— Конечно, лучше, да только некого. Пока будут подбирать человека, пройдут недели, а

налоговое ведомство не может ждать. К тому же вам хорошо известны местные условия, и вы до октября наведете там хотя бы частичный порядок. Вам помогли поступить на курсы, теперь — в институт, помогите и вы.

О чем еще можно было рассуждать? И вот я опять еду к Клину, обдумывая по пути все, что мне рассказали о положении в местном финотделе. Еще в начале 1925 года в Клину состоялось расследование, обнаружившее, что бывший заведующий, разложившийся тип, начал пьянствовать и гулять — сначала на деньги нэпманов, а потом запустил лапу и в государственные. Он втянул в эту грязь председателя исполкома и заведующего земельным отделом, разбазарив 40 тысяч рублей. История с растратой казенных средств выплыла наружу. Крестьяне стали говорить, что не будут платить налогов, так как не желают работать на растратчиков. В результате гласного судебного процесса первый виновник был приговорен к высшей мере наказания и расстрелян, а остальных осудили на длительные сроки тюремного заключения. Людям показали, что Советская власть не потерпит попраiania государственных и народных интересов. Но теперь следовало наладить заново делопроизводство в уфо и укрепить ряды его сотрудников надежными кадрами...

Иду клинскими улицами, приглядываюсь. Пока особых перемен за два года вроде бы незаметно. Те же в основном деревянные дома. Однако вон дымят трубы заводов, которые в 1923 году еще бездействовали. Теперь в них вдохнули новую жизнь. Побольше стало тротуаров и фонарей, поменьше грязи. Несколько раз попались по дороге ребятишки с красными пионерскими галстуками.

В укоме партии меня встретили приветливо. Оказалось, что на пост заведующего уфо уже назначили П. А. Девяткина, но у него нет заместителя. Так что появился я очень кстати. Оставался же здесь вместо предполагаемых пяти месяцев целых пять лет! Осенью, когда наступил срок отъезда в Москву, ни уком, ни уисполком и слышать о том не захотели. Мне сказали, что в мои 25 лет я успею еще поучиться, а пока что должен работать, как прежде; с руководством института же все будет согласовано...

Моим непосредственным начальником и ближайшим товарищем был Пантелеймон Андреевич Девяткин, 23-летний коммунист, энергичный и настойчивый парень. Его судьба во многом совпадала с моей. Девяткин работал на ответственной должности в Орехово-Зуеве, а потом в московской потребкооперации. В 1938 году, когда я стал наркомом финансов, его назначили первым заместителем наркома торговли. Далее он являлся заместителем председателя Государственной штатной комиссии Совета Министров СССР, заместителем председателя правления Торгбанка.

И вот вместе с ним мы стали расхлебывать кашу, оставшуюся от предыдущего «деятеля» в уфо. Беда заключалась в том, что значительная часть финансового аппарата оказалась связанной с частным капиталом и поощряла его, а потребкооперация и другие не нэпманские организации держались в черном теле и к осени 1925 года «дышали на ладан». Когда же речь заходила о государственном обложении налогами, уфо давал установку производить его по фиктивным торговым книгам частников, а налоговым инспекторам рекомендовал вести себя «по-божески» и не доискиваться реальной суммы нэпманских доходов. Девяткин занялся кадрами, я же решил начать с проверки отчетности фабрик и учреждений.

Финансовый контроль уже в то время стал постепенно приобретать черты, свойственные ему сейчас. Он осуществлялся в производственной сфере, следил за расходованием государственных средств бюджетными учреждениями, за обращением и за капитальными вложениями из бюджетных и собственных средств. Кроме того, он воздействовал и на другую часть бюджета — доходную. Наша бюджетная система далеко не пассивна. Бюджет СССР есть главное звено всех финансов, через которое происходит распределение значительной части национального дохода. Бюджет СССР является мощным экономическим орудием в руках Коммунистической партии и Советского государства по управлению народным

хозяйством и общественной жизнью. В его рамках финансовый контроль активно воздействует как на полное и своевременное поступление доходов, так и на изыскание новых финансовых источников, способствует мобилизации скрытых хозяйственных резервов, лучшему использованию производительных сил страны и продуктивной работе предприятий и учреждений.

Берясь за налаживание четкого финансового контроля, я познакомился сначала с состоянием дела в профсоюзных кассах. Картина оказалась печальной. За отчетный 1924/25 год было растрачено свыше 5700 рублей. По предъявлению местным комитетам, виновным в упущении, официальных исков те покрыли только около 1150 рублей. Выяснилось, что некоторые профработники не видели разницы между своим и коллективным карманами. Особенно «отличились» предместкома профсоюза горнорабочих (разбазарил более 1000 рублей), секретарь уездного отдела профсоюза нарпитовцев (около 1000 рублей), председатель фабкома Первомайской шелкоткацкой фабрики (свыше 500 рублей). Пришлось передать их дела в суд.

Решительная деятельность нового состава уфо нашла энергичную поддержку у секретаря укома партии Ф. И. Любасова и председателя уисполкома П. М. Афанасенко. Федор Ильич Любасов был исключительно инициативным, решительным коммунистом, никогда не ждавшим «особых указаний» и рассматривавшим все, что происходило в стране, как неделимую часть своей жизни, без чего она теряла смысл в его глазах. Он был выдвинут затем на должность заведующего отделом сельского хозяйства МК ВКП(б), потом стал секретарем окружкома ВКП(б) Великолукского особого округа. Когда я его встретил в 1936 году на VIII Чрезвычайном съезде Советов, принимавшем новую Конституцию СССР, мы долго вспоминали события одиннадцатилетней давности, наши почти непрерывные заседания поздними вечерами, когда обсуждалось состояние уездных финансов, а затем упорную борьбу с «левым уклоном» в ВКП (б).

Член Коммунистической партии с 1909 года Павел Михайлович Афанасенко сохранился в моей памяти как человек большой культуры, тактичный и очень толковый. Вместе с Любасовым они составили отличную пару уездных руководителей, немало содействовавших налаживанию успешной работы по восстановлению народного хозяйства, организации социалистической промышленности и подъему культуры в Клину и уезде. Оба они возглавляли у нас борьбу с «левыми», не раз выступали на партийных собраниях в уезде, разоблачая троцкистов. Когда после разгрома троцкистов Любасова перевели в Москву, а секретарем укома партии стал близкий к «правым» уклонистам Аполлонов, Афанасенко не смог с ним сработаться. Его обращения в МК ВКП(б) не дали результата, ибо тогдашнее руководство МК (Угланов, Котов) само грешило «правыми» взглядами и поддерживало бухаринскую платформу. И хотя Аполлонов пробыл в Клину сравнительно недолго, Афанасенко еще раньше пришлось перейти на другую работу.

Как-то раз Любасов и Афанасенко после долгого заседания решили пройтись по городу и пригласили с собою меня. Мы шли центральной, потом боковыми улицами. Прогулка затянулась. Ни для кого из нас не составляло секрета преобладание нэпманов в торговле. Однако, когда мы втроем обошли весь город, то воочию убедились, что повсюду висят торговые вывески частников, а потребкооперации почти незаметно. В чем дело? Почему потребкооперация сдает позиции, а частник наступают? Мне поручили срочно разобраться в этом и представить свои соображения.

Поговорил с людьми. Снова проверил документацию. Картина начала проясняться. Только еще становившаяся на ноги социалистическая торговля там, где речь шла о товарах широкого потребления, пока не выдерживала конкуренции с нэпманами. Они давили на кооперативы. Между тем советские законы предоставляли кооперативам такие права и льготы, которых у нэпманов не было. Использовались ли в Клину эти права? Увы, очень слабо.

Так что же предпринять? В то время дважды в год платили налог — промысловый и подоходный. И вот при очередном обложении, вооружившись заранее более точными сведениями о доходах частных лиц, уфо пересмотрел размеры взимаемых сумм и повысил их. В течение года, сдав былые позиции, примерно четверть клинских нэпманских торговых точек прекратила свое существование, а их место заняла потребкооперация. Казалось, мы добились желаемого. Но приехавший из губфинотдела старший ревизор предъявил уфо претензии, почему в уезде стало меньше торговых заведений, и потребовал в корне изменить нашу финансовую политику.

В уезде работали тогда четыре финансовых инспектора. Двое из них были членами ВКП(б). Коммунистом был и член ревизионной комиссии укома, финагент Михаил Васильевич Засосов, решительно поддерживавший своих товарищей. Против них выступили два пожилых инспектора, являвшиеся до революции податными служащими. Податным служащим в прошлом оказался и приехавший ревизор. Беседуя с молодыми инспекторами с глазу на глаз, он начал нажимать на них, требовать скидок по отношению к нэпманам и угрожать за то, что те «переобложили» частника. Один из инспекторов не поддался. Другой не выдержал, признал свою «ошибку» и сослался на мои указания.

Тогда ревизор перенес «огонь» на меня. Я был в то время уже заведующим уфо, членом президиума уисполкома и членом бюро укома. Ревизор составил акт, в котором уфо предъявлялись серьезные обвинения. Акта я не подписал, с результатами ревизии не согласился и остался при своем мнении. А через две недели в налоговом управлении губфинотдела был назначен мой доклад о финансовом положении в Клинском уезде.

Почти весь доклад я посвятил вопросу о соотношении реальных налогов с запланированными в местном бюджете и борьбе в нашем уезде государственной торговли с частной. Засилье нэпманов охарактеризовал как следствие гнилого руководства, которое ранее царило в уфо, и попросил незамедлительной помощи от вышестоящих органов, а потом потребовал, чтобы в Клине больше не присылали таких ревизоров, которые запугивают советских работников и фактически содействуют классовым врагам. Не важно, говорил я, кто будет дальше заведовать уфо. Если я не гожусь, снимайте с работы. Но классовая линия должна строго выдерживаться, социалистический сектор — встречать помощь, а частник — систематически вытесняться.

Губернский отдел признал налоговую политику нашего уфо правильной. Ободренный этим, я пригласил начальника налогового управления К. А. Байбулатова приехать в Клине и посмотреть, как обстоит дело с частной торговлей. Тот приехал. Пошли мы с ним в один большой магазин. Каково же было наше удивление, когда владельцем его оказался... бывший адъютант Байбулатова в годы гражданской войны. «Как! — воскликнул Кафис Алеутинович. — Красный боец стал нэпманом?» Он не стал дальше осматривать торговые заведения и тотчас возвратился из уезда в Клине. Прощаясь, сказал: «Вы во всем правы, действуйте в том же духе, а мы вам поможем». Действительно, поддержку оказали незамедлительно, причем провели чистку аппарата и в губфо. Места скомпрометировавших себя работников заняли главным образом коммунисты.

Не нужно думать, что дело сразу же пошло как по маслу. Частный капитал всячески изворачивался, пытался спастись под фальшивыми вывесками, маскировался и хитрил. Приведу один пример. В Клине существовало нэпманское «Торгово-промышленное товарищество». В его правление входило 11 членов. Согласно уставу заведения основной капитал составили 11 тысяч рублей из равных паевых взносов учредителей. Объединение включало ряд торговых точек, а также мелкие промышленные предприятия — колбасные, кондитерские и т. д. Каким же образом такой небольшой суммы хватало для организации столь обширной деятельности? Как явствовало из проверенных лично мною бухгалтерских книг, кредитом со стороны товарищество не пользовалось. Зато при проверке попутно обнаружилось, что из 11 членов правления трое — в прошлом жандарм, монах и биржевой

маклер. Пахло крупным жульничеством. Доходов должно было быть много, налоги же товарищество платило грошовой. Мало того, члены правления нагло требовали предоставления им льгот как кооперативу, хотя речь шла фактически о частной корпорации.

Решил перепроверить свои выводы и поручил инспектору еще раз проверить бухгалтерские книги. Вскоре тот доложил, что никаких записей по кредитам или ссудам в книгах не содержится. Ясно: в товариществе действует подпольный капитал, не проведенный по отчетам. Но как его выявить? Известно, что перед праздниками торговые обороты резко возрастают. И вот накануне десятой годовщины Великого Октября я распорядился проконтролировать наличие товаров на всех предприятиях и складах этого товарищества. Получилась кругленькая сумма — до 200 тысяч рублей. А ведь уставной капитал — в 18 раз меньше. Чудес в нашем деле не бывает. Значит, бухгалтерские книги ведутся нечестно, а имеющиеся в них сведения фальшивы.

Тогда я договорился с уполномоченным ГПУ, что местные чекисты помогут нам, если понадобится. Сначала я сам вызову на собеседование бухгалтера, а если ничего не добьюсь, то будет проведен официальный допрос. Бухгалтером в объединении был служащий со стороны, работавший по найму член профсоюза. Поэтому я говорил с ним по-товарищески и просил объяснить, в чем дело. Однако он сначала все отрицал, не подозревая об имевшихся у нас данных. Когда же я припер его к стене, он признался, что помимо паевого капитала функционирует еще дополнительный в размере 70 тысяч рублей, принадлежащий члену правления Моисееву. На эту сумму имеются векселя.

Часа через два векселя лежали в уфо. Почему же они не проведены через бухгалтерские книги? Слышу ответ: Моисеев запретил. Я укорил служащего: итак, член советского профсоюза, забыв об интересах государства, служит частнику и занимается махинациями? Тут бухгалтер разрыдался и признался, что Моисеев купил его за подачки, передававшиеся непосредственно из рук в руки. Он согласился изложить все на бумаге, после чего уфо на законном основании пересмотрел обложение товарищества подоходным налогом за три предыдущих года. Начисленная сумма оказалась крупной, причем большая ее часть легла на Моисеева, ибо основной капитал объединения принадлежал фактически ему. Ряд членов правления был привлечен за мошенничество к судебной ответственности.

В товариществе начались раздоры. Каждый хотел выйти сухим из воды. Все перекладывали вину на Моисеева. Налог превысил имевшуюся у него сумму движимого имущества, и пройдоха обанкротился. Теперь его недвижимое имущество подлежало конфискации для возмещения государственных убытков. Через несколько дней Моисеев записался ко мне на прием.

Обильно проливая крокодиловы слезы и утирая их красненьким шелковым платочком, этот тип просил о снисхождении, ссылаясь на «честно нажитые деньги». Он не знал, что мне к тому времени уже было известно происхождение его капитала: Моисеев присвоил деньги двух высокопоставленных лиц из рядов черного духовенства. Когда началась революция, монахи, испугавшись, передали ему свои драгоценности на хранение, а назад потом не получили. Тем не менее я, напомнив Моисееву, каким финансовым «пигмеем» был он некогда, прямо спросил, откуда взялись у него столь крупные средства.

— Работал день-деньской как лошадь, все жилы из себя тянул, постепенно накопил.

— Перед вами сидит не девица из пансиона, а финансист. Давайте посчитаем вместе. Рассказывайте, где и на чем заработали?

— Да разве все упомнишь? А записей я не вел. Кабы знал, что придется отчитываться...

— А почему не вернули монахам переданные вам на хранение сокровища?

Этого вопроса Моисеев не ожидал. Он затрясся и несколько минут не мог вымолвить ни слова, а потом стал молить меня пощадить его и Христа ради не разорять.

Потом я узнал, что Моисеев заходил еще к фининспектору и тоже просил о снисхождении. Инспектор порекомендовал ему обратиться ко мне. «Зачем напрасно ходить к Звереву? Все равно не уступит. Недаром господь ему такую фамилию даровал», — отрубил делец. Так закончила свое существование последняя в Клину крупная частная фирма.

Когда я стал председателем уисполкома, то вместе со всеми товарищами по работе постарался ускорить претворение в жизнь в нашем уезде тех мер, которые наметила Советская власть для укрепления государственно-кооперативного сектора. Для этого мы по-прежнему использовали возможности, имевшиеся у уфо. Когда же я приезжал в Москву, обязательно заходил с просьбой о расширении кредита кооперативам в различные финансовые учреждения. Должен заметить, что я всегда находил при этом поддержку в аппарате паркомфина СССР Николая Павловича Брюханова.

Главную роль в успешном развитии советской кооперации как во всем СССР, так и у нас в уезде сыграли, однако, не какие-то усилия отдельных лиц, а общая политика партии и правительства, нацеленная на осуществление ленинского кооперативного плана. 1928 год стал временем резкого подъема клинской потребкооперации, которая была рабочей и сельской. В уезде было четыре рабочих потребительских общества: Владыкинское, Зубовское, Клинское и Фофановское. Крупнейшим из них в 1928 году было Владыкинское, находившееся в Высокове. Оно включало 14 предприятий и насчитывало 5350 членов. Председатель общества Важнов умело руководил его деятельностью, заботясь об интересах трудящихся. Сельских обществ в уезде имелось первоначально 40, но все они были сравнительно мелкими.

Особое место занимали кооперации — промысловая и жилищная. Последняя (8 обществ) существовала тогда при фабриках, заводах или железнодорожных станциях. Промысловые заведения (37 артелей) были разбросаны по всему уезду. Их члены изготовляли обувь, тесьму, металлические сетки, бахрому, гвозди, стеклянные изделия, работали ткачами (вручную), кирпичниками, портными и шорниками, наконец, были охотниками. Рост социалистической крупной индустрии, а также местной промышленности постепенно вытеснил их, и позднее там сохранились в качестве артельщиков-профессионалов лишь портные и сапожники, да и то только в городах.

Сдвиги, вызываемые развитием промышленности, влекли за собой и другие изменения в социальном плане. В 1924 году на 40 предприятиях и в 400 учреждениях нашего уезда работало 10 613 человек, а в 1925 году — 13 579. Из них рабочие составляли 2/3. В 1926 году рост рабочего класса продолжался. На 42 предприятиях трудилось 9800 человек, причем государственные промышленные заведения теперь заметно преобладали: частных было только 2; 11 подчинялись государственным трестам, 12 — уездному промторгу, 11 — волостным исполкомам и 6 — Коммунхозу. Социалистическая индустрия наступала.

Переломным оказался у нас, как и по всей стране, 1929 год. Мы это почувствовали особенно остро, ибо в Клинском уезде период восстановления народного хозяйства несколько затянулся и завершился не в 1926 году, как в большинстве районов СССР, а в 1927-м. Поэтому начало периода реконструкции, во всесоюзном масштабе совпавшее с концом общего восстановления, в Клину фактически пришлось на иное время. Зато потом реконструкция пошла у нас очень энергично. Сказалось это и на средствах, которые можно было вложить в местную экономику. Для сравнения приведу два примера. Первый относится к 1925 году, а второй — к 1929 году.

Еще весной 1924 года паводком снесло Клинскую городскую гидростанцию. Машины удалось спасти, а под станцию временно переоборудовали мельницу. Уезд получил ссуду на

восстановление утраченного и отстроил новое помещение. Электроэнергии производилось всего 70 киловатт, по нынешним масштабам — мизерное количество. Тем не менее «лампочки Ильича» светили в главных городских учреждениях и в ряде домов. И вдруг через год очередное половодье превращает новостройку в руины. Уездный бюджет был тогда небольшим. Приближался срок погашения ссуды, а платить было нечем. К тому же и света нет. Уисполком направил меня в Москву просить о списании ссуды или хотя бы об отсрочке платежа.

Прихожу в губисполком. Его председатель К. В. Уханов, в прошлом рабочий, всегда проявлял к трудовым людям уважение и внимание, был культурным и очень скромным человеком, выдержанным и спокойным в разговоре, большим организатором и хорошим хозяйственником. Сейчас он как раз вел прием «челобитчиков». Подходит моя очередь. Я описываю в ярких красках все случившееся и прошу о финансовой помощи, ссылаясь на грозного кредитора — ВЭТ (Всесоюзный электрический трест), которому мы задолжали. Сомневаюсь, что тут подействовал мой трогательный рассказ о бедствиях провинциалов. Скорее помогло то, что раньше Уханов был председателем как раз этого треста и знал имеющиеся у того возможности. Любивший считать народную копейку и никогда не пускавший ее на ветер, он на сей раз отнесся к событию более чем сочувственно и помог нам списать ссуду. Правда, напутствие, которое я услышал от Уханова, врезалось мне в память на всю жизнь.

— Учтите, если у вас и дальше будут ежегодно случаться такие аварии, то уездных руководителей тоже может смыть вода или еще какая-нибудь стихия.

А теперь перенесемся мысленно во второй год первой пятилетки. Ее план, утвержденный в апреле 1929 года XVI Всесоюзной конференцией ВКП(б), предусматривал сооружение 518 крупных предприятий. Клинский уисполком, председателем которого я был тогда, настойчиво доказывал необходимость возведения у нас большого завода или фабрики. Мы мотивировали свое предложение довольно убедительно: наличием значительных резервов рабочей силы, энергетических ресурсов (много торфа), технологического сырья (обширные леса). Правда, и сумма, необходимая для осуществления строительства, выглядела гигантской, в сотни раз превышая ту, которая висела долгом над былой ГЭС. Однако у нашего государства уже были на это средства. Поэтому и наши уездные пожелания одобрили. В 1929 году состоялся митинг, посвященный закладке вискозной фабрики. Мне довелось открывать его, и я отчетливо помню радостные и возбужденные лица тысяч моих земляков, собравшихся на общее торжество, и стоявших на трибуне представителей ВСНХ, которые прибыли из Москвы. Уже в начале 30-х годов предприятие давало высококачественную продукцию. В годы Великой Отечественной войны, отступая из этих мест под стремительными ударами Красной Армии, фашисты не успели его взорвать, хотя и заложили фугасы. Фабрика быстро вступила вторично в строй, затем расширилась и сейчас является гордостью Клинского района.

1927–1928 годы были напряженными, боевыми, наполненными до отказа разнообразной и безотлагательной работой. Чтобы дать читателю представление о том, чем мы тогда занимались, приведу краткий перечень проделанного. За два года было завершено восстановление и начата реконструкция всей уездной трестированной промышленности. В ее капитальное переоборудование вложили крупные денежные средства. Число рабочих увеличилось на 28 процентов, их зарплата возросла на 17 процентов, валовой продукции произвели больше, чем в 1926 году, на 74 процента. Оборот кооперативной торговли вырос на 19 процентов, число членов потребкооперации — на 30 процентов, уездный бюджет — с 1,85 миллиона рублей до 2,187 миллиона рублей (на 18 процентов). Артелей на селе было 76, стало 146. Построили семь новых больниц. Начали борьбу за поголовную ликвидацию неграмотности.

Я не уверен, что каждый читатель задумается над этими цифрами. Кое-кто, вероятно, просто

пробежит их глазами. Но для моих современников за ними стоят трудные дни, а порой и не менее трудные рабочие ночи, заботы и хлопоты, думы и переживания...

Не хватало товаров ширпотреба. Местная промышленность работала с перебоями. Промторг приносил убытки. Тресту «Пестроткань» недоставало сырья, и на Завидовской фабрике из-за этого случались простои. Сезонных рабочих, особенно на торфоразработках, не полностью обеспечивали продуктами. Высоковская фабрика перешла на 7-часовой рабочий день, а смены наезжали одна на другую. На Зубовской фабрике взорвался газогенератор, на Нудольской сломался электромотор, на Высоковской остановилась паровая машина в прядильной. Износились паросиловые установки. В уезде 2800 безработных. И что бы ни произошло, люди идут в первую очередь в уком ВКП(б) и уисполком, обращаются к своей партии и к Советской власти. Так изволь же думать, товарищ председатель! Тебе народ доверил пост — оправдай доверие. И не ссылайся на объективные причины. Разве другим не трудно? Выполняй долг коммуниста и шагай в ногу со всей страной. Как поется в песне чекистов: «Не сдать, не сдать, не сдать, а победить!»

Если бы меня спросили, какой из этапов моей жизни в 20-е годы был самым трудным и в то же время самым поучительным, я, не колеблясь, назвал бы те два года, когда работал председателем исполнительного комитета уездного Совета рабочих, крестьянских и красноармейских депутатов.

«Веди счет денег...»

Как надо хозяйствовать. — Финансовый фон диктатуры пролетариата. — Школа первой пятилетки. — Жизнь и быт кооперации. — Кадровая политика.

«Веди аккуратно и добросовестно счет денег, хозяйничай экономно...» — вот чеканные слова из знаменитой работы В. И. Ленина «Очередные задачи Советской власти». Этот труд исключительно насыщен важными мыслями и по праву принадлежит к тем ленинским работам, которые на долгие годы вперед определили практически деятельность наших партийных и государственных органов и во многом обосновали ее теоретический фундамент. Не раз вчитывался я снова и снова в строчки этой статьи и впоследствии. «Очередные задачи Советской власти» содержат, в частности, ряд существенных положений, которые служат ориентиром и для нас, финансистов.

Жизнь все время выдвигала новые сложные задачи, и в решении их труды Ленина были верным и неизменным компасом. Помогало и критическое осмысливание прошлого, старый опыт.

Два года я работал председателем уфо и два — председателем уисполкома. Практически же эти годы сливаются воедино, ибо в течение всего этого времени в центре внимания оставались уездный бюджет и налоговая политика. Это и понятно: успех политики индустриализации страны и коллективизации сельского хозяйства определялся в значительной степени материально-денежными ресурсами. Как известно. Коммунистическая партия отвергла возможность получения иностранных займов на грабительских условиях, а на «человеческих» капиталисты не хотели нам давать. Таким образом, обычные для буржуазного мира методы создания накоплений, необходимых для реконструкции всего хозяйства, в СССР не применялись. Единственным источником создания подобных ресурсов стали у нас внутренние накопления — от торгового оборота, от снижения себестоимости продукции, от режима экономии, от использования трудовых сбережений советских людей и т. д. Советское государство открывало нам здесь различные возможности, которые присущи только социалистическому строю. А поскольку этот строй еще только утверждался, каждый легко представит себе, почему вопросы о денежных ресурсах даже в нашем провинциальном

углу не сходили с повестки дня ни в уфо, ни в уисполкоме, ни в укоме ВКП(б).

Важным элементом финансовой политики диктатуры пролетариата было в начале 20-х годов налогообложение эксплуататоров, частных промысловым налогом.

Другой налог, подоходно-поимущественный, взимался в начале 20-х годов со всех доходов частных лиц, а с трудившихся по найму рабочих и служащих — при превышении их заработком установленной нормы. Уплата производилась раз в полгода по ступенчато-прогрессивной шкале ставок.

Чтобы ограничить доходы нэпманов и расширить бюджетные ресурсы, изменили порядок взимания этого налога, превратив его в основной и дополнительный. Плательщики первого делились на лиц, работавших по найму; работавших не по найму; получавших нетрудовые доходы; юридических лиц (частные акционерные общества и паевые товарищества). Рабочие и служащие обладали необлагаемым минимумом — 75 рублей месячной зарплаты (в деньгах того времени). Получавшие до 100 рублей в месяц платили раз в полгода 3 рубля 60 копеек (нижний предел). Наконец, с совокупного дохода, превышавшего определенный размер, взимался дополнительный налог от 2 до 25 процентов дохода, причем основной налог засчитывался при уплате.

Далее, вместо отмененного поимущественного налога повысили ставки подоходного, особенно за счет дообложения крупных доходов и введения надбавки в пользу местного бюджета в размере 25–50 процентов суммы налога на всех лиц, кроме трудящихся. Нэпманы платили от 6 до 250 рублен (по разным патентам). По-прежнему освобождались от налога рабочие и служащие с ежемесячной зарплатой до 75 рублей, пенсионеры, военнослужащие и учащиеся. Взимались также налог с наследства, военный налог, гербовый сбор, земельная рента и ряд местных налогов. В рамках госбюджета налогам принадлежал тогда большой удельный вес, снизившийся от 63 процентов в 1923 году до 51 процента в 1925 году.

Если вкратце обобщить все эти цифры, дав им социально-политическую характеристику, то нужно будет сказать, что налоги служили тогда не только источником государственных доходов, но и средством укрепления союза рабочих и крестьян, источником улучшения жизни трудящихся города и деревни, стимулирования деятельности государственно-кооперативного сектора в экономике. Таков был классовый смысл финансовой политики Советской власти.

Полученные доходы шли на восстановление народного хозяйства, потом — на индустриализацию страны и коллективизацию сельского хозяйства. Пока наша промышленная база была слабой, поневоле приходилось время от времени обращаться к зарубежным фирмам и приобретать у них станки, машины и оборудование, тратя на это ограниченные запасы валюты. Не раз бывало, что капиталисты, думавшие о наживе и ненавидевшие СССР, пытались сбыть нам гниль или бракованные изделия. Много шуму наделал случай с американскими авиационными моторами «Либерти». Наши самолеты, на которых поставили моторы из партии, закупленной у США в 1924 году, неоднократно терпели аварию. Анализ показал, что эти моторы уже были предварительно использованы. С каждого из моторов соскоблили надпись «К эксплуатации непригоден» и продали нам. Позднее я, когда работал в Наркомате финансов СССР, не раз вспоминал этот случай. Он очень характерен для капиталистов, особенно в вопросах, где речь идет о получении выгоды любыми средствами.

Что касается клипского уездного бюджета, этой небольшой части общего бюджета страны, то в 1924/25 финансовом году мы собрали 835 тысяч рублей, а израсходовали 895 тысяч. В 1925/26 году доходы составили 1,478 миллиона рублей, расходы же — 1,493 миллиона; в 1926/27 году — соответственно 1,752 миллиона и 1,849 миллиона. Это не значит, что мы не выполняли налогового плана. Так, в 1925/26 году в уезде собрали налогов на 424 тысячи рублей (или на 27 процентов) больше, чем в предыдущем году. Но на восстановление

хозяйства приходилось расходовать крупные суммы, и государство шло клинчанам навстречу.

А в дальнейшем мы сумели поставить дело так, что доходная часть клинского бюджета стала превышать расходную. Немалую роль сыграла в этом лучшая, нежели раньше, организация страхования и привлечение доходов трудящихся в сберегательные кассы.

Перелому в общегосударственном масштабе помогли новые принципы построения кредитной системы. С 1927 года руководить ею от начала и до конца стал Госбанк. Отраслевые банки превратились в органы долгосрочного кредита, а Госбанк — краткосрочного. Это размежевание функций наряду с усилением контроля за использованием ссуд наткнулось на препятствие в виде наличия коммерческого вексельного кредита. Поэтому в течение двух лет были введены иные формы расчетов и кредитования: чековое обращение, внутрисистемные расчеты, прямое кредитование без учета векселей.

Бедняцкие и середняцкие массы деревни, после начала коллективизации сельского хозяйства, втягивались через кредитную систему в социалистическое строительство, для чего привлекались как бюджетные ассигнования, так и ресурсы Сельхозбанка. Если кто-нибудь из финансовых работников пытался брать проценты по ссудам сверх ставок, мы квалифицировали это как уголовно наказуемое ростовщичество. На вкладчиков из кредитно-кооперативных товариществ распространили льготы, предоставлявшиеся вкладчикам гоструд-сберкасс. Началось интенсивное производственное кредитование, колхозов. Советская власть рублем помогала осуществлению ленинского кооперативного плана.

Через нашу уездную газету «Серп и молот» мы старались как можно шире распропагандировать эти мероприятия. Помещали в ней популярные лекции. Рассказывали о том, как идет дело по волостям. Печатали сообщения о полезном опыте. Публиковали фельетоны и шаржи. Большое содействие оказали при этом сотрудники агитационно-пропагандистского отдела во главе с его заведующим Владимиром Васильевичем Гриценко. Боевые корреспонденции с мест доставляла «легкая кавалерия» — комсомольцы. По наиболее ответственным дням и неделям, когда шла, например, налоговая кампания, в уюме ВЛКСМ организовывалось сменное дежурство «летучих бригад», возглавлявшихся секретарем уездного комитета комсомола Максимом Александровичем Кулагиным. Деятельным активистом, серьезно помогшим общему делу, показал себя председатель уездной страховой кассы, член Коммунистической партии с 1917 года Юрий Эрнестович Сварке.

Много хлопот доставило нам изменение принципов обложения сельского населения. К 1926 году налог на кулаков значительно возрос, увеличились льготы коллективным хозяйствам. В следующие три года политика ограничения кулачества потребовала дополнительных организационных усилий. Кроме того, в 1926 году был введен военный налог с тыловых ополченцев. Он взимался с элементов, лишенных по закону избирательных прав. Эти «лишенцы», как их тогда обычно называли, не служили в Красной Армии и зачислялись в возрасте от 19 до 40 лет в тыловое ополчение. Финансовые инспектора лично отвечали за правильность этого обложения.

Так в каждодневной практике приобретался опыт. Впрочем, приобретали его не только мы, рядовые сотрудники, но и финансовые работники крупного масштаба. Случались промахи у нас, случались и у них. Однажды в правлении Цekomбанка мне рассказали о «ляпе», допущенном по линии экономических и культурных связей СССР с Веймарской республикой. Кинофильм Сергея Эйзенштейна «Броненосец „Потемкин“», быстро снискавший себе всемирную славу, продали для проката частной кинофирме в Берлине. Конечно, преследовалась прежде всего цель воздействовать большевистским искусством на общественное мнение. Но зачем же было упускать при этом материальную сторону дела?

Наше государство напрягало все силы, чтобы обеспечить финансовую базу индустриализации, и очень нуждалось в валюте. А работники кинофонда уступили шедевр советского киноискусства за какие-то гроши буржуазным дельцам. Последние же быстро нажились и, используя популярность замечательного фильма, за короткое время собрали кругленькую сумму, в сотни раз перекрывающую расходы на его покупку.

Огромной школой всесоюзного масштаба явилась для всех советских граждан первая пятилетка. Раньше мы работали по годовым планам. В перспективном планировании закладывались основы нашего умения ставить в будущем перед страной еще более грандиозные проблемы. Первая пятилетка была трамплином последующих взлетов, а на ее уроках, со всеми ее гигантскими достижениями и отдельными, хотя и чувствительными просчетами, учились кадры. Наступление социализма развернулось по всему фронту. Аграрная Россия прекращалась в индустриально-аграрную державу. И финансы наряду с реконструируемой промышленностью и коллективизируемым сельским хозяйством вносили в общее дело свою лепту. На основе решения февральского Пленума ЦК ВКП(б) 1927 года мы боролись за резкое снижение цен. Затем на повестку дня встали осуществление строжайшего режима экономии, сокращение излишеств в государственном аппарате, упразднение лишних звеньев в товаропроводящей сети, ненужных филиалов и представительств, максимальное накопление товарных и денежных резервов.

В апреле 1927 года постановлением ЦИК СССР с нового окладного года вводился единый сельскохозяйственный налог на лиц, занимающихся сельским хозяйством, а также на коммуны, артели, товарищества и совхозы, получающие доход от полеводства, луговодства, скотоводства, огородничества, бахчеводства, виноградарства, садоводства, табаководства, пчеловодства и связанных с деревней неземледельческих заработков. Всякие надбавки к этому налогу были запрещены, а по его окладному листу не разрешалось взимать одновременно иные налоги. Уисполком потребовал от Клинского уфо провести в течение двух месяцев собрания во всех деревнях, познакомить на них население с постановлением, затем представить данные о доходности и сроках уплаты налога по волостям и проверить списки освобождаемых от уплаты. Все лето ушло на составление перечней налогоплательщиков, рассмотрение различных спорных вопросов и подготовку нового отряда налоговых работников низшего звена для деятельности на местах.

В самый разгар этих мероприятий нас внезапно застигло непредвиденное событие. Бесконечные империалистические провокации против советских представителей за рубежом и массовые разговоры о возможной войне блока буржуазных стран против СССР вызвали среди части граждан панику. Началась повальная закупка муки и сахара. Кулаки и кое-кто из середняков стали придерживать у себя товарный хлеб и не пускать его в продажу. По указанию партийных органов пришлось проводить специальную разъяснительную кампанию. Слухи улеглись только через несколько месяцев.

Остро стоял вопрос об экономии государственных средств. Экономии можно понимать по-разному. Приведу такой пример. На Клинской уездной партийной конференции в прениях по докладу у ком а делегаты резко критиковали директора одного из стекольных заводов за нерациональную трату средств. Он распорядился покрыть двухэтажные деревянные дома оцинкованным железом. Жилья не хватало, рабочие ютились порой в одноэтажных холодных бараках, и форсировать жилищное строительство следовало всеми возможными путями. Делегаты указывали, что если бы сделали крыши для этих домов из обычного кровельного железа, то за счет разницы в цене удалось бы возвести дополнительно несколько зданий.

Отвечая на критику, директор привел в свое оправдание английскую поговорку: «Я не столь богат, чтобы приобретать дешевые вещи», — и заявил, что оцинкованные крыши прослужат дольше, а это с лихвой перекроет расходы на них. Но когда его попросили доказать свою правоту с цифрами в руках, он не сумел этого сделать, так как исходил из самых общих соображений, а не из конкретных расчетов.

Слово взял присутствовавший на конференции председатель губисполкома К. В. Уханов. До меня, сказал он, выступал здесь директор, которого совершенно справедливо критиковали коммунисты-стеклодувы за мнимую рачительность, а фактически бесхозяйственность. Поговорки тоже надо применять с умом. На новых зданиях он оцинковал крыши, а в бараках в это время простужаются и болеют рабочие, переселять же их пока некуда. Директор напоминает щеголя, у которого на голове — каракулевая шапка, на шее — шелковый галстук, а на ногах — опорки. От такого хозяйствования проку немного. Между тем элементарный подсчет показал бы, что не только стекольному заводу, но и государству было бы сейчас выгоднее сэкономить на крышах, чтобы выиграть в другом...

Последние крупные финансовые мероприятия уездного масштаба, в которых мне довелось принять тогда участие, были связаны с очередными задачами, вставшими перед страной в конце 20-х годов: выполнение первого пятилетнего плана и коллективизация сельского хозяйства. Борясь за расширение накоплений как источника индустриализации, мы стремились сократить накладные расходы, ускорить оборачиваемость средств, способствовать росту производительности труда и рационализировать работу промышленности. Основным путем для этого было внедрение хозрасчета, а подавляющую часть единого финансового плана составили капитальные вложения в народное хозяйство. Чтобы мобилизовать трудовые сбережения, мы развернули широкую агитацию в поддержку государственных займов. С 1926 по 1929 год было выпущено 15 внутренних займов.

Когда я стал заведующим уфо, то мне сразу же бросилось в глаза, что частично займы размещаются среди населения, а другую их часть приобретают организации и предприятия, видя в них источник размещения своих резервных капиталов. Поэтому приток новых средств был слабым. Происходила как бы простая замена депозитов, длительно хранившихся в Госбанке, облигациями.

А с 1927 года завоевали себе место массовые займы. Агитация по городам, волостям и селам дала свои результаты. Наши «летучие бригады» из финансовых работников и комсомольцев все чаще сообщали о коллективной подписке населения на заем с оплатой в рассрочку. Эта картина, впрочем, была характерна для всей страны, и к осени 1929 года уже три четверти государственного долга состояли из таких массовых займов и лишь четверть — из займов рыночных. В результате доходы от размещения внутренних займов по Клинскому уезду повысились примерно в 8,5 раза. Важную роль сыграла в этом деятельность постоянных комиссий содействия госкредиту и сберегательному делу.

Хочу привести здесь четыре цифры: в период ограничения кулачества сельскохозяйственные артели колхозного типа составляли в кредитовании по уезду менее 9 процентов, а в период массовой коллективизации — около 56 процентов. Единоличники — соответственно 56 и 5 процентов. В этом нашла свое отражение близившаяся победа колхозного строя. Как же обстояли конкретно дела в клинской деревне? Начинали мы скромно. В 1926 году в уезде имелось всего 15 совхозов, а сельхозартели легко пересчитывали по пальцам. Продукции они давали лишь около 1 процента, а отдельно по зерну — около 4 процентов. Через год картина существенно изменилась. После решения XV съезда ВКП(б) о коллективизации успешно развивалась вся сельскохозяйственная кооперация: кредитные товарищества, молочные кооперативы, артели и коммуны. Громкую славу снискала коммуна «Восьмой Октябрь» в Спасо-Нудольской волости, где было хорошо налажено хозяйство. Гордились мы также Васильевским кредитным и сельскохозяйственным товариществом в селе Козлове. Оно возникло еще в 1902 году. Потом распалось и восстановилось уже при Советской власти и в другой форме, в 1921 году. В него входило 1115 человек, вносящих первоначально 10-рублевый пай.

Инициативно и умело руководил этим хозяйством председатель правления П. А. Обушев. Не раз он приглашал из Москвы ученых, дававших ему ценные советы. Среди Других приезжал и помогал козловцам председатель Совета Московского общества сельского хозяйства Б. Б.

Веселовский. Я часто навещался к Обушеву, а кроме того, дважды ходатайствовал в столице о присылке в хозяйство специалистов. Председатель правления Мосгорбанка Н. В. Попов и его заместитель Н. М. Матвеев охотно откликнулись на наши просьбы.

К концу 1928 года в уезде имелось 17 крестьянских кооперативных объединений. Если причислить к ним еще всякие товарищества (молочные, машинные, семеноводческие, мелиоративные, птицеводческие, животноводческие, садоводческие), то цифра возрастет до 132. Слабее шел рост совхозов. В них работало тогда 455 человек.

Чтобы помочь скорейшему вовлечению трудового крестьянства в колхозы, мы активно использовали комитеты взаимопомощи, и это дало свои результаты; комитеты объединили осенью 1928 года почти всех бедняков. А уком и уисполком всемерно помогали им.

Важнейшим делом была для нас тогда кадровая политика. Ломая сопротивление кулачества, партия и Советская власть проводили строго классовую линию. Работников в сельские учреждения старались подбирать из трудовых элементов. На курсах новых председателей сельсоветов мы подготовили по уезду 60 человек. В результате перевыборной кампании обновили старые кадры: в сельских советах — на 53 процента (в том числе среди их председателей — на 37 процентов), в волостных исполкомах — на 47 (а среди их председателей — на 33), в ревизионных комиссиях сельских — на 60 и волостных — на 73 процента. Решительно избавлялись мы от тех, кто не уделял внимания беднякам или, того хуже, потворствовал кулакам.

Шла вторая половина 1929 года. В то время был уже решен вопрос о новом районировании СССР, о перестройке, административно-территориальных образований и, соответственно, реорганизации местных партийных и советских органов. Новые области были больше прежних губерний. Так, Московская включила в себя бывшие Московскую, Рязанскую, в значительной мере Тульскую и Тверскую, частично Калужскую губернии. Не менее крупной оказалась и Центрально-Черноземная область.

Уезд, с которым я работал, был расформирован. Я был вынужден задержаться в Клину на некоторое время как председатель местной комиссии по реорганизации и передаче хозяйства в формируемые округа.

Побыл я на августовском областном съезде Советов в Москве, где подводились итоги реорганизации. По окончании съезда я получил направление на учебу в Ленинградскую финансовую академию. Однако в Москве мне сообщили, что по партийной мобилизации, прозеденной ЦК ВКП(б), я должен отправиться в Западную область. И вскоре поезд примчал меня к смоленским холмам, оставленным мной семь лет назад.

Здравствуй, Смоленск!

Западная область. — «Смоленский нарыв». — Проблема хуторов. — О национальных меньшинствах. — В налоговом управлении. — Головоотяпство ни к чему.

О Западную область вошли целиком Смоленская, Брянская и почти вся Калужская губернии, а также Великолукский округ Ленинградской губернии, Ржевский и Осташковский уезды Тверской губернии. Территория, с финансами которой мне предстояло иметь дело, делилась на восемь округов: Брянский, Великолукский, Вяземский, Калужский, Клиицовский, Ржевский, Рославльский и Смоленский. Смоленск не являлся крупнейшим в области городом. Его тогдашние 73 тысячи постоянных жителей уступали по численности 80-тысячному населению Брянска с Бежицей, даже не считая их промышленных пригородов. Окружные центры тоже были разнокалиберными. Так, Калуга вдвое превосходила по населению Рославль и втрое — Вязьму.

Еще большее несоответствие выявилось, когда я стал сравнивать самое главное — численность рабочего класса. Областной центр был беден предприятиями. За исключением механического завода имени Калинина, вся его промышленность носила местный или ширпотребовский характер: два завода кирпичных, два кожевенных, два деревообделочных и один керамический, а кроме того, заводы пивоваренный, дрожжевой, колбасный, мыловаренный, махорочный и шпагатная фабрика. Предприятия эти были маленькими и сильно уступали по размерам и хозяйственному значению таким гигантам, как бежицкий паровозостроительный, брянский металлообрабатывающий и брянский Арсенал, таким довольно крупным, как дядьковские стекольные заводы, людиповский машиностроительный, осташковский кожевенный, жуковский обозный, каменская картонная фабрика, клинцовская суконная, ярцевская хлопчатобумажная. Это означало, что моя деятельность в области промышленных финансов будет протекать в основном вне Смоленска, которому в то время далее не снились столь внушительные цифры, как 5 тысяч Вяземских рабочих-писчебумажников, или 6 тысяч клинцовских суконщиков, или 7 тысяч ярцевских текстильщиков, или 29 тысяч брянских металлистов (всего в Брянском округе было 94 тысячи рабочих).

Смоленск мне очень нравился. Я с удовольствием ходил по его улицам мимо старинной крепостной стены, по живописным слободам Коминтерновской и Красноармейской (бывшим Офицерской и Солдатской), вдоль бесконечных речушек и оврагов, любуясь многочисленными памятниками русского средневековья, утопавшими в зелени. Пленял своеобразной красотой городской сад «Блонье». Величественная панорама развевалась от Успенского собора на Соборной горе.

Однако было чем и огорчиться. В областном центре, заслуженно гордившемся своей историей, еще не было канализации. Ее собирались построить только к 1931 году, и позднее председатель городского Совета А. И. Тхоржевский не раз теребил облфо, добиваясь отпуски необходимых на это средств...

Каждая республика и каждая область Советского Союза жили в те дни выполнением первой пятилетки. Но помимо этой общей для всей страны цели на местах имелись еще свои специфические задачи. Как только я приехал в Западную область, мне пришлось сразу же окунуться в атмосферу дел, связанных именно с предыдущими событиями в Смоленской губернии. Основных сугубо местных проблем было здесь три: «нарыв», хутора, национальные меньшинства. Расскажу о них по порядку.

«Смоленским нарывом» именовали в то время историю, раскрывшуюся в 1927–1928 годах. О ней долго писали периодические издания и даже книги. История эта столь же печальна, сколь и поучительна. Еще в 1926 году на XVI губпартконференции на нее не было и намека ни в официальных докладах, ни в выступлениях. Не менее благополучный отчет за истекший период был сделан и на XVII губпартконференции. А в мае 1928 года Президиум Центральной контрольной комиссии ВКП(б) вынужден был принять резолюцию, доведенную месяц спустя до сведения XVIII Чрезвычайной губпартконференции. Там констатировалось, что на катушечной городской фабрике безнаказанно действовали преступники, занимавшиеся взятками, попойками и развратом. В Смоленском уезде разложился уездный, волостной и сельский партийно-советский аппарат: наблюдались срыв работы, коллективные пьянки, грубое ущемление бедняков, смычка с кулачеством и бывшими помещиками, финансовые растраты, связь с лесными бандитами. Губернское руководство оторвалось от трудящихся масс, зажимало критику, игнорировало тревожные сигналы, покрывало преступников, злонамеренно вводило в обман центральные партийно-советские органы, а ряд его сотрудников морально разложился. Были сняты с работы и исключены из партии секретарь губкома ВКП(б) Д. А. Павлюченко, члены бюро губкома С. Д. Памфилов и А. Я. Алексеенков, заместитель председателя губисполкома И. А. Мельников и многие другие ответственные лица. Новым секретарем губкома на время проведения чистки во всем, губернском и уездном партийно-административном аппарате утвердили С. В. Борисова, а затем в 1929 году, с

образованием Западной области, — И. П. Румянцева, коммуниста с 1905 года, члена Центрального Комитета партии. Вторым секретарем и заведующим организационно-распределительным отделом стал коммунист с 1913 года Г. Д. Ракилов, председателем облисполкома — коммунист с 1908 года И. С. Шелехес, его заместителем и председателем плановой комиссии — член партии с 1904 года А. Я. Клявс-Клявин.

Вторым злободневным вопросом в смоленских рамках была проблема хуторов.

К октябрю 1929 года колхозами в Западной области было охвачено лишь 2 процента крестьян, а в пяти округах из восьми преобладала хуторская система, за которую цепко держались сторонники так называемой «поселковщины»: суть ее состояла в том, что вместо коллективизации хуторских хозяйств они предлагали сначала сселить хутора в более крупные поселки, а уж затем на их базе создавать колхозы.

Третья местная проблема упиралась в решение судьбы отдельных национальных групп, населявших область. В области проживали помимо русского большинства украинцы, белорусы, евреи, поляки, латыши, эстонцы, немцы, литовцы и карелы. Было создано 26 национальных и смешанных сельсоветов. Исторически сложилось так, что среди хуторян преобладали представители нерусской национальности. Больше их было среди кулаков и нэпманов. Решать вопрос надо было комплексно: не поступаясь классовыми интересами и не искажая ленинской национальной политики, проводимой партией. В августе 1929 года секретариат Запобкома ВКП(б) принял постановление о работе с лицами нерусской национальности, а затем провел областное совещание на эту тему.

Было решено: в рамках реконструкции народного хозяйства продолжить проведение социально-экономических мероприятий, вести неустанную борьбу с национализмом и проявлениями великодержавного шовинизма, быстрее втянуть хуторян в колхозы.

Все эти вопросы решались в области одновременно; замечу, что самым сложным оказался по своим последствиям «смоленский нарыв». С ним боролись на протяжении всего того года, что я пробыл в области, но так и не изжили еще до конца к лету 1930 года.

Мне приходилось сталкиваться с его последствиями, естественно, в сфере финансов. Я был тогда назначен на должность начальника налогового управления и заместителя заведующего облфинотделом. Основу нового областного финаншпарата составил бывший губернский аппарат, да и заведующим облфинотделом стал прежний завгубфинотделом Г. А. Мундецем. Скажу сразу, что я не сумел с ним сработаться. Не знаю, что он думал обо мне. Мне же он представлялся человеком, слабо знавшим свое дело и, кроме того, невероятно упрямым.

Когда я приехал, он находился в отпуске, а Смоленский горком партии назначил чистку в парторганизации горфинотдела. Секретарь горкома П. С. Быков на собрании смоленского партактива резко критиковал работу финансовых органов.

Я уже успел ознакомиться с документацией. Двумя неделями раньше горком ВКП(б) дал работе горфо высокую оценку, особенно его налоговой политике. И вдруг — столь резкий поворот, в общем-то верный, ибо недостатков было хоть пруд пруди. Выступая на собрании, я позволил себе рассказать не в общей форме, а конкретно, что именно представлялось мне неправильным, причем упрекал горком в невнимании к финансовой работе и частичном отрыве от повседневных нужд финорганов, а горфо — в нечеткости классовой линии при налогообложении. Горком довольствовался принятием резолюций вместо повседневного руководства и контроля за важнейшим участком работы, а в финансовом аппарате работала масса бывших податных инспекторов и других царских чиновников и мало выдвинутых из рядов трудящихся.

Для характеристики обстановки, с которой мне пришлось столкнуться, приведу одну иллюстрацию.

Обнаружилось, что церкви облагались платежными суммами наравне с торговыми предприятиями высоких разрядов. К тому же взималась рента с земель под кладбищами, что вообще было незаконно. Поскольку церковно-кладбищенские работники не могли уплатить требуемого, финансовые органы стали взимать указанные суммы с церковных общин, преимущественно с граждан, которые значились в актах по принятию церковей как юридически и материально ответственные за них лица.

Заведующий облфинотделом возвращался из отпуска через неделю. Я подготовил к его возвращению записку о нарушении советских налоговых законов, а пока, как новый в области человек, решил посоветоваться с полномочным представителем ОГПУ З. М. Залин-Левиным. Тот сообщил, что о жалобах ему известно и что на действующем порядке взимания ренты с молитвенных зданий настаивал как раз завоблфинотделом Мундецем. Тогда я переадресовал упомянутую записку в облисполком и подпечатал внизу две подписи — Мундецема и мою. Прочитав мою записку, вернувшийся с отдыха Мундецем угрюмо спросил меня:

— Значит, хотите показать мою несостоятельность?

— Хочу, чтобы не нарушались советские законы. Думаю, что и вы — не против. На справедливые жалобы следует реагировать делом. Личный авторитет здесь ни при чем, тем более что и вы, как мне кажется, если согласитесь, будете ходатайствовать перед исполкомом о том же.

Протягиваю ему докладную. Мундецем видит свою подпись, напечатанную первой, понимает, что, таким образом, он выступает в этом деле инициатором. Через неделю я спросил секретаря облисполкома, вдумчивого и рассудительного работника Ю. А. Варначева, рассматривалась ли в Облисполкоме записка. Варначев отвечает:

— Записка обсуждалась. Поскольку заведующий облфинотделом настаивал на том, чтобы все оставить без изменений, так и было решено.

— Не может быть. Ведь Мундецем тоже подписал эту записку!

— Ему лучше знать, в чем дело и почему он так высказался.

Народным комиссаром финансов РСФСР была тогда Варвара Николаевна Яковлева, старая большевичка, прошедшая сквозь долгие годы дореволюционного подполья и царской каторги. Безграничная ненависть к врагам Советской власти не мешала ей требовать строгого соблюдения законов в тех случаях, когда речь заходила о каких-либо несправедливостях. И она, и начальник налогового управления наркомата отнеслись к событиям очень серьезно. Нарушения налогового закона прекратились.

## Уроки западной области

Учились на ходу. — Кредитно-налоговая реформа. — Финансовая политика. — Борьба за колхозы.

Ликвидация последствий «нарыва» еще давала о себе, знать. Когда были заменены налоговые инспектора Смоленского горфо, вместо них назначили рабочих, взятых прямо от станка. Заведующим горфо был поставлен тоже новый человек.

Первое же знакомство с новыми кадрами инспекторов показало, что они даже не представляют себе, с чего начинать. Пришлось срочно выделять им в подмогу опытных сотрудников из областного аппарата и обучать выдвиженцев буквально на ходу. Не обошлось

при этом без курьезов. Приходит ко мне один из новых товарищей и говорит, что хочет вступить в партию.

— Это хорошо, только не слишком ли быстро? Вас пока еще мало знают. Поработайте, покажите себя...

— Да я и сам думаю, что рановато. А что делать? Как же я, беспартийный, стану руководить работой партиячейки?

— Зачем же вам руководить ею? Для того есть секретарь.

— Так я и есть секретарь — меня вчера избрали на открытом партсобрании.

— Что за чепуха? Говорили ли вы, когда за вас голосовали, что вы беспартийный?

— Нет, не говорил. Я думал, что, раз рабочий, можно и беспартийного в секретари...

Сложности, переживаемые Западной областью, были присущи и другим областям. О них говорилось на совещании, проведенном Наркоматом финансов РСФСР в конце 1929 года. Наркомат готовил ряд финансовых мероприятий общегосударственного значения и собрал практических работников, чтобы посоветоваться. В своих выступлениях областные работники делились теми трудностями, с которыми они повседневно сталкивались. Крепко досталось союзному и республиканскому наркоматам за слабую помощь областям.

Успешное выполнение пятилетнего плана ставило перед финансами все новые задачи. Росли гиганты социалистической индустрии. В колхозы двинулись середняки, и в коллективизации произошел великий и желанный перелом. Следовало думать о перестройке кредитного дела в стране. Требовалось позаботиться о лучшей организации социалистического накопления средств и более полной мобилизации ресурсов, о дальнейшем укреплении советского рубля и повышении его покупательной способности. А это влекло за собой неизбежность перестройки звеньев финансового аппарата. Предстояло осуществить кредитную и налоговую реформы, создать специализированную по различным отраслям систему финансирования, наладить контроль за использованием средств в капитальном строительстве, пересмотреть статьи бюджетных доходов и расходов.

Объективными предпосылками возможности осуществления этих задач явились вытеснение частного капитала социалистическим сектором, ликвидация кулачества как класса на базе сплошной коллективизации, внедрение хозяйственного расчета, повышение общегосударственной роли планирования. Важное место в экономике занял кредитный план. Правда, в то время он еще не был развернутым, составлялся лишь на квартал.

Не только Госбанк, но и различные хозорганизации занимались краткосрочным кредитованием. А ведь от этого зависел характер эмиссии денег, то есть проблема общегосударственного масштаба. С другой стороны, в хозяйственном обороте создавалась мнимая картина: бешено функционировали векселя, а за этим бумажным круговращением не проглядывалось движение товаров. И постепенно Госбанк под напором жизни все шире переходил к прямому целевому кредитованию. Ссуды такого рода уже осенью 1929 года перевалили за 40 процентов общей суммы краткосрочных вложений. Интенсивнее стали применяться безналичные расчеты через банки, особенно в синдицированной союзной промышленности. Оставалось лишь ликвидировать все промежуточные звенья между банком и заемщиком, полностью сосредоточить в Госбанке краткосрочное кредитование, широко распространить перевод средств путем безналичных расчетов и создать новый финансовый аппарат для обслуживания капитальных вложений.

Так по инициативе партии началось проведение кредитной реформы параллельно с осуществлением в те же 1929–1930 годы налоговой реформы, перестройкой системы

товарооборота, переводом предприятий на хозрасчет и реорганизацией управления промышленностью. Растянулась кредитная реформа на два с лишним года. Первыми ее шагами явились разнообразные практические меры в связи с решением ЦК ВКП(б) от 5 декабря 1929 года «О реорганизации управления промышленностью», постановлением ЦИК и СЫК СССР от 30 января 1930 года «О кредитной реформе», унификацией в феврале 1930 года всех старых займов и обменом их облигаций на облигации нового займа «Пятилетка в четыре года» и, наконец, постановлением ЦИК и СНК СССР от 23 мая 1930 года о переходе от долгосрочного кредитования большинства предприятий к безвозвратному финансированию капитальных вложений за счет ассигнований из бюджета.

Финансовый аппарат в центре и на местах энергично взялся за новую работу. Наладить ее сразу же, как нужно, полностью не удалось. Обнаружились недостатки, вина за которые лежала, как указал ЦК партии, преимущественно на Госбанке.

Избавиться от этих недостатков удалось в 1931 году, когда партия и правительство, справедливо вмешавшись в деятельность банков, устранили помехи. А пока что перестройка финансовой системы со всеми ее гигантскими плюсами и попутными минусами не оставляла нам ни одного дня для «рас качки», мобилизовывала и требовала максимальной отдачи сил и времени. Расскажу, в частности, как наше налоговое управление стремилось помочь государству проведением четкой линии в налоговой политике. К 1930 году уровень обложения лиц, имевших нетрудовые доходы, был почти в 6 раз выше уровня обложения рабочих и служащих. Зарабатывавший ежемесячно до 200 рублей платил по налогу в среднем только 1,44 процента дохода, до 1000 рублей — 11,07, до 3000 рублей — 27,2 процента. Для владельцев торговых предприятий и лиц с нетрудовыми доходами — резкий скачок: соответственно 14,1, 61,2 и все 100 процентов!

Постановление ЦИК и СНК СССР от 23 февраля 1930 года «О введении в действие Положения о едином сельскохозяйственном налоге» предоставляло колхозам значительные льготы по обложению, устанавливало для них пропорциональные ставки, а облагаемый доход требовало определять не по нормам, а по годовому отчету. Колхозников облагали по доходам только от подсобного хозяйства, а не от обобществленного. С кулаков же налог взимался в индивидуальном порядке по особой шкале ставок (до 70 процентов). В 1930 году колхозник в среднем платил налоговых 3 рубля 10 копеек, трудящийся единоличник — 13 рублей 50 копеек, кулак — 361 рубль.

Колхозы крепили. Увеличивалось также кредитование сельхозартелей. До 1929 года в губерниях будущей Западной области лишь 5 процентов кредитных сумм ссужались коллективным хозяйствам, а 95 процентов — индивидуальным. Хлеба в этих районах своего не хватало. Его ввозили ежегодно до 20 миллионов пудов. Урожайность была там очень низкой: 44 пуда (немногим более 7 центнеров) ржи с гектара. Многополье только еще внедрялось. Потребовались крупные денежные затраты. В деревню были посланы сотни специалистов. В полный голос заявили о себе государственные машинно-тракторные станции, давшие сельским артелям необходимую технику.

Полностью реорганизовали дело в Ржевском округе, крупнейшем в СССР по льноводству. Затраты на льноводство увеличили в 4 раза. В 1928 году в районах будущей Западной области имелось всего 500 кооперированных льноводов, а к концу 1929 года — 19 тысяч. Начали выращивать сортовые льносемена («псковский долгунец»). Поскольку в области работали тогда 799 агрономов и 730 землеустроителей, а требовалось 972 и 1792, резко расширили фонд зарплаты. Решительно претворялось в жизнь постановление о темпе коллективизации и мерах помощи государства колхозному строительству. И не случайно в результате всех осуществленных мер к весне 1930 года число кооперированных крестьян выросло в Западной области по сравнению с осенью 1929 года в 4 раза. Важную роль сыграла организация Смоленской машинно-тракторной станции. Вскоре здесь появились и другие МТС.

Как и всюду, при проведении коллективизации не обошлось без трудностей. Для проверки ее хода обком и окружкомы ВКП(б) выделили уполномоченных. Я и еще один коммунист были направлены в марте 1930 года в Сафоновский район. Прибыли в райком партии, знакомимся с его секретарем, потом — с председателем райисполкома. Интересуемся, как идут дела. Пожилой председатель исполкома, улыбаясь, помалкивает. Молодой секретарь райкома, с медью в голосе и уверенно жестикулируя, бодро сообщает:

— Уже заканчиваем!

— Что заканчиваете?

— Сплошную коллективизацию. В колхозы вступило 98,5 процента трудовых крестьян.

— Почему столь высокие темпы? Хотите закончить досрочно? А у вас не дутые проценты?

— Какие же дутые? Вот сводки из сельсоветов. Мы бы еще вчера закончили, если бы не статья.

— Какая статья?

— Статья товарища Сталина «Головокружение от успехов». Крестьяне читают ее и кричат, что коллективизации дается отбой. Ну ничего, дошибем!

— Что дошибете?

— Стопроцентную коллективизацию.

— А вы побывали где-нибудь в деревнях или на хуторах, где проводится коллективизация?

— Кое-где были, да не всюду, не успеваем руководить, не то что регулярно выезжать на места.

Мы смотрим на председателя рика. Тот слегка пожимает плечами и отворачивается. По-видимому, далеко не все так благополучно, как выглядит по сводке. А секретарь райкома тут же сообщает, что через час состоится торжественный митинг по случаю окончания сплошной коллективизации. Не выступят ли товарищи из области? Нет, отвечаем, пока мы в ваши дела еще не вникли, выступать не можем, но охотно поглядим и послушаем, что скажут другие. Начинается митинг.

Площадь забита людьми. Откуда столько набралось? Председатель рика объясняет: одних только уполномоченных из области и своих, районных, свыше 400 человек. Кроме того, временно прервали занятия в Щемиллинском сельскохозяйственном техникуме, а учащиеся привезли на митинг.

— Позвольте, а где же они тут живут?

— А мы, — отвечает, — тоже временно, прервали занятия в общеобразовательной школе и поселили там приезжих.

— Здорово, — говорю, — вышли из положения! Действительно, хозяева района, да и только!

Председатель исполкома покраснел. А секретарь райкома уже держит речь. Покровительно улыбаясь, на все лады хвалит тех уполномоченных по проведению коллективизации, кто дал наивысшие проценты, и именует их «героями нашей эпохи» и «большевистскими двигателями внутреннего сгорания». Толпа всякий раз разражается громом аплодисментов. После митинга мы решили отправиться на хутор (Сафоновский район почти сплошь был хуторным).

Недалеко от первого хутора показалась группа людей. Казалось, что все остальные бежали за кем-то одним. Так оно и было на самом деле. Убегавший от толпы человек, без пальто и без шапки, с папкою в руках, с разбегу прыгнул в наши сани, а остальные люди остановились, выжидательно глядя на нас. Выяснилось, что это председатель местного колхоза, а в папке у него заявления крестьян о приеме в колхоз. Теперь они требуют их назад. Все это было бы очень смешно, если бы не было грустно. Услышав, что мы из области, крестьяне успокоились и просили нас выяснить, могут ли они выйти из колхоза.

Рассказ председателя был короток. Оказалось, что в местном колхозе довольно давно уже работали 25 семейств. Настроены они были твердо, сроднились с артелью и оставлять ее не хотели. А за последние два месяца, в ходе кампании, в колхоз были вовлечены остальные 90 крестьянских семейств, проживавших на территории этого сельсовета. Когда крестьяне узнали о статье Сталина, вновь вступившие, в колхоз заколебались, потянули за собой остальных. Не обошлось и без подстрекательства со стороны кулаков. Дело дошло до прямого конфликта.

Обсудив втроем создавшееся положение, мы договорились, что соберем общее собрание членов колхоза и начнем с разъяснения статьи и постановления ЦК ВКП(б) «О борьбе с искривлениями партлинии в колхозном движении». Сельсовет находился в другом селении, и мы попросили одного из хуторян предоставить под собрание свой дом. Пришли все 115 колхозников и члены их семейств. Большая изба была битком набита людьми, по все равно всем места не хватило. Несмотря на мартовский холод, раскрыли окна, чтобы оставшиеся во дворе могли слышать, о чем пойдет речь. Вслед за разъяснением последних решений партии о ходе коллективизации слушателям объявили, что желающие могут взять свои заявления обратно и покинуть собрание, так как в решении остальных колхозных вопросов они участвовать не могут. К столу потянулась вереница. Но, забрав заявление, никто не уходил.

Собрание растянулось на целые сутки. Дважды расходились на полуторачасовые перерывы, а потом собирались снова. Любопытно, что все время присутствовали и те, кто вышел из колхоза. Видимо, всем было очень интересно выяснить, как же разрешатся злободневные вопросы пахоты и сева. Мы не торопились. Общими усилиями подсчитали, сколько осталось в колхозе лошадей и плугов, сколько имеется семян. Создали семенной фонд, распределили обязанности между колхозниками, избрали бригадиров, наметили, когда приступать к пахоте. После собрания к председателю подошли человек двадцать и попросили снова принять их в колхоз. Это была уже победа. Как мы узнали, позднее к ним присоединились и другие.

Перегибы не в меру торопливых местных властей давали себя знать и на других хуторах. Однако постановление ЦК ВКП(б) помогло исправить положение.

Хочется попутно заметить, что не могу спокойно относиться к тому, как иногда, ссылаясь на подобные рассказанным мною факты, кое-кто, кивая на местные просчеты, пытается охаять идею коллективизации сельского хозяйства и ее значение для нашей страны. Глубоко убежден, в частности, что, не проведи партия коллективизацию, Советский Союз не смог бы своевременно построить социалистическое общество. Наличие в СССР колхозного строя — несомненно, один из самых важных факторов нашей победы в Великой Отечественной войне. Были, конечно, как и во всяком большом деле, ошибки. Но нам не с кого было брать пример и не у кого учиться, ибо мы в этом деле, как и во многих иных, были первыми и прокладывали дорогу другим.

Борьба продолжается

Партчистка. — Случай с «помещиком». — Брянский окротдел.

Одно из крупных общепартийных мероприятий, в котором мне пришлось участвовать тогда

несколько раз, хотя и с перерывами — с осени 1929 года по весну 1930 года, — партийная чистка. Во время ее проведения обнаружилось немало огрехов в нашей работе. Классовая борьба была не пустым звуком, а повседневным явлением. Она наполняла всю жизнь людей в то время, и о ней невозможно было забыть ни на минуту. Перед началом чистки состоялись кустовые партийные собрания, а затем в агитационно-пропагандистских целях в Смоленске созвали несколько общегородских и окружных митингов партийных и общественных активистов. В помещении Зимнего театра, в залах кинотеатров «Палас» и «Пролеткино» выступили с речами руководящие партработники области и города. Были опубликованы статьи секретарей окружкомов ВКП (б). Затем представители обкома и окружкомов разъехались по местам.

Как всякая крупная кампания (а в парторганизации Западной области было тогда 32 тысячи членов партии и 11 тысяч кандидатов в члены партии), партчистка всколыхнула людей. Попутно проявилось многое другое. Чистку попытались использовать в своих целях кулаки. Из селения Детово поступило заявление, что такие-то три человека связаны с лесными бандитами. Проверка показала, что речь идет о честных членах партии, оклеветанных врагами. То же произошло в селе Уручье. Кулаки деревни Борисово, выдавая себя за бедняков, жаловались, что партийцы не пускают их в колхоз. В ряде мест было обнаружено много враждебных элементов, занимавшихся антисоветской агитацией. В одном из райисполкомов Великолукского округа ее систематически вели два бывших царских чиновника, полицейский, две купчихи, две помещицы и белый офицер. В Ржевском округе среди работников советского аппарата оказались в прошлом офицеры, купцы, служители церкви. Ряд комсомольских ячеек в Смоленском округе пришлось распустить как кулацкие по составу. Антисоветские гнезда были разворошены в учреждениях Сухиничского округа, какого-то исключительного в этом отношении; по нему числилось 14 тысяч лишенцев (лиц, лишенных избирательных прав), в том числе 300 бывших помещиков. При обкоме ВКП(б) была создана даже специальная комиссия по выселению бывших помещиков из пределов Западной области.

По некоторым сигналам с мест приходилось принимать особые решения. Например, в Рославльском округе давно собирались построить гидроэлектростанцию на реке Снопе. За три года различные учреждения и собрания вынесли на сей счет более 400 постановлений. Наконец стройку включили в план 1930 года, но даже не приступили к делу. Партийным органам пришлось резко вмешаться в ход событий, положение было исправлено. Опрос, проведенный в Смоленском педагогическом техникуме, показал, что некоторые его студенты верили в бога и отказывались вести общественную работу. Как же и чему станут они потом учить детей в начальных классах школы? О срочной замене их другими молодыми людьми не могло быть и речи, хотя бы потому, что смоленская деревня остро нуждалась в учителях. Да и вся Западная область стояла в то время по числу неграмотных, увы, на одном из первых мест в РСФСР. Партийная и комсомольская организации приняли действенные меры по улучшению политико-воспитательной работы в техникуме.

В целом чистка оздоровила парторганизацию Западной области и укрепила ее ряды.

Параллельно осуществлялась массовая проверка деятельности бывших нэпманов, не рассчитавшихся с государством по налогам и другим материально-финансовым обязательствам. Должен заметить, что советский финансовый аппарат показал себя в тот период с наилучшей стороны.

Мне запомнился особенно ярко один эпизод моей работы в проверочной комиссии. Заведующий окружным финотделом из Рославля жаловался, что никак не может совладать с одним помещичьим хозяйством. Что за ерунда? Откуда вдруг в 1930 году помещик? Еду в Рославль. Из документации следует, что в Починковском районе, в центре колхоза, находится крупное владение некоего Барсукова. Колхозники высмеивают финансистов и называют Барсукова «наш помещик». Творится явное безобразие. Даю рекомендацию немедленно

обложить это хозяйство по существующим налоговым ставкам и обещаю проследить за ходом дела.

Караван-Сарай в Оренбурге. Некогда в дни знаменитой Троицкой ярмарки здесь размещалось губернское чиновничество.

«Окончилась гражданская война. Были уничтожены последние банды в Белоруссии. Партия направила меня в агитационно-пропагандистский отдел Клинского уездного комитета РКП(б)». А. Г. Зверев. 1922 год.

«Денежная реформа 1922–1924 гг. стала одним из памятных событий в жизни советских граждан. Государственные денежные знаки тех лет; сокращенно их называли „совзнаки“».

«...Заведующий Мосфинотделом спросил меня: „Пойдете на Центральные курсы по подготовке финансовых работников? — И, увидев мое просиявшее лицо, добавил: — Ну вот и договорились“». А. Г. Зверев. 1924 г.

«Снова Клин. Моим непосредственным начальником был П. А. Девяткин, 23-летний коммунист, энергичный, настойчивый человек». На снимке П. А. Девяткин (слева) и А. Г. Зверев в райфо. 1925 г.

«Это наш клинский актив. На него райфо опирался во всей своей работе». Во втором ряду третий слева А. Г. Зверев. 1926 г.

«Наш финансовый отдел часто выезжал в волости». А. Г. Зверев (крайний справа). 1928 г.

«В счет „партийной тысячи“ я поехал учиться в Финансово-экономический институт. Зимой 1931 года меня избрали секретарем партийной организации института. Это наше партийное бюро». А. Г. Зверев (третий справа). 1931 г.

«Когда я был еще студентом МФЭИ, мне предложили должность заведующего Бауманским райфо». А. Г. Зверев (в центре).

«Д. С. Коротченко был председателем райисполкома, а затем секретарем РК партии Бауманского района. Мы с ним крепко подружились». 1935 г.

«Став заведующим райфо, я постарался вникнуть в круг хозяйственных проблем, стоявших перед районом: изучал документацию, бывал на предприятиях, беседовал с людьми». А. Г. Зверев (сидит в центре). 1935 г.

«Бауманский район шефствовал над колхозами». А. Г. Зверев (второй справа) с бригадой работников района перед отправкой на село. 1935 г.

«В 1936 году в связи с разукрупнением районов меня, как и некоторых других бауманцев, направили во вновь созданный соседний район. Сначала я был председателем райисполкома, затем секретарем Молотовского РК ВКП(б)». Заседание РИКа. А. Г. Зверев (второй справа).

«Еще во время моей работы в районе я познакомился с народным комиссаром финансов Г. Ф. Гринько». 1937 г.

«В сентябре 1937 года меня назначили заместителем народного комиссара финансов. Наркомом в то время был Влас Яковлевич Чубарь. Первые же недели нашей совместной работы внушили мне огромное уважение к нему».

«С благодарностью вспоминаю тех, чьиими советами пользовался и кто помогал народному комиссару. В первую очередь назову В. П. Дьяченко». 1938 г.

«Видный ученый, профессор Н. Н. Любимов консультировал нас по внешнеэкономическим проблемам». 1938 г.

«Моим первым заместителем в 1940 году стал В. Ф. Попов. Он прошел путь от мальчика на побегушках до крупного государственного деятеля». 1940 г.

«Ф. А. Урюпин работал в органах финансовой системы с 1923 года. В 1939 году его назначили начальником управления государственных доходов нашего наркомата». 1941 г.

«А. А. Посконов в разное время являлся заместителем народного комиссара и народным комиссаром финансов РСФСР, заместителем наркома финансов СССР и председателем Правления Госбанка СССР. Особенно важен его вклад в организацию финансовой и кредитно-денежной системы». 1941 г.

Заседание Бюджетной комиссии Верховного Совета СССР. А. Г. Зверев четвертый слева.

Семья Зверевых в 1942 году: Арсений Григорьевич, Екатерина Васильевна, сыновья Владимир и Олег, дочь Раиса.

«Я. А. Хотенко возглавил финансовое управление при наркомате обороны СССР». 1944 г.

«В. Н. Дутов был в годы войны начальником финотдела на многих фронтах. После войны он вложил весь свой богатый опыт в организацию родного ему дела». 1960 г.

Министр финансов РСФСР И. И. Фадеев. 1958 г.

Доктор экономических наук, член-корреспондент АН СССР К. Н. Плотников. 1953 г.

А. Г. Зверев (четвертый слева во втором ряду) среди группы работников Министерства финансов СССР, получивших правительственные награды. Справа от А. Г. Зверева О. В. Куусинен и А. Ф. Горкин. 1948 г.

«Московская типография Гознака. Здесь печатают изделия строго учета: денежные знаки, документы, облигации и лотерейные билеты...»

«Я любил бывать в типографиях, слушать характерный перестук машин, беседовать с печатниками». А. Г. Зверев на Ленинградской бумажной фабрике Гознака. 1959 г.

Диплом первого летчика-космонавта СССР Ю. А. Гагарина (печатная продукция Гознака).

«Эти вымпелы — продукция монетных дворов — были доставлены советскими аппаратами на Луну и Венеру».

«Дипломы Лауреатов Международной Ленинской премии „За укрепление мира между народами“ тоже печатаются гознаковцами».

К. Е. Ворошилов вручает А. Г. Звереву правительственную награду. 1960 г.

А. Г. Зверев на отдыхе.

Недели две спустя в Смоленск поступает жалоба уже от Барсукова. Еще через несколько дней он сам прибывает в областной центр, ведет со мной разговор в повышенном тоне, требует снятия налогов и показывает какие-то бумаги от «Главнауки». Я оставил обложение в силе, а сам послал докладную записку в наркомат. Прошло полторы недели, и я получил оттуда распоряжение лично осмотреть хозяйство сего деятеля. И вот я на месте, в 25 километрах от районного центра. Чтобы не вызывать подозрений, один. Гляжу и удивляюсь. Вокруг стоят огромные скотные дворы, далее лежит большая усадьба с великолепным доходным садом. Интересуюсь у возницы из района, что это такое? Слышу от лукаво посматривающего бородача квалифицированный ответ: барсуковское заведение, как исторический памятник, подлежит государственной охране. Вот, оказывается, в чем дело. Ловкий владелец оформил постройки как произведение архитектурного искусства.

Хозяйство было предусмотрительно разделено на четыре части между самим Барсуковым и тремя его зятьями. Один из них заведовал в Ленинграде складом. Другой работал сельским учителем. Третий, сын кулака, «заправлял» всем хозяйством и являлся фактически главным владельцем. Тут же жила первая жена Барсукова, официальная хозяйка поместья. Вторая жена, молодая, находилась вместе с ним в Москве. Завожу беседу с обитателями поместья. Осторожно задаю вопросы. У собеседников явно складывается мнение, что я прибыл из НК РКИ для защиты их от «произвола финансистов». Они охотно отвечают на вопросы и ничего не скрывают. Приглашают пить чай. На стол накрывает старая женщина Евдокия, хозяйка зовет ее Авдошкой. Пожилой садовник Иван Васильевич приносит на веранду скамейку, молодой владелец зовет его Ванькой. Я просто не верю своим ушам! Интересуюсь, сохранилась ли купчая на поместье? Мне приносят дореволюционный документ: куплено через Земельный банк у помещика такого-то. С тех пор принадлежит данной семье. Прошу показать договор о разделе хозяйства на части. Этот текст, написанный от руки, нигде не был зарегистрирован и юридической силы не имел.

На этом мое терпение истощилось, и я напрямик спросил у хозяйки, почему ее не выселили как типичную помещицу? Только тут владельцы усадьбы сообразили, кто перед ними, подняли шум. Говорить больше было не о чем, и я уехал.

Через день мой отчет об «экспедиции» был отослан в НК РКИ. Никакие жалобы Барсукова больше не помогли. Ему во всех ходатайствах отказали, поместье передали в колхоз, а часть ненужных хозяйственных построек разобрали. Из их кирпича в районном центре построили баню. Пытаясь что-то предпринять, Барсуков не поленился еще раз прибыть в Смоленск и встретиться со мной.

— Послушайте, — говорю, — зачем вам все это нужно? Вы в деревне никогда не бываете, живете в столице, у вас там новая семья, хороший оклад, вы ни в чем не нуждаетесь. У вашей первой супруги — купеческие повадки, такая же ухватка у зятя, кулацкого сынка. Вы же лишь дискредитируете себя.

— Верно, глупость я делаю, — отвечает. — Не решился отказать первой жене и дочери, чтобы не обижать их, и ввязался в эту историю...

Но довольно вспоминать малоприятные страницы прошлого. Не только тем была заполнена жизнь заведующего налоговым управлением. Куда приятнее было вести дела, связанные с ростом нашей экономики, с победной поступью социализма. В 1929 году в Западной области функционировало уже свыше 400 ценовых предприятий. Вся промышленность, работавшую на местном сырье (60 процентов), административно слили в рамках областных трестов; на привозном сырье (все остальные предприятия) — в рамках центральных объединений. 120 тысяч рабочих и железнодорожников вели за собой остальные четыре миллиона взрослого населения. Росли новостройки. Была заложена железная дорога Волоколамск — Витебск, построена железная дорога из Брянска в Вязьму, расширена прочая дорожная сеть.

Резко увеличили финансовые вложения в городскую промышленность Смоленска. Областной центр стал постепенно превращаться в индустриальный город. В Вяземском округе приступили к строительству льночесальной фабрики. Вслед за ней начали возводить и другие предприятия. Успешно прошла подписка на «Третий заем индустриализации». Почти все коммунисты, показывая пример, подписались на полуторамесячный оклад. Трудовые рубли шли на общенародное дело, преобразуясь в тракторы, фабричные трубы и школы.

Весной 1930 года в моей судьбе наметились перемены. Заведующего облфо направили учиться. Его первого заместителя, который, на мой взгляд, нес главную вину за различные упущения в нашем ведомстве, перевели на менее ответственную работу по другой линии. Новым заведующим стал бывший начальник планового управления НКФ СССР т. Федяев. Мне же предложили пост председателя Ржевского окружного исполкома. Я не хотел расставаться со сферой финансов, навсегда прикипев сердцем к своей профессии. Мне помог секретарь обкома партии И. П. Румянцев, которому я вообще многим обязан как старшему товарищу по партии, превосходному работнику и отличному коммунисту. Меня назначили заведующим Брянским окружным финансовым отделом.

Итак, я оказался на Брянщинс. Новые люди, новые проблемы. Работа была интересной. Но пробыл я здесь недолго. После территориально-административной реформы гигантские области, возникшие в 1929 году, разукрупнились. Округа в своем большинстве ликвидировались, и моя новая должность исчезла сама по себе. Появилась долгожданная возможность продолжить образование. В это время из Москвы попросили прислать в счет «партийной тысячи» выдвиженцев на учебу в вузы. Сдав дела, я добился в обкоме ВКП(б) благоприятного для себя решения и поехал по партийной путевке в столичный финансово-экономический институт. Наконец-то осуществилась моя давняя мечта!

Студенческая скамья

Финансовая наука. — МФЭИ. — Секретарь парткома. — Против «махаевщины». — Тяжелые полгода.

Шла середина 1930 года. Первый пятилетний план развития народного хозяйства успешно выполнялся.

Преодолевая невиданные преграды, решая проблемы, которые еще нигде, никогда и ни перед кем не вставали, СССР уверенной поступью двигался по пути к социализму. Вступали в строй заводы — первенцы пятилетки и новые железные дороги. В мае открылось сквозное движение по Турксибу. В июне Ростовский завод сельскохозяйственных машин выдал первую партию многорядных дисковых сеялок. Сталинградский тракторный завод обрадовал страну первым трактором. Эта поистине историческая машина проработала затем четверть века на Нижней Волге, а ныне украшает собой один из выставочных залов Музея революции в Москве. В июле 1930 года запорожский завод «Коммунар» рапортовал о выпуске первого комбайна.

Миллионы рабочих участвовали в социалистическом соревновании и создавали ударные бригады. Впервые за все годы Советской власти колхозы и совхозы произвели основную часть товарной зерновой продукции. И открывшийся 26 июня XVI съезд ВКП(б) закономерно был охарактеризован как съезд развернутого наступления социализма по всему фронту. Советская держава находилась накануне превращения из аграрной страны в индустриальную.

Еще более грандиозные задачи вставали в следующем, 1931 году. В строй должны были вступить 518 предприятий, в том числе Харьковский тракторный и Нижегородским автомобильный заводы. Расширялся Урало-Кузнецкий комбинат и создавалась вторая угольно-металлургическая база. Возводились дополнительно 1040 машинно-тракторных станций. Цифры «518» и «1040» в дни государственных праздников сияли лампочками иллюминированных зданий, бросались в глаза с плакатных лозунгов. Нужно ли объяснять, почему при решении этих крупномасштабных задач мы испытывали различные трудности? То были трудности роста уже побеждавшего социализма. И чем больше их встречалось, тем упорнее работали коммунисты над их преодолением. Напомню хотя бы о случае на Сталинградском заводе, о котором позднее столь красочно рассказал Серго Орджоникидзе: «Мы взяли лучшие станки и машины для тракторостроения; но как же теперь получить трактор? Мы долгое время ходили вокруг этих станков, вероятно, многие из вас читали в газетах и помнят, сколько мы мучились, чтобы освоить эту новую технику. Помню, когда открыли этот завод, — летом выпустили трактор, затем прошло 4–5 месяцев — ни одного трактора никак не могли выдать... Весь следующий год мы также возились, кое-как довели количество тракторов в день до 10, затем до 25 и очень обрадовались...»[6]

Наша высшая школа тоже переживала в то время трудности. Если, как говорили тогда, «техника в период реконструкции решает все», то постепенно на повестку дня вставал новый лозунг: «кадры решают все». Откуда же взять эти кадры? Люди учились. Учились все, начиная с руководящих деятелей страны и кончая рабочими. Что касается высшей школы, то она должна была дать стране тысячи теоретически подготовленных высокообразованных специалистов, знатоков своего дела. Интеллигенции в Советском Союзе пока не хватало. Возникло ощутимое противоречие между большим размахом строительства и нехваткой знающих специалистов. К тому же значительная их часть являлась специалистами старого, буржуазного типа.

Многие из них честно работали и вносили важную лепту в общее дело борьбы за социализм. Другие же не рвали со стариной и действовали, как в дореволюционные времена, не поспевая в ногу с эпохой. А некоторые даже становились на путь вредительства, саботажа и антисоветской деятельности. В 1928–1930 годах были раскрыты контрреволюционные, состоявшие преимущественно из представителей прежней интеллигенции, организации в Донбассе («шахтинское дело»), золото-платиновой промышленности, на транспорте, в сфере снабжения, петлюровская организация. Затем состоялись судебные процессы над членами антисоветских «промышленной партии» (инженеры, хозяйственники, профессора), «трудовой крестьянской партии» (эсеровское подполье, кулацкие выходцы, агрономы, сельские учителя), меньшевистского «союзного бюро». Ряд «спецов», как их тогда называли, держась в стороне от активного противоборства с Советской властью, занимали выжидательную позицию или проповедовали буржуазные взгляды.

Не составляла исключения и финансово-экономическая наука. Некоторые ученые-экономисты являлись в прошлом акционерами или прямыми совладельцами различных фирм и предприятий. Им была поэтому присуща своя система взглядов на народное хозяйство. Например, вопросы капиталовложений они решали с типично капиталистической позиции максимальной прибыли, даже путем хищнического использования природных богатств и рабочей силы. Социалистическая же экономика требует расширения общественного производства и повышения его эффективности на плановой основе, с учетом целесообразного и разумного использования всех трудовых, материальных и финансовых

ресурсов. Это столкновение разных точек зрения приводило к резкой критике сохранявшихся еще в нашей экономической науке пережитков прежних взглядов. В дискуссионной литературе бытовали особые термины: юровщина, соколовщина, озеровщина. Эндрю Юр, британский экономист начала XIX века, впервые сумел показать, что при создании крупной капиталистической промышленности продолжается массовое разделение труда. Он учил предпринимателей, как лучше использовать этот фактор, и в своей книге «Философия фабрики» выступил апологетом буржуазного предпринимательства. Л. Н. Юровский был автором многочисленных сочинений о денежном обращении и советской денежной политике в 20-е годы. Странная комбинация фамилий Юра и Юровского как раз и именовалась юровщиной. П. А. Соколовский, русский экономист народнического толка, написал в конце XIX века ряд работ, посвященных сельскому кредиту, в котором автор видел панацею от всех бед в деревне. И. Х. Озеров, известный профессор финансов начала XX столетия, в своих книгах «Русский бюджет» и «Основы финансовой науки» декларировал капиталистический взгляд на проблемы товарно-денежного обращения.

Взгляды сторонников этих теоретиков в конце 20-х годов проникали в вузовские учебники, пособия и лекции. Стояла, однако, задача не только всесторонне разработать в противовес им теорию социалистических финансов, но и правильно обучить практиков финансового дела, тех, кому предстояло регулировать плановое хозяйство и заботиться об укреплении советского рубля. С этой целью была организована сеть финансово-экономических институтов и курсов. 1930 год явился в данном отношении годом коренной перестройки системы высшего образования как в целом, так и в финансовой сфере. Вводились новые программы и учебные планы, обогащенные марксистско-ленинскими теоретическими дисциплинами. При институтах шире и чаще, нежели раньше, образовывались рабочие факультеты. Имелся такой рабфак и при нашем Московском финансово-экономическом институте.

Партия направила на обучение в вузы многих коммунистов и комсомольцев. «Партийная тысяча» фактически разрослась до десятков тысяч коммунистов, ставших студентами по большевистским путевкам. В результате вузовской реформы из институтов стало выходить все больше отличных работников — кредитников и финансистов, далеких от узкой специализации и вооруженных марксистско-ленинской методологией. Они обладали познаниями и в бюджетном деле, и в кредитном, и в сберегательном, и в налоговом. Я не раз встречал в последующие годы выпускников МФЭИ и других таких же вузов на разных участках народного хозяйства. Многие из них занимали высокие посты в министерствах, вузах, на предприятиях.

Когда я учился в МФЭИ, в СССР существовала шестидневная рабочая неделя (пять дней трудились, шестой отдыхали). Никто не вел счет от воскресенья к воскресенью. Пять учебных дней удваивались. Получалась декада. Она лежала в основе вузовского учебного плана, охватывавшего в МФЭИ 104 декады. 56 из них отводилось на институтские занятия, 37 — на производственные. Общий срок обучения равнялся трем с половиной годам. Однако не у всех. Дело в том, что МФЭИ принадлежал к так называемым военизированным институтам. Его выпускники получали начальное воинское звание в группе среднего командного состава Красной Армии. Поэтому 11 декад отводилось под военное обучение. Но я, как участник гражданской войны, командир с боевым опытом, от полного прохождения курса воинских дисциплин был освобожден и в результате закончил вуз за три года.

Производственные занятия шли легко. Немало помогла мне практика почти восьмилетней работы в финансовых органах. Со многими вопросами я уже сталкивался ранее в рамках уездных, районных, окружных и областных финансовых учреждений, в которых работал, и мог поэтому помогать менее опытным товарищам. Такие учебные дисциплины, как счетоведение, планово-балансовый анализ, государственный бюджет, кредит, финансовое планирование, государственные доходы, местные финансы, отняли у меня в процессе подготовки сравнительно немного времени. Наибольшие трудности я испытал при изучении

иностранных языков.

С интересом занимался математикой, статистикой — общей и частной, капиталистическими финансами, денежным обращением. Эти науки принесли мне большую пользу впоследствии, когда пришлось иметь дело с проблемами в масштабе всего СССР, а еще позднее — в рамках всей социалистической системы и по линии межгосударственных валютных контактов. Однако главную ценность представляли для меня диалектический и исторический материализм, политэкономия, теория социалистического хозяйства, а также история типов хозяйства и экономических учений, хозяйственное право, экономическая география. Вот когда я стал понимать то, до чего раньше доходил на практике. Вот когда я заглянул в корень вещей и нашел ответы на вопросы, которые мучили меня годами, с того самого времени, как я впервые начал постигать на практике премудрости финансового дела. А чтобы не отрываться от задач дня, я поставил себе за правило изучать всю основную выходящую в свет специальную литературу и регулярно следить за периодикой — журналами «Вопросы страхования», «Финансы и народное хозяйство» и газетой «Экономическая жизнь».

Первые полгода я занимался только учебой и не нес постоянной общественной нагрузки. Но зимой 1931 года меня избрали секретарем институтской партийной организации, а затем членом бюро Бауманского райкома ВКП(б). Положение резко изменилось. Пора сказать читателю, что к тому времени я был главой семьи, отцом троих ребятишек. Хотя мне, как парттысячнику, платили повышенную стипендию, денег не хватало. Да и жить в Москве было негде. Мне отвели место в общежитии, а жена с детьми находилась в Клину. По выходным дням, когда мог, я ездил к ним. И ни одна минута, проведенная мною в поезде, не пропала даром: заняв место у окна, я читал. Помимо напряженной учебы, дел в институтском парткоме и Бауманском райкоме оставалась еще и агитационно-пропагандистская работа на заводах и фабриках, которую вели все студенты. Если удавалось поспать 6 часов, то такие сутки считались хорошими и легкими. Нередко в течение многих недель мы спали по 5 и по 4 часа. Даже порой не верится, что в этих условиях мы шли почти не спотыкаясь. Тем не менее это факт! Наши дети и внуки иногда жалуются на загруженность. Честное слово, если бы кто-нибудь из нас располагал тогда возможностями нынешнего поколения, мы сочли бы себя счастливыми!

Итак, с 1931 года учение и партийная работа, то сочетаясь, то перемежаясь, были главным в моей жизни. В МФЭИ обучалось в то время 860 студентов, включая рабфаковцев. Из них более 700 являлись членами ВКП(б), в том числе 500 — парттысячниками. Среди профессорско-преподавательского состава коммунистов было свыше половины. В институтскую парторганизацию входило 16 первичных организаций, состоявших из 60 партгрупп. И одна из основных задач, которую все они ставили перед собой, заключалась в том, чтобы на третьем, решающем году пятилетки дать последний бой вылазкам внутрипартийной оппозиции. Разгромленная, она еще шевелилась и порою пыталась то там, то тут взять реванш. Особую ставку «левые» и правые делали на вузовскую молодежь. Как раз в МФЭИ уклонисты собирались организовать одно из своих выступлений: к нам явились с докладами К. Б. Радек и Е. А. Преображенский. Однако институтская парторганизация дала им отпор и не пожелала их слушать. Преображенский, до 1922 года являвшийся заместителем наркома финансов, надеялся, вероятно, опереться на поддержку со стороны некоторых своих прежних сотрудников, но его постигла неудача.

«Левые», несколько оживившись в связи с борьбой против кулачества и болтая, что это «их лозунг», собирались сделать ставку не только на студентов-горожан, но и на какую-то часть старых членов партии среди институтских преподавателей. А правые ориентировались в вузах на студентов из крестьян. Среди студентов МФЭИ тоже имелись выходцы из зажиточного и даже богатого крестьянства. Это обстоятельство предъявляло к нашей партийно-массовой и идеологической работе повышенные требования. Немало времени уделяли мы в связи с этим заслушиванию на партийных заседаниях докладов руководителей кафедр. Обычно докладам предшествовала тщательная проверка. Мы слушали лекции,

внимательно читали учебные пособия, стараясь дать политическую оценку их содержанию. Случалось, партком предлагал освободить заведующих кафедрами. А однажды мы допустили явный перегиб, приняв сгоряча постановление о роспуске целой кафедры, которую возглавлял беспартийный ученый. К счастью, на дальнейшей его работе это не отразилось, и он впоследствии обогатил советскую экономическую науку многими полезными трудами.

В подобном отношении к профессуре проявлялись отчасти пережитки махаевщины. В. К. Махайский, польский анархо-синдикалист, «прославился» своими нападка на интеллигенцию. Он выдвинул теорию о том, что интеллигенция наряду с капиталистами и помещиками — это особый класс, который паразитирует на теле трудящихся. Капиталисты и помещики эксплуатируют рабочих и крестьян, опираясь на свою частную собственность, а интеллигенты — опираясь на свои знания. Социализм, дескать, типичная интеллигентская выдумка, одна из форм обмана трудящихся: «интеллектуалы» хотят построить такое общество, где они будут обладать монополией на науку, а трудящиеся — работать на них.

Партия резко критиковала «махаевщину» и боролась с ней. Постепенно неверные взгляды изживались, тем более что после разгрома внутрипартийной оппозиции, перестройки на новый лад старых специалистов и появления новой интеллигенции исчезла необходимость осуществлять прежний контроль над кафедрами.

В то время еще существовали продовольственные карточки, свободной продажи основных продуктов в государственных магазинах не было. Одной из забот партийной организации было организовать питание студентов. Своей столовой мы не располагали. Заместитель директора по хозяйству рассыпал тысячи обещаний, но и не думал предпринять что-либо реальное. Партийная организация поставила этот вопрос на одном из своих собраний и заявила, что привлечет нерадивого администратора к ответственности. Только после этого он зашевелился, и вскоре столовая заработала. При институте организовали подсобное хозяйство. Учащиеся стали регулярно получать дешевые и притом сравнительно сытные обеды. В шутку студенты вели «летосчисление» институтских событий от основания столовой. Можно было услышать в разговоре: «Это случилось за три месяца до основания столовой...» Припоминается такой забавный эпизод. Именно в «достоловское» время мы слушали лекции И. В. Ребельского, автора популярной брошюры «Азбука умственного труда», о системе организации повседневной работы. В одной из лекций он уделил много внимания тому, чем питается человеческий мозг, а затем рекомендовал слушателям есть... черную икру, сметану, сливочное масло и белорыбицу. Конечно, мы относились к подобной рекомендации с юмором. В связи с этим вспоминается такой эпизод.

Наша студенческая бригада в составе четырех человек (тогда существовал так называемый бригадный метод обучения и в школах, и в институтах) готовилась к сдаче теоретического задания по методологии политической экономии, в которое входил разбор философских предпосылок политэко-номических учений. Мы еще не изучали диалектического материализма и не владели марксистско-ленинской методологией. Конечно, такое построение учебного плана было неправильным. Но что поделаешь? И вот сидим мы и ломаем головы над начальными главами «Капитала», где, как известно, Маркс широко пользуется, при описании менового процесса, диалектическими метаморфозами. Читаем о соответствующих «превращениях» пшеницы в сапожную ваксу, сюртуков в железо и о тайнах товарного фетишизма. Предварительно заглядываем в учебное пособие, составленное одним из экономистов. Но оно еще больше запутывает вопрос и лишь мешает усваивать железную логику марксовых рассуждений. Особенно мучается член нашей бригады Буряк. Мы по очереди объясняем ему суть задания. Вроде бы товарищ все понимает. Однако, как только возьмется он после этого за пособие, нить последовательно излагаемых тезисов рвется, Буряк опять становится в тупик. Наконец он махнул рукой, швырнул учебное пособие, свалился в отчаянии на кровать и пробасил: «Наверное, все теоретики ели одну икру!»

Наличие столовой значительно улучшило студенческий быт. Но с ней были связаны и

некоторые неприятности. Приходит однажды в партком инспектор по хозяйственной части и сообщает, что нашу столовую, находившуюся на Басманной улице, неподалеку от МФЭИ (институт располагался в Бабушкином переулке), опечатала милиция Бауманского района. Я и председатель месткома тотчас отправились к начальнику районного отделения милиции. Тот беседует с нами очень вежливо, сочувствует студентам, однако говорит, что в этом помещении будет открыта столовая другого учреждения, и показывает нам официальное распоряжение. Понятно, что распоряжение должно выполняться. Значит, милиция ничем помочь нам не сумеет. Мы направляемся к Д. С. Коротченко, работавшему тогда председателем исполкома Бауманского райсовета, впоследствии видному партийному и государственному деятелю.

Двумя годами позже, когда он являлся секретарем Бауманского, а затем Первомайского РК ВКП(б) в Москве, мы крепко подружились, тем более что работали по соседству (я был секретарем Молотовского райкома партии). Коротченко сразу нас принял, сочувственно отнесся к жалобе и сказал, что мы можем не беспокоиться, распоряжение будет отменено. (Позднее он признался, что опечатали столовую по его инициативе. У районных Советов — всегда масса нужд. Помещений в столице не хватало. Понадобилось срочно предоставить несколько комнат какому-то важному учреждению. Исполкому дали указание выйти из затруднительного положения силами самого района. Под руку попались студенты...) Демьян Сергеевич попрощался с председателем месткома института, а мне предложил пойти вместе с ним в РК ВКП(б). Я удивился — что за срочность? Оказывается, Коротченко знал о намерении райкома предложить мне должность заведующего Бауманским райфинотделом. В райкоме это подтвердилось. На мой довод, что я еще учусь, собираюсь в аспирантуру, секретарь райкома Н. В. Марголин ответил, что советует мне еще раз все продумать. Договорились, что ответ дам через неделю.

Подумать мне было о чем. Если я не приму предложения, это значило снова жить в общежитии, вдали от семьи. Райком же обещал мне предоставить квартиру и помочь решить вопрос с учебой. Я принял предложение.

До окончания института оставалось полгода. И все это время я уже работал в райфинотделе. И без того «укороченные» сутки стали еще короче. Но вот наступает и момент выпуска. В торжественной обстановке нам вручают дипломы. Итак, за плечами 33 года жизни, прежде чем я стал «финансистом-экономистом по бюджету и финансовому плану», как было записано в моем дипломе.

Теперь наконец и семья была со мной. Все мы очень радовались этому. Годы летели так быстро, будто прошло не десять лет, а месяцы с того дня, как мы познакомились с моей Екатериной Васильевной на комсомольско-молодежной вечеринке. Задорной, веселой Катюше было тогда пятнадцать лет. Она отплясывала и подшучивала над некоторыми неуклюжими парнями. Но жизнь у нее, как оказалось, была не такая уж безоблачная. Отец Кати, коренной москвички, умер рано, оставив на руках матери шестерых детей. Спасаясь от голода, семья уехала к родственникам в нашу деревню. Потом Катя жила у старшей сестры в Клину. Там-то мы и познакомились. С 1925 года Катя работала ученицей в ватерном цехе Трехгорной мануфактуры, а еще через год мы поженились. Нашего первенца мы назвали в память о В. И. Ленине Владимиром. Потом у нас родились Олег и Раечка. И вот теперь мы все вместе. Квартиру мне дали в Леонтьевском переулке (ныне улица Станиславского). К моему ужасу, Екатерина, перебираясь в Москву, захватила с собой и кур, которых ей было жалко бросать, да и ребятишки не хотели с ними расставаться. Куры были совсем тихие. Днем их дергали за хвосты все дворовые мальчишки, а вечером их загоняли в переднюю. Долго мы потом в семье вспоминали это.

НОВЫЕ РУБЕЖИ

## Проблемы столичного района

«Беспамятная собака». — Каким был Бауманский район. — Наша продукция. — Впереди коммунисты.

До меня финансовым отделом Бауманского района заведовал т. Баух, бывший работник сберегательной кассы. Это был культурный и образованный человек, но с чересчур мягким и нерешительным характером. Не умея противостоять нажиму со стороны и легко поддаваясь чужому влиянию, Баух часто плыл по течению, влекомый административными бурями и финансовым ветром и положившись при этом лишь «на бога». Его слабостями пользовались. Одни — в корыстных целях, другие — чтобы выгоднее показать себя на фоне безвольного начальства.

В результате финансами района занимались все, кому не лень, причем каждый по-своему.

Почти любой начальник не стеснялся посылать в райфо записочки с распоряжениями отпустить такой-то школе, больнице, домоуправлению, дорожной конторе и т. д. такую-то сумму сверх бюджетной. Вместо того чтобы пресечь это безобразие, райфо и банк покорно выполняли распоряжения, приводя финансовое хозяйство в беспорядок. Некоторые работники, минуя своего начальника, выступали «по поручению» райфо и от его имени на различных ответственных совещаниях. Там принимались соответствующие решения. Потом последние попадали в руки Бауха, а он удивлялся, не понимая, откуда что взялось.

Финансист обязан быть непреклонным, когда речь идет об общественных средствах. Партийная линия и государственные законы не должны нарушаться, хоть гром греми! Финансовая дисциплина — святое дело. Уступчивость в данном вопросе граничит с преступлением.

Это не значит, что следует «придерживать» деньги там, где их по закону положено израсходовать. Так тоже можно нанести ущерб, да еще отбить у людей охоту к любой инициативе. Поучительна в этом смысле достопамятная история, случившаяся в конце XIX века. Она в свое время передавалась из уст в уста, но нынешнему поколению, вероятно, уже не известна. Современный читатель, взяв в руки энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона (изд. 1891 года), может найти в соответствующем томе термин «Беспамятная собака» (сохраняю старинную орфографию) и с удивлением прочитает пояснение: «Собака жадная до азартности». Конечно, он ничего не поймет и пожмет плечами.

История эта столь же забавна, сколь и небесполезна. Редактор первых томов энциклопедии, ректор Петербургского университета и профессор полицейского права (существовал такой предмет) И. Е. Андреевский был по натуре очень жадным человеком. Без стеснения эксплуатируя сотрудников энциклопедического издания, он всякий раз «забывал» уплатить им за работу, а сумму переводил на свое имя. Когда же ему напоминали, делал жалостливое лицо и, хлопая себя по лбу, восклицал: «Ах я, собака беспаятная». В конце концов его сотрудникам это надоело, и они увековечили своего руководителя, втайне от него напечатав в энциклопедии любимое его изречение, ставшее обиходным прозвищем. Хотя советский работник, естественно, не кладет чужой заработок в собственный карман, ему все равно не следует уподобляться упомянутому редактору и всегда надлежит помнить о живых людях. А для этого требуется только одно: строго соблюдать законы, со вниманием относиться ко всякому творческому предложению и в то же время пресекать любую попытку нарушить финансовый порядок.

Как раз с наведения порядка мне и пришлось начать свою новую работу. Должен признаться,

что в излишней мягкости меня, пожалуй, обвинить трудно. «Записочные» традиции были резко оборваны, а их сторонникам пришлось либо примириться с законами, либо поискать себе иное место службы. Когда финансовая дисциплина наладилась, надо было посерьезнее вникнуть в круг хозяйственных проблем, стояв тих перед районом. А для этого пришлось внимательно изучить весь Бауманский район. Я листал документацию, ходил на предприятия, осматривал дома, заглядывал в магазины, беседовал с людьми.

Бауманский район столицы в те годы охватывал обе стороны центральной магистрали Маросейка (ныне улица Богдана Хмельницкого) — Покровка (ныне улица Чернышевского) — улица Маркса — Спартаковская — Бакунинская. На западе район упирался в площадь Дзержинского, на востоке тянулся до Курской железной дороги. В этих пределах лежало обширное промышленное, административное и коммунальное хозяйство: около четырех тысяч различных предприятий, государственных, общественных, кооперативных, культурно-массовых организаций, учреждений и заведений, научно-исследовательских институтов и вузов. До декабря 1930 года район был еще крупнее, а потом в столице вместо шести районов стало десять. Но и после этого в нашем районе осталось 1753 земельных участка, около 11 тысяч строений. Население района насчитывало 360 тысяч (11 процентов всех жителей Москвы, поровну рабочих и служащих), да еще примерно столько же ежедневно приезжало на работу из Подмоскovie. Площадь района составляла лишь около 5 процентов столичной, но плотность населения была вдвое выше средней по городу в целом.

Районные предприятия находились в ведении пяти наркоматов и ведомств: Наркомтяжпрома, Наркомлегпрома, Наркомснаба, Наркомлеса, Комитета заготовок. Часть предприятий возникла еще до революции. Все они были переоборудованы, расширены, усовершенствованы. Так, михайловское заведение превратилось в отличную артель «Экспорт-обувь», разместившуюся в новом фабричном здании на Покровке. Многие другие заведения, ранее ползкустарные мастерские, стали заводами, оснащенными по последнему слову техники. Таким был рентгеновский завод, выпускавший в 30-е годы рентгеновские аппараты, завод «Технолог», 4-й механический завод, специализировавшийся прежде на кипятильниках, а потом переключившийся на санитарное оборудование; завод счетно-аналитических машин.

В те годы считалось огромным достижением, если какое-то крупное предприятие обеспечивало страну дефицитной промышленной продукцией. Об этом немедленно сообщалось на партийно-производственных собраниях, а потом оповещали все газеты. Помню, например, как шумно радовались в районе, когда мы стали абсолютно самостоятельно выпускать высоковольтные трансформаторы. Бауманцы вовсе не были здесь исключением. Вся страна шла вперед десятичными шагами. Москва из текстильной стала Москвой металлической.

Подвиги, которые при этом совершались на трудовом фронте, могут показаться чудом. В январе 1931 года на печально прославленном гнилом месте, Сукином болоте, приступили к строительству огромного завода «Шарикоподшипник». Пока зарубежные злопыхатели каркали о провале замысла, партия налаживала дело, и уже в марте 1932 года первая очередь предприятия вступила в строй. Успехи москвичей были столь велики, что в том же 1932 году столицу провозгласили общесоюзной лабораторией опыта борьбы за проведение к жизнь генеральной линии Коммунистической партии на новом этапе нашего развития — в период второй пятилетки.

Каждый день газеты публиковали новые сводки: о выплавке чугуна и стали, о выпуске автомобилей и тракторов. Резким скачком был отмечен 1934 год. К семнадцатой годовщине Великого Октября довели ежесуточную выплавку чугуна по сравнению с 1930 годом с 13 тысяч до 30 тысяч тонн ежегодное производство автомобилей — с 2 тысяч до 72 тысяч, а тракторов — с 9 тысяч до 90 тысяч; количество машинно-тракторных станций возросло со 158 до 3500.

Бауманский район тоже вносил в общенародное дело свой вклад, и мы этим очень гордились. В первую пятилетку в районе вступили в строй типография «Рабочая Москва», завод счетно-аналитических машин, маргариновый и хлебозавод № 13, фабрика № 17 и пищекомбинат. К началу второй пятилетки в районе имелось 28 металлообрабатывающих предприятий (из них половина — союзного значения), четыре деревообделочных, семь химических, шесть текстильных, 31 пищевое, 14 — по производству одежды и обуви, затем 8 предприятий — в системе местной промышленности и еще ряд других — в системе промкооперации, причем последние давали 17 процентов всей столичной продукции. Уже в мою бытность заведующим райфо здесь были заложены заводы аппаратуры связи, автокузовной, химического машиностроения и еще один пищекомбинат. К нам сыпались со всей страны заказы на продукцию таких заводов, как «Манометр», буровой техники, машиностроительный, алкалоидный, термометрический заводы, «Стеол», таких фабрик, как «Фотопластинка», «Картополиграфия», имени Баумана, технической ткани «Победа Октября», имени Маркова, имени Балакирева, имени Клары Цеткин, имени Звонкова. Общенародной гордостью стала деятельность ЦАГИ, проектировавшего и испытывавшего отечественные самолеты и моторы. К 1 мая 1934 года целиком из советских материалов был построен самолет-гигант «Максим Горький». Сотрудник ЦАГИ летчик Михаил Громов в сентябре 1934 года был удостоен звания Героя Советского Союза за установление мирового рекорда продолжительности и дальности полета.

Бауманская партийная организация насчитывала 30 тысяч коммунистов. С первых же дней моей работы райком ВКП(б) нацелил меня на такие стороны дела, о которых я думал ранее не очень часто. Тут и своевременный ремонт жилищ, и стипендии за студенческую успеваемость, и выполнение научно-исследовательских планов, и деятельность точек общественного питания, и заготовка овощей, и руководство тиражами беспроцентно-выигрышных вкладов в районные сберкассы...

А какое отношение ко многому из упомянутого имеет заведующий райфо? — опросит, пожалуй, кто-либо. Оказалось, что самое непосредственное: контроль рублем! Практику работы в столичном районе по ее масштабности и разносторонности нельзя сравнить в данном отношении ни с чем иным. Уверен, что для финансового работника крупного масштаба наилучшей практической школой является райфинотдел в большом городе.

За свою жизнь я многое повидал и немало накопил различных полезных сведений из числа тех, что даются лишь длительным житейским опытом и ответственной работой. Познания слагаются из крупиц. Трудно порою бывает вспомнить, какая из крупиц, где и при каких обстоятельствах усвоена. Однако общее впечатление от месяцев и лет, проведенных мною в Бауманском районе, достаточно ярко отложилось в сознании и сохранилось навсегда. Оно связано с еще одним принципиальным, качественно новым скачком в моей общей и специальной подготовке: я начал отчетливо постигать проблему единства различных элементов, составляющих экономику; их взаимовлияние; их иногда необычную взаимосвязь и взаимозависимость. Конечно, сталкивался я с этим и раньше, особенно в должности председателя Клинского райисполкома. Но тогда я подходил ко многому еще сугубо утилитарно.

Практические навыки закреплялись. «Ощупывать» каждое дело, узнавая его поближе, я так и не разучился. И все же более глубокое теоретическое осмысливание деятельности начинало постепенно преобладать. Сказались прожитые годы, довольно богатая практика и, наконец, теоретический фундамент, заложенный в стенах института.

Бауманские будни

Заботы заврайфо. — Роль научного задела. — Местные стахановцы. — Шефы и

подшефные. — Тумский эксперимент.

Из чего слагались будни заврайфо? Стандарта не было. День на день никогда не приходился. Об отдельных штрихах ежедневной текучки, может быть, даст некоторое представление уцелевшая с 1934 года записка, которую я составил как памятку, сидя однажды в кабинете председателя райисполкома Д. С. Коротченко. Он принимал трудящихся, выслушивал их требования, жалобы, просьбы и пожелания и всякий раз обращал на них мое внимание, когда дело касалось, предстоящих расходов. За несколько часов приема я записал столько вопросов, что до сих пор удивляюсь, как мы сумели тогда все это осуществить в короткие сроки. Перечислю лишь некоторые из них. Увеличить количество трамвайных вагонов, подъезжающих к заводским воротам; построить в Сыромятниках еще одну школу; открыть курсы для поступления на рабфак; заасфальтировать Хлудов проезд; построить фабрику-кухню; организовать прачечную при одном из заводов; очистить Язу от грязи; озеленить Ольховскую улицу; пустить дополнительный электропоезд на Нижегородской железной дороге; открыть продовольственный магазин на Чистых прудах; ввести в кинотеатре на Спартаковской детские сеансы; на Покровском сквере открыть детскую площадку; снабдить общежитие пуговичной фабрики кинопередвижкой... Таких дней был не один, а десятки.

Характерной чертой советского и партийного коллектива руководящих работников Бауманского района являлась его спаянность, товарищеская сплоченность, взаимопонимание. Мы не прощали друг другу промахов, резко и в глаза говорили о них один на один и на собраниях. Воспринималось это как должное, как естественная партийная прямота во имя общего дела. Зато не наблюдалось никакого подсиживания, разговоров за спиной и тем более стремления увильнуть от выполнения сложного или ответственного поручения, порою сопряженного с трудностями либо даже с неприятностями. «Кумовство» было абсолютно исключено. Подхалимство презиралось. Взаимная помощь от всей души, полная поддержка наблюдались на каждом шагу. В создании столь деловой рабочей атмосферы основную роль сыграли секретарь райкома ВКП(б) Н. В. Марголин и председатель райисполкома Д. С. Коротченко, показывавшие пример партийного отношения ко всякому делу. Не случайно позднее оба они были направлены на еще более ответственные руководящие посты.

Их поддержку мы ощущали повседневно, когда занимались не только финансовым хозяйством, но и делами, связанными с выполнением бауманцами районного бюджета. Предприятия и крупные сбытовые базы нашего района приносили стране огромные доходы. Только в 1934 году по налогу с оборота из района поступило в доходную часть бюджета свыше 1 миллиарда рублей. Значительные поступления наблюдались и по другим платежам. Отмечу попутно, что с нэпманами в то время было покончено.

Так, поступления по промышленному налогу от частного сектора составили лишь 45 тысяч рублей, да и то в основном как недоимки за былые годы. Что касается местного бюджета, то он равнялся тогда в районе 20,2 миллиона рублей. Из них три четверти было израсходовано на культурно-социальные мероприятия. Назову некоторые из этих расходов, особенно мне памятные.

Наука. С расходной статьей на науку я впоследствии имел дело не раз, а тогда столкнулся впервые. Чрезвычайно поучительным для меня как финансиста явилось открытие того факта, что нельзя отпускать средства лишь на то, что дает немедленную отдачу. Так называемый научный задел, базирующийся порой на достижениях не прикладной, а «чистой науки», может показаться недалекому человеку ерундой, которая уносит массу государственных средств, ничего не выдавая взамен. А спустя пять, десять или более лет такие руководители будут горестно всплескивать руками, когда обнаружится, что в данной отрасли страна отстала. Открыли глаза мне на эту сторону дела встречи и неоднократные беседы с руководителем Физико-химического института имени Карпова академиком А. Н. Бахом. Крупнейший

ученый-химик, в прошлом видный революционер, серьезный и вдумчивый человек, он хорошо разбирался и в хозяйственных проблемах. Еще в бытность мою налоговым инспектором я прочитал его «Экономические очерки», широко известные дореволюционным читателям под названием «Царь-голод». Алексей Николаевич помог мне взглянуть на расходы на нужды развития науки глубже, нежели раньше, и мыслить в этом отношении перспективнее.

Постепенно я начал все интенсивнее помогать научным учреждениям, и не только, конечно, возглавлявшемуся Бахом: бывал в институтах имени Обуха, биологии, функциональной диагностики, имени Мечникова, гражданских сооружений, а особенно часто в Институте резиновой промышленности и в ЦАГИ. С резинщиками я подружился после того, как осенью 1933 года состоялась встреча районного партактива с членом их коллектива стратонавтом Годуновым, который вместе с Бирнбаумом и Прокофьевым совершил тогда один из первых полетов на стратостате «СССР». Оболочка стратостата была изготовлена как раз в этом институте. Затем понадобились средства на новые исследования резиновых покрытий, и райфо здесь кое в чем помог институту. В ЦАГИ сильное впечатление произвела на меня встреча с руководителем общетеоретической группы академиком С. А. Чаплыгиным.

Повседневное внимание приходилось уделять расходам на строительные, эксплуатационные, ремонтные, транспортные и тому подобные нужды. К концу 1934 года мы сдали в эксплуатацию 55 новых домов, 65 надстроили. 65 тысяч трудящихся района въехали в новые квартиры. Рабочие казармы на нескольких фабриках, оставшиеся в наследство от прошлых времен, перестроили в добротные жилые дома. Мы убедились, что дешевле один раз в несколько лет произвести капитальный ремонт, чем ежегодно так называемый поддерживающий, при котором только распыляются средства. И мы бросили все силы на первый, обратив преимущественное внимание на здания по улицам Мясницкой (ныне Кирова), Покровке, Ильинке (ныне улица Куйбышева), Маросейке, Солянке, Лубянскому проезду (проезд Серова), Спартаковской, Ново-Басманной, Яузской и Садовому кольцу. За ударное проведение ремонта бауманцы первыми получили тогда переходящее знамя Моссовета. Опыт участия в этих работах пригодился мне позднее, когда я сам стал председателем райисполкома.

Уйму хлопот вызывали дороги. Легче было усовершенствовать мостовые на магистралях. Труднее шло дело на окраинах, особенно в глухих переулках. Серьезные претензии предъявлял к нам Моссовет, если мы не думали о внешнем оформлении района: покраска зданий, починка ворот, установка заборов, замена палаток павильонами... Отказавшись от кустарного решения вопроса, мы обратились в архитектурно-планировочные мастерские. Это обошлось району в копейку. В горфинотделе я подписал дополнительный расходный лист. Заодно мы реконструировали сад имени Баумана. Потом занялись праздничным оформлением улиц к Октябрьской годовщине. Пять площадей украсили тематически: Ильинские ворота — макетами и панно о Красной Армии, Красные ворота — о городском транспорте, площадь Курского вокзала — о реконструкции железных дорог, площадь Земляного вала — о движении ударников, Елоховскую площадь — о достижениях культурной революции в СССР. В связи с этим у меня произошел примечательный разговор с одним из сотрудников горфо.

Он посоветовал подвести все предыдущие дополнительные расходы на оформление под праздничные, ибо так их «легче спишут». Я отказался в самой резкой форме:

— Ведь это обман государства! На обман я никогда не пойду. Если разумность сделанного не признают, лучше отвечу по партийной линии, но составлять фиктивный отчет ни за что не буду.

— Чудак, я же советую, как лучше. Вы еще молодой районный работник, многого не знаете. И к району претензий не будет, и нам меньше хлопот.

— Об этом не может быть и речи. За оформление столицы с нас спрашивает непосредственно Моссовет. Если возникнут претензии, пойду прямо туда, а переписывать расходные статьи не стану.

Сотрудник горфо с сожалением посмотрел на меня и пожал плечами. Я встретился с ним еще раз в годы Великой Отечественной войны, когда по поручению Государственного Комитета Обороны выехал временно в одну из республик как уполномоченный по хлебозаготовкам. Он был уличен в попытке завысить цифру республиканских расходов на уборочную кампанию. Видимо, прошедшие годы ничему его не научили. Он, взывая к моей «человечности», напомнил о его стремлении помочь мне десятью годами раньше, но вторично ошибся. К подобным лицам я никогда не проявлял снисхождения.

Что касается вопроса о передвижке кредитов с одной статьи расходов на другую, то к нему нужно подходить нешаблонно. Бывают случаи, когда это допустимо. Приведу примеры из собственной практики тех же лет. В июне 1933 года было запрещено передвигать кредиты, отпускаемые на зарплату и административно-хозяйственные нужды. Разумно? Вполне. Однако в 1934 году каждая школа получила самостоятельную годовую финансовую смету, что позволяло любому директору проявить полезную инициативу в местных рамках. Разумно? Вполне. Все зависит от того, в чьих интересах это делается — государственных или частных.

Как известно, В. И. Ленин учил, что главное для построения коммунизма — повышение производительности труда. Бауманцы много думали об этом и немало делали. Не всегда могли мы похвастаться успехами. В 1933 году девять районных предприятий, в 1934 году — семь, а также одиннадцать артелей не выполнили своих планов, хотя себестоимость изделий удалось в среднем снизить на 2,8 процента (по плану — 1,7 процента), а в целом промфинплан был перевыполнен на 5 процентов. Чтобы ликвидировать отставание, партийная организация призвала авангард рабочего класса усилить социалистическое соревнование. Райфо выделил средства на материальное поощрение. Развернулось цеховое, бригадное и индивидуальное соревнование. Прошли районные конференции ударников. Лучших заносили на Красную доску почета имени XVII партийного съезда. 10 тысяч рабочих сдали специальные технические экзамены. На всю страну прогремела победительница всесоюзного конкурса ткачей Муха-иова, работница фабрики имени Маркова. Термометрический завод выступил осенью 1933 года инициатором массово-производственного похода за перевыполнение плана первого года второй пятилетки. В 1934 году был проведен второй такой поход.

Осенью 1935 года среди бауманцев широко развернулось стахановское движение. Лозунгом дня стало: «Кадры решают все!» Партия поставила перед трудящимися задачу максимально использовать технику. Бауманцы следовали примеру тех, кто повторял подвиг Алексея Стаханова в других отраслях промышленности: машиниста Кривоноса, кузнеца Бусыгина, ткачих Виноградовых. В районе появились рабочие-многостаночники. Их почин подхватили другие. Вскоре портреты бауманцев — героев труда украсили улицы района. Сверкая белозубой улыбкой, на прохожих глядели с фотовитрин молодые рабочие Николай Матросов, Алексей Пискарев, Антонина Ламанова, Николай Стрелков, Павел Вуцыкин, Марфа Зуева, Зинаида Николаева.

Не забывали в районе и о шефской работе. Бауманцы шефствовали над Красной Армией и над деревней. Но не только. Однажды меня вызвал Н. В. Марголин и познакомил с находившейся в его кабинете группой комсомольцев. Ребята просили выделить под стрелковый тир какое-нибудь здание. Райком ВКП(б) наметил передать им бывшую церковь. Отпустит ли райфо средства на оборудование?! Я согласился. Вскоре закипела работа, и в пустовавшем помещении был создан первый в СССР «Клуб ворошиловских стрелков». Через два года в районе имелось уже 33 тысячи таких стрелков. Целая армия! Обучать молодежь навыкам военного дела помогали наши подшефные соединения и части.

Наши подшефные колхозы находились в юго-восточной части Московской области. Предприятия посылали туда рабочих, специалистов и даже целые ремонтные бригады. На весеннем севе в 1934 году в колхозе работал 281 коммунист из нашего района. 280 человек выехали на уборочную кампанию. Кроме того, 407 счетоводов и 100 бухгалтеров были посланы для налаживания колхозной отчетности, а свыше трех тысяч человек проводили массово-политическую работу.

Вскоре поехал в деревню и я. За последние четыре года в области произошли большие перемены. Распахали 400 тысяч гектаров целины. Еще в 1930 году до 4 тысяч хозяйств Московской области имели дело с сохой. Я не оговорился: не с плугом, а с сохой. Теперь же повсюду тарахтели тракторы. Поезд вез меня в Туму — небольшой городок (ныне в Рязанской области), расположенный недалеко от есенинских мест. Оттуда бауманцам поставляли кроликов, так как при карточной системе снабжения продуктами, отмененной только 1 января 1935 года, это было хорошим подспорьем. Почти каждое наше учреждение и предприятие имело свое подсобное хозяйство, причем кролиководство было особенно популярным.

Моим попутчиком был возвращавшийся из Москвы местный агроном. Нам с ним поручалось организовать проверку наличия и качества семян, а затем заняться подготовкой к посадке картофеля. Почти всю дорогу агроном читал мне дореволюционные стихи местных поэтов, посвященные родным местам, а потом подарил листок с одним из них на память:

Милая сердцу, родимая Тума,  
Ты далека от фабричного шума.  
Прост твой мирок и несложны заботы  
Дремлют в покое луга и болота...  
В мраке ночном резок звук: запоздалый  
Путник бредет, спотыкаясь о шпалы,  
Да паровозному свисту на миг  
Вторит протяжно рассветный кулик.

Мартовская ростепель, ритмичное перестукивание колес и провинциальные элегии навеяли лирическое, мечтательное настроение. Оно сразу сменилось другим, когда мы сошли в Туме с поезда и попали на митинг, созванный по случаю прибытия москвичей. Под бурное одобрение местных жителей член агитбригады работница одной из наших фабрик лихо выводила частушки, подстукивая каблучками:

Раз спросила я у кума:

«Это что такое — Тума?»

Он ответил: «Ах, кума,

Все от Тумы без ума!»

...Собрав данные о наличии семян, мы с агрономом организовали лабораторию по проверке их всхожести. В Москве ждали неотложные дела, и я уехал сразу же после пробных посевов. Когда я через десять дней вернулся в Туму, меня встретила печальная весть. Сеяли мы в неотапливаемом помещении, рассчитывая на пригревавшее солнце. Появились обильные всходы, но внезапно ударили заморозки и посевы погибли. Тогда мы перенесли свою примитивную лабораторию в теплое здание и повторили эксперимент. На сей раз результаты были хорошими. Сложнее оказалось с картофелем — его не хватало. Пришлось ехать в Москву. Вопрос обсуждался на заседании бюро райкома. Решили взять со складов и передать деревне 30 тонн товарного картофеля. На свой страх и риск я объявил колхозницам, что за каждый день посадки работающий на ней получит по килограмму картошки. Тут дело закипело. Посадили картофель за два дня.

Летом следующего года я вновь оказался в Туме, но уже на заготовках. Из-за плохой погоды картофель уродился мелкий. Когда его сыпали на грохало (трясущуюся панель с отверстиями) для определения сортности, тряслась вроде бы мелочь. Она проваливалась как «нестандартная», и ее увозили со сдаточных пунктов обратно в колхозы. Пришлось как уполномоченному вмешаться. Сунул я руку в грохало — кулак в дыру свободно пролезает! Чтобы не остаться с грохалами, но без картофеля, я распорядился убрать их с глаз долой и принимать даже «нестандартную» продукцию. Послал телеграмму в Москву, получил официальное разрешение, и вскоре рабочим Бауманского района доставили некрупную, но очень приличную картошку с хорошими вкусовыми качествами.

## Снова «восточнее Кремля»

Новый район. — Обязанности предрика. — Секретарь райкома партии. — В гуще событий.

В апреле 1936 года районы Москвы опять были разукрупнены: теперь их стало 23 вместо 10. Одним из новых являлся Молотовский. В его партийные и советские организации и учреждения направили на работу часть бывших бауманцев, в том числе и меня — сначала председателем райисполкома Советов, а затем первым секретарем райкома партии. Поскольку и Рогожско-Симоновский, и Бауманский, и Молотовский районы, в которых довелось трудиться в разное время, все лежали в восточной половине Москвы, я снова оказался «восточнее Кремля», и, конечно, не случайно: людей посылали на определенные посты с учетом их прежней деятельности. Молотовский район находился как раз на стыке Бауманского и бывшего Рогожско-Симоновского, так что многое здесь было мне знакомо. Я радовался тому, что бок о бок со мной станут трудиться и другие бауманцы. Надежда сохранить хорошие традиции и перенести их в новый район позволяла смело смотреть в глаза вставшим предо мною задачам.

Молотовский район оказался раза в три меньше Бауманского по площади и раз в семь — по численности населения. Объяснялось это тем, что в районе было много государственных учреждений. В частности, здесь находились наркоматы тяжелой промышленности (во главе с Г. К. Орджоникидзе, а потом В. И. Межлауком), пищевой промышленности (во главе с А. И. Микояном), местной промышленности (во главе с К. В. Ухановым); ВЦСПС (во главе с Н. М. Шверником) и Высшая школа профдвижения, Профинтерн (во главе с С. А. Лозовским), а также все центральные комитеты отраслевых профсоюзов, Промбанк СССР, Главсевморпуть, Общество старых большевиков и другие крупные учреждения и организации, а также вузы и научно-исследовательские институты.

Новый район протянулся от Зарядья, где ныне красуется гостиница «Россия», к устью Яузы, а затем вдоль Яузы до Сыромятников; четырежды пересекали его важные магистрали —

Китайский проезд, Бульварное кольцо, Садовое кольцо и Курская железная дорога. В районе находились крупные предприятия — машиностроительные, швейные, мебельные, полиграфические, обувные, пищевые. Бюджет его еще в 1936 году превышал 7,2 миллиона рублей. Я хорошо знал по прежней работе завод «Манометр» и фабрику имени Клары Цеткин. А теперь знакомился с другими, прежде всего с заводами «Точизмеритель», электроизоляционным, электромедицинской аппаратуры, красильно-аппретурной фабрикой и с очень значительным по тем временам прачечно-красильным комбинатом.

Всю работу строил по четко разработанному распорядку. Составил перечень главных проблем, выделил их на первый план. Скажу честно, что соблюдать этот график удавалось далеко не всегда. Постоянно всплывали новые вопросы, многие из них переkreщивались, к тому же заедала текучка. И все же график помогал рассматривать дела в определенной очередности. Этого правила я с тех пор придерживался всегда. Проблемная планомерность нужна в работе любого учреждения.

Если бы меня спросили, с чего должен начинать свою деятельность председатель райисполкома, то, умудренный прожитыми годами, я ответил бы: с изучения того, как живут во вверенном вам районе люди. Практически эта сторона дела отнимала основную часть служебных забот. В системе райжилуправления у нас числилось 913 строений. Из них центральное отопление имелось только в 80, а газ — лишь в 10; в 102 не было водопровода и в 120 — канализации. Четыре районные парикмахерские всегда были переполнены, а для новых мы никак не могли найти помещения. Заасфальтировано было менее половины проездов.

В нашем районе не имелось ни одного овощного базара, ни одной молочной. Начисто отсутствовали домовые лавки и продажа с лотков и тележек. Существовал всего один овощной магазин и две булочные. Даже продовольственных палаток насчитывалось всего 13. Люди ходили за продуктами на соседние улицы, в другие районы. Им-то было совершенно безразлично, в каком районе покупать, лишь бы поближе. Зато вовсе не безразлично — для районных работников и особенно для райбюджета. Чтобы изменить ситуацию, следовало выкроить часть домовой площади под магазины и столовые. Это значит — переселить куда-то столичные ведомства и учреждения, что было очень трудным делом...

Однако рано или поздно все остается позади. И вот в нашем распоряжении — несколько первых этажей. На что их употребить? Следуют новые яростные «схватки» и дискуссии... Наконец вопрос решен, и к 1937 году в районе имелось 11 продовольственных и гастрономических магазинов, 12 столовых, шесть кафе и десять буфетов. План жилищного строительства за 1936 год мы выполнили на 100 процентов и досрочно. Были облицованы гранитом районные набережные вдоль Яузы и Москвы-реки, реконструирована часть Садового кольца и усилилось строительство Устьинского моста.

Еще раз замечу, что читателям 70-х годов, живущим в иную историческую эпоху, наши повседневные радости 30-х годов могут, пожалуй, показаться наивными и маленькими. Что ж, я готов сделать скидку на быстротекущее время. Но чувства давних лет еще не забыты. Как мы гордились, когда добились того, что трое районных детских яслей располагали 160 местами, а женской консультацией № 46 пользовались 2200 матерей с детьми, живущие в четырех соседних районах! Как ликовали, когда жители Зарядья, раньше ходившие в «чужую» поликлинику, начали посещать «свои» медицинские учреждения! Как радовались, когда сумели развернуть пять летних детских площадок на 250 мест и создали районный детский дом на станции Нахабино! Как восторгались, добившись выделения в бюджет детской библиотеки (у Нижних Сыромятников) 46 тысяч рублей и заняв по ликвидации неграмотности первое место в Москве! Как потирали довольно руки, когда на III сессии ЦИК СССР в январе 1937 года похвалили работу фининспектора нашего района т. Шелухина!

Беглый перечень некоторых других событий местного масштаба покажет, чем мы жили тогда

и что занимало повседневные мысли. Шел предпоследний, четвертый год второй пятилетки, развернулась подписка на очередную заем, и население района дало государству 16,4 миллиона рублей... На объединенном заседании МГК ВКП(б) и президиума Моссовета всем собравшимся крепко досталось за опоздание с подбором кадров для переписи населения. В частности, на меня лично возложили ответственность за срочную подготовку трех участковых уполномоченных, трех их помощников, 45 инспекторов-контролеров и 300 счетчиков...

Вес это только часть дел, которыми мы тогда занимались.

Следующая работа — на посту секретаря районного комитета партии — не являлась для меня совершенно новой по своему характеру. Многие были уже знакомы, привычны и понятны. Тем не менее повседневная практика секретаря райкома такова, что редко какой другой пост равного должностного уровня может дать человеку столько полезного. Несомненно, это объясняется ролью, которую играет в нашем обществе Коммунистическая партия — руководящая, направляющая, организующая сила. Не случайно почти все лица, выдвигаемые у нас на видные государственные посты, раньше или позже прошли через ответственную партийную деятельность. На посту первого секретаря районного комитета партии в Москве я накопил ценный опыт, многому научился у ответственных сотрудников ЦК и горкома партии, у руководителей наркоматов и других учреждений.

Незаменимыми оказались для меня практика семинаров секретарей партячек, в которых я принимал участие, общение с агитаторами, пропагандистами, рабочими корреспондентами. В связи с важными событиями во внутренней и международной жизни райком проводил политические кампании, например по первым выборам в Верховный Совет СССР, в связи с началом фашистского мятежа в республиканской Испании. Организовывались специальные политдни. Созывались митинги избирателей в Советы депутатов трудящихся, призывников в ряды Красной Армии, районных стахановцев.

Велась агитация среди разных слоев трудящихся. Массовки на предприятиях и в учреждениях с участием работников райкома сопровождались выездами за город или в городские зоны коллективного отдыха. Часто проводились конференции и собрания с докладами на злободневные темы. По месту жительства или работы граждан систематически организовывались политические беседы, устраивались политвикторины, действовали разнообразные кружки, широко выпускались стенные газеты, вывешивались плакаты. Функционировали краткосрочные политкурсы, распространялись книжные новинки. Да всего и не перескажешь.

Так прошло около года. Вдруг неожиданно меня пригласили в Центральный Комитет партии и предложили занять пост народного комиссара финансов РСФСР. Я ответил, что не чувствую себя готовым занять столь высокий и ответственный пост. Попутно заметил, что вообще не совсем понимаю, почему существует это учреждение: Российская Федерация составляет большую часть СССР, деятельность союзного и республиканского наркоматов переплетается, они дублируют друг друга. Мне ответили, что вот и хорошо: я смогу заняться перестройкой дела в нужном направлении, и предложили еще подумать.

Пошел в горком ВКП(б). Очень просил оставить меня на партийной работе, которую успел полюбить. Вскоре меня избрали членом бюро Московского горкома ВКП(б), и я вроде бы уверился в том, что просьба учтена и новое назначение не состоится. Но я ошибался. Через несколько недель в моей жизни произошли перемены.

## Первые шаги в Наркомате финансов

Вызов в Кремль. — Влас Яковлевич Чубарь. — Знакомство с госбюджетом. — Судьба инспекции.

Еще в 1935 году, когда я занимался финансовыми проблемами Бауманского района, мне приходилось не раз бывать на заседаниях или же со служебными сообщениями в Московском городском финансовом отделе и в Наркомате финансов СССР. Там я познакомился с народным комиссаром Григорием Федоровичем Гринько. По-видимому, у него сложилось во время наших встреч неплохое впечатление обо мне, ибо он тогда же предложил мне перейти на работу в наркомат в качестве начальника одного из ведущих управлений. Многие из сотрудников этого учреждения, давние мои знакомые, отзывались о Гринько очень хорошо и советовали принять предложение. Да и мне самому импонировало в нем то, что за годы его работы на посту наркома, который он занял после Н. П. Брюханова в 1930 году, возглавлявшееся им государственное учреждение резко улучшило свою деятельность и добилось важных успехов. Кредитная реформа 1930–1932 годов тоже была проведена при активнейшем участии Гринько. Я понимал, что предо мною открываются новые перспективы. Однако любовь к коллективу бауманцев пересилила, и после некоторых колебаний я отказался.

Правда, порой мне казалось, что и приобретенный мною жизненный опыт, и образование рано или поздно заставят меня вернуться на работу в финансовые органы. Так и получилось.

Однажды поздно вечером, когда я был уже дома, раздался телефонный звонок. Звонили из ЦК ВКП(б). Мне предложили немедленно приехать в Кремль по вызову Генерального секретаря Центрального Комитета партии И. В. Сталина. И хотя мне незадолго до того рассказывали в горкоме партии, что И. В. Сталин интересовался моей работой, все равно вызов к нему был очень неожиданным. Теряясь в догадках и предположениях, сел в автомобиль. Главное, что меня заботило, — как вести себя, как держаться в кабинете Сталина? Раньше я видел его только на портретах либо издали во время торжественных заседаний и на трибуне Мавзолея на Красной площади. Никогда не думал, что придется по какому-то поводу встретиться с ним лично, и очень волновался...

Рядом со Сталиным, ни разу не присевшим, стояли еще несколько членов Политбюро, а меня хозяин кабинета усаживал, как гостя, на диван. Естественно, я не считал возможным говорить с ним сидя, хотя Сталин несколько раз затем повторял приглашение садиться. Так мы и простояли на протяжении всей беседы.

Разговор шел о должностных назначениях. Назывались знакомые мне фамилии. Затем меня спросили, не в нашем ли районном комитете партии состоит на учете Кругликов. Последнего я знал по его прежней работе в Наркомтяжпроме. Но, когда его назначили председателем Правления Государственного банка СССР, он перевелся в парторганизацию Коминтерновского района Москвы. Сообщив об этом и не ведая еще, что названный пост в то время оказался уже вакантным, я полагал, что меня прочт в заместители к Кругликову, и тут же приготовился отказаться, ссылаясь на то, что я финансист, а не кредитник. Каково же было мое удивление, когда я вдруг услышал от Сталина: «Мы хотим назначить вас председателем Правления Госбанка. Как вы на это смотрите?»

В банках я никогда раньше не работал. Нескольких предыдущих председателей Правления, очень толковых людей, постигла неудача, и они были смещены. Между тем они оба отлично знали кредитное дело. И вдруг такой пост — мне! Я поблагодарил за предложение и прямо заявил, что из меня председателя не получится: в системе банковской я никогда не работал, а пост чересчур ответственный. Как выяснилось, Сталин предварительно ознакомился с моим послужным списком и теперь заметил:

— Но вы окончили финансово-экономический институт, обладаете опытом партийной, советской, финансовой деятельности. Все это важно и нужно для работы в Госбанке.

Я почувствовал себя чрезвычайно неловко: не ценю, мол, оказываемого доверия, к тому же отнимаю время у руководителей партии и правительства. Тем не менее я продолжал

отказываться, приводя, как мне казалось, убедительные аргументы. Я сказал, что учился в институте на финансовом факультете, где готовят экономистов, знакомых с бюджетом и финансовым планированием, но не с кредитно-банковским делом. Сталин в ответ начал высмеивать такое деление подготовки специалистов и заметил:

— И банковские и финансовые работники проходят в основном одинаковые науки. Если и имеются различия, то только в деталях. На практике все это можно почерпнуть из ведомственных инструкций, да и работа сама научит.

Разговор затягивался. Мы касались и других вопросов. Наконец моей «мольбе» вняли и спросили, кто, на мой взгляд, годится на этот пост. Я попросил разрешения подумать и сообщить несколько имен в течение трех дней, что и было потом сделано. Но, судя по состоявшемуся затем назначению, обошлись без этих лиц. Вероятно, дело решили раньше. А в тот момент со мной распрощались, и только под конец беседы Сталин бросил реплику:

— Ведь вы около четырнадцати лет находились на финансовой работе?

Обдумывая эту фразу по дороге домой, я решил, что вопрос еще не исчерпан. Действительно, в сентябре 1937 года меня назначили заместителем народного комиссара финансов СССР.

Осень 1937 года памятна мне также в связи с еще одним важным событием: трудящиеся Касимовского избирательного округа Рязанской области выдвинули меня кандидатом в депутаты Верховного Совета СССР, а затем избрали своим депутатом в Совет Союза.

Наркомом финансов СССР был в то время видный советский государственный и партийный деятель, член Политбюро ЦК ВКП(б), заместитель Председателя Совнаркома СССР Влас Яковлевич Чубарь. Первые же недели нашей совместной работы и делового знакомства внушили мне огромное уважение к Чубарю. Это был скромный, спокойный и выдержанный человек, обладавший эрудицией и опытом. За те четыре месяца, что мы почти ежедневно виделись в наркомате, мне ни разу не пришлось услышать от него в чей-либо адрес сколько-нибудь резкого выражения, не говоря уже о грубости. Прежде чем решить вопрос, Чубарь всегда выслушивал мнение других, особенно лиц, готовивших конкретные материалы. В то же время он никогда не прощал нерадивости, небрежности, не терпел формального отношения к государственным интересам, не выносил нарушений трудовой дисциплины. Требовательный к себе и другим, неизменно принципиальный, он строго взыскивал с тех, кто не проявлял партийного подхода к делу.

Наркомом он стал летом 1937 года. Неся на себе большую нагрузку еще и в Совнаркоме, где он трудился весь день как заместитель Председателя СНК, Чубарь бывал в нашем наркомате преимущественно по вечерам. А в течение дня разрешение основной части вопросов, не требовавших немедленной подписи наркома, сразу же легло на меня. Наверное, никогда ранее не работал я так напряженно, как осенью того года, и, вероятно, не справился бы с обязанностями, если бы не ровное, теплое отношение и неизменная помощь со стороны Власа Яковлевича. Он неоднократно говорил мне:

— У вас имеется специальная подготовка, а на мне лежит общее руководство. Поэтому вы сейчас здесь основной работник. Вы обязаны бывать вместе со мной на заседаниях в ЦК ВКП(б) и в Совнаркоме и ставить затем предо мною вопросы с финансовой точки зрения.

Беззаветно трудясь сам, Влас Яковлевич без излишнего нажима умел заставить работать с полной отдачей и других. Его широкий государственный кругозор помогал принципиально и верно решать вопросы. Особенно ощущался огромный опыт Чубаря, когда мы готовили какие-либо предложения в ЦК партии или Совнарком СССР. Для меня же лично то обстоятельство, что я сразу был приобщен к работе наших высших партийных и государственных органов, оказалось незаменимой школой.

Хорошо известен один из лозунгов второй пятилетки: «Кадры решают все!» Попав в наркомат, я на собственном опыте убедился в этом. Знакомиться с новыми кадрами нашего учреждения мне приходилось сначала на ходу, так как люди должны были тут же втягиваться в большую повседневную работу. Одних следовало учить, у других я сам мог немалому поучиться. Кое-кто не осел прочно на своем посту, показав явную неспособность, и быстро отсеялся. Но имелись и такие товарищи, которые навсегда остались финансистами с выдающимися деловыми данными и заняли ответственные служебные посты. К их числу относился, в частности, мой давний знакомый, почти однокашник по институту П. А. Малетин.

Выходец из семьи бедного крестьянина Архангельской губернии, рабочий-лесопильщик, Павел Андреевич сначала был на практической работе, а уж затем окончил МФЭИ. Приобретая полезный разносторонний опыт в столь несхожих по обязанностям должностям, как уполномоченный Комитета заготовок и директор Московского института востоковедения, он стал в 1938 году начальником валютного управления Народного комиссариата финансов СССР, а затем заместителем наркома финансов СССР. В течение четырех лет после Великой Отечественной войны Малетин возглавлял финансовое управление Советской военной администрации в Германии, а затем вернулся на прежнее место. В 1955–1960 годах он работал заместителем председателя Госкомитета Совета Министров СССР по внешним экономическим связям, после чего опять занял былой пост. Скажу без преувеличения, что в сфере международных валютно-финансовых отношений П. А. Малетин являлся одним из самых видных специалистов. Приход в наш наркомат таких людей укреплял ряды ответственных служащих и приносил делу большую пользу.

В чисто финансовом аспекте с наибольшими сложностями я столкнулся при разработке бюджета на IV квартал 1937 года, который следовало доложить и представить затем на утверждение в Совнарком СССР. Выяснилось, что квартальный бюджет исполняется с дефицитом, который составлял 5 процентов всей годовой суммы бюджета. Нависла угроза крупной эмиссии денег, чего допускать никак нельзя было. Начальник бюджетного управления не смог подсказать, как решить проблему. Чубарь же объяснил нам, что разрыв в цифрах объясняется решениями Совнаркома об отпуске дополнительных средств на различные государственные нужды, принимавшимися уже после утверждения годового бюджета. Так что наркомат финансов за это не несет ответственности.

По делу было не в том, чтобы искать виновных — нарком обязан своевременно обо всем докладывать правительству и вносить предложения о методах предупреждения дефицита.

Влас Яковлевич согласился с моим мнением и попросил меня наметить возможные меры. Затем мы оба докладывали в Совнарком о происшедшем. Чубарь — в целом, а мне он поручил сказать о том, как можно закрыть разрыв в бюджете. Правительство приняло решение резко сократить расходы за последний годовой квартал, прекратив отпуск кредитов, не использованных в течение предыдущих девяти месяцев. Так удалось завершить финансовый год без дефицита. Полагаю, что именно это мероприятие сыграло свою роль в том, что, когда в январе 1938 года Чубарь вновь стал первым заместителем Председателя союзного СНК, меня ввели в состав правительства и назначили Народным комиссаром финансов СССР.

Первое, с чем я столкнулся, став наркомом, — беспрестанная, каждодневная критика нашего учреждения. Изучив обстановку, я пришел к выводу, что критика была справедлива. Государственная финансовая дисциплина нарушалась. Бюджетная инспекция, основной орган по осуществлению финансового контроля, не выполняла своего назначения. Наркомат уполномочили в кратчайший срок навести порядок, восстановить дисциплину.

Начали с решения вопроса о бюджетной инспекции. В работе ее ревизоров установилась такая неправильная практика. Обычно, прибыв на место ревизии, они в печати публиковали для общего сведения объявления: «Приступил к обследованию такого-то райфинотдела, 1 и

2 налоговых участков, а также райотделов здравоохранения и просвещения. Прошу все материалы об антигосударственной деятельности этих учреждений и их работников направлять на мое имя». Тут начинался поток писем, порою деловых, а порою надуманных. Находились лица, которые таким способом сводили личные счеты или хотели сделать карьеру. Мы запретили давать печатные публикации о ревизиях. Несколько раз приказ кое-где был нарушен. Виновных тут же привлекли к строгой ответственности. Это действовало.

Вскоре пришли к выводу, что инспекция вообще изжила себя, и поставили перед правительством вопрос о замене ее контрольно-ревизионным управлением НКФ СССР. Новое управление подчинили непосредственно наркомату и начали подбирать для него достойных сотрудников. Пересмотрели состав работников и в других управлениях, произвели ряд структурных изменений. В сложившемся виде в наш наркомат за те почти 22 года, что я был наркомом и министром (до 1960 года с небольшим интервалом), большую часть времени входили три Главных управления (государственного страхования, финансового контроля, трудовых сберегательных касс), 12 управлений (административно-организационное, бухгалтерского учета и отчетности, бюджетное, валютное, государственных доходов, государственного кредита, государственных налогов, драгоценных металлов, кадров, контрольно-ревизионное, планово-экономическое, учебных заведений), а также Главная палата мер и измерительных приборов. Постановлением СНК СССР и ЦК ВКП(б) от 13 марта 1938 года в наркомате финансов, как и во всех других, были воссозданы ошибочно упраздненные коллегии. В состав каждой из них входили народный комиссар (председатель), его заместители и несколько руководящих сотрудников с достаточным опытом работы — в целом 9–11 человек. Заседала коллегия один раз в декаду, рассматривая общие вопросы, проверяя исполнение ранее отданных распоряжений, готовя новые распоряжения по наркомату, вызывая представителей с мест для отчета и сама направляя представителей на места. Одновременно при наркоматах были сохранены советы, но уже в качестве органов связи с местными учреждениями и для обмена опытом. Решения коллегии оформлялись приказом наркома. В случае возникновения разногласий нарком делал по-своему, однако обязан был доложить о споре в СНК и ЦК партии. Туда же имели право апеллировать и члены коллегии.

К 1939 году наметился сдвиг в работе наркомата. Попытаюсь показать это на фактах и возьму для примера самую большую из наших республик — Российскую Федерацию. Основным источником поступлений в госбюджет являлся налог с оборота. С 1935 года план по этому налогу наркоматом финансов не выполнялся. В 1939 году он впервые за несколько лет был не только выполнен, но и перевыполнен (на 4,6 процента), а план по государственным доходам выполнили 50 финорганов РСФСР из 55. Из всех 2250 районов Российской Федерации план по платежам от населения был выполнен в 1937 году лишь 10 (десятью!) районами. В следующем году удалось поднять эту цифру до 125, а в 1939 году по кварталам она менялась так: 295, 566, 851 и 774. Лучше других поработали финотделы Хабаровского края (заведующий крайфо — А. Т. Мотылев, вскоре выдвинутый на пост заместителя председателя краевого исполкома Советов), Приморского края (заведующий крайфо — Н. С. Иванов), Мурманской области (заведующий облфо — В. И. Родионов) и Якутской АССР (глава республиканского финансового ведомства — А. П. Караванов). Переходящие Красные знамена завоевали Тонкинский райфо Горьковской области (заведующий — г. Грелин), Лебяжский райфо Кировской области (заведующий — т. Гонин), Нижне-Чирский райфо Сталинградской области (заведующий — т. Воскобойников) и Кронштадтский горфо (заведующая — т. Чистухина).

Однако недостатков оставалось еще много. Крупным должником государства по-прежнему числилось «Заготзерно». Дебиторская задолженность нефтяной промышленности выросла в 1939 году в три раза. Финансовые органы Крымской АССР и Омской области не выполнили в 1939 году ни одного квартального плана. На местах постоянно отставали с проверкой отчетов. Из-за этого бюджетные суммы задерживались в оборотных средствах хозяйственных

организаций. В одной лишь Коми АССР государство недополучило 1,3 миллиона рублей. В Челябинской области ревизоры из центра после проверки отчетов доначислили свыше миллиона рублей налогов. Очень плохо работали финотделы Воронежской области, Чувашской АССР, Пензенской области и Мордовской АССР. Короче говоря, недостатка в заботах не было.

Наибольшие трудности как в теоретическом, так и в практическом отношении я испытывал первоначально при составлении проекта бюджета. Это очень непростое дело. С благодарностью вспоминаю сейчас тех, чьими советами пользовался тогда и кто усердно помогал народному комиссару. Прежде всего назову В. П. Дьяченко. Василий Петрович, крупный ученый-экономист, принадлежал к группе тех лиц, кто стоял у основания науки о советских финансах. С 1929 года он работал в системе нашего наркомата в качестве начальника отдела, а затем главного редактора и управляющего Финансовым издательством. Одновременно он преподавал в высших учебных заведениях. За свои труды был удостоен в 1943 году ученой степени доктора экономических наук и звания профессора, а десять лет спустя стал членом-корреспондентом Академии наук СССР, где довольно долго занимал пост заместителя директора и директора Института экономики. Он по заслугам снискал большую известность, входил в совет Международной ассоциации экономических наук и являлся вице-президентом Международного института государственных финансов. На трудах В. П. Дьяченко у нас выросло несколько поколений специалистов.

А в сфере финансового обеспечения внешнеэкономических и внешнеполитических акций меня первоначально консультировал другой видный ученый — профессор Н. Н. Любимов. Исследователь, преподаватель и практический работник (у нас он был заместителем начальника валютного управления), Николай Николаевич являлся экспертом на 20 различных международных конференциях. Его знания и огромный опыт не раз помогали наркомату финансов принимать верные решения по какому-либо сложному и запутанному вопросу торговли с границей или относительно валютных дел.

Вопросы, задачи, решения

Наука и деньги. — Алмазный фонд. — Ювелирное дело. — Советская монета. — Контроль рублем. — Умей вкладывать средства. — Рычаги воздействия. — Направление главного удара.

Все руководство наркомата финансов выражало стремление решать вопросы, относящиеся к его компетенции, не только исходя из практики, но и на твердой научной основе. Скажу сразу, что в полной мере добиться этого удалось далеко не сразу, ибо не было достаточно сложившейся теории советских финансов. Действительно, тогда имелось еще сравнительно немного специальных работ, посвященных конкретным проблемам финансов в условиях социализма. Сейчас каждый может обратиться, допустим, к трудам К. Н. Плотникова или А. М. Александрова по государственному бюджету, прибыли, рентабельности; Д. А. Аллахвердяна — о национальном доходе и товарно-денежных отношениях при социализме, и т. д. А в те годы эти вопросы только начинали глубоко изучать, ибо сам социалистический строй был еще молод. Основная часть работ касалась финансов переходного периода. Но дело заключалось не только в этом, а в субъективном моменте. То, что раньше казалось мне давно решенным и очевидным, теперь представало в ином свете.

ЦК ВКП(б) требовал от сотрудников наркомата знания состояния дел не только в экономике, но и в стране в целом, ибо на той или иной стадии каждое мероприятие упирается в его материальное обеспечение. ЦК партии подходил здесь к вопросам как рачительный хозяин. Партия постоянно направляла наркомат финансов на решение нашей ведомственной триединой задачи: накопление средств — разумная их трата — контроль рублем. Во все годы

наши финансы несли именно эти функции, иногда более, а иногда менее удачно.

Одной из сторон моей деятельности на новом посту, с которой я ранее почти не сталкивался, явилась необходимость постоянно находиться в курсе процесса накопления государственных сокровищ. Всем известный ныне Алмазный фонд СССР тогда не был обнародован. Однако он не оставался неизменным, а непрерывно пополнялся. Как раз в 1938 году, когда я вплотную занялся этим вопросом, были найдены некоторые алмазы для фонда, правда мелкие, уральские.

Знаменитых ныне якутских алмазов тогда еще никто не знал. Всемирно прославившиеся кимберлитовые трубки «Айхал», «Мир», «Удачная» в те годы хранили еще свои сокровища глубоко под землей, в тайне от людей. Быстрее шло пополнение Алмазного фонда платиновыми и особенно золотыми самородками. Из числа попавших в него находок 1938 года упомяну, в частности, уральскую плоскую удлиненную плотную массу весом 1,068 килограмма; колымскую плотную плитку весом 3,481 килограмма; уральскую пористую плитку весом 1,389 килограмма; уральскую плотную плитку весом 1,054 килограмма. В современном каталоге золотых самородков Алмазного фонда они числятся под номерами 34, 42, 44 и 47.

Знакомясь с «миром» драгоценных камней, я погрузился в изучение таких вопросов, относительно которых имел раньше весьма туманное представление: узнал, как ценятся разные камни исходя из их чистоты, размера и игры сложно ограненной поверхности; чем ограночные камни отличаются от поделочных, затем от камней органического происхождения (жемчуг, янтарь, кораллы) и искусственных (например, от стеклянных стразов). Узнал, как работают ювелирно-гранильные фабрики и как трудятся на них ковщики, литейщики, чеканщики, гравировщики, обронщики, сканщики, басманщики и травильщики. Побывал на заводе по чернению серебра в Великом Устюге, и старые мастера показали мне, как производится гильоширование по металлу. Посетил несколько других ювелирных предприятий и прослушал на одном из них лекцию о том, как создаются крапоновые закрепки, когда камень без оправы, схваченный лапками, висит в виде прозрачной капли.

Пришлось вплотную изучить проблему эксплуатации монетной регалии. Практически ни на один день не приходилось забывать тезис К. Маркса о том, что «серебряные и золотые товары, совершенно независимо от своих эстетических свойств, могут быть — поскольку материал, из которого они состоят, представляет собой денежный материал — превращены в деньги, так же как золотые деньги или золотые слитки могут быть превращены в эти товары». [7]

Изделия из драгоценных металлов обязательно клеймятся (это правило не распространяется на изделия прошлых столетий, например, на найденные в кубышках клады, которые не подлежат промышленному аффинажу[8] и будут использоваться иным путем — в музейной экспозиции и т. п.). Клеймо служит знаком прохождения через государственный контроль и обозначает качество металла. Ведущие клеймением пробирные управления взвешивают и учитывают драгоценные металлы. В СССР с 1924 года они делают это в метрических единицах. В 1927 году у нас были приняты новые клейма: начали изображаться голова рабочего с молотом и шифр в виде греческих букв. За два года до того как я стал наркомом, советские ювелирные фабрики получили именные клейма, а через восемь лет после Великой Отечественной войны было введено добавление к именнику последней цифры данного года. Например, «ТЗО» означает Таллинский завод. 1960 год. С 1958 года драгоценные металлы метятся новыми клеймами: серпом и молотом на фоне пятиконечной звезды с русскими буквами. Каждая инспекция пробирного надзора имеет свою букву. Скажем, «В» означает Костромскую инспекцию, «Г» — Тбилисскую, «Д» — Львовскую.

Работающие по металлу ювелиры трудятся в СССР на государственных предприятиях. Еще в 20-е годы было создано Московское ювелирное товарищество. Оно подчинялось непосредственно наркомату финансов. В 1927 году его передали в подчинение конторе

ювелирных изделий Мосторга, а через десять лет возник Главювелирторг (ГЮТ), 20 контор которого охватили весь СССР. За год до моего ухода с поста министра ГЮТ разделили на отделения, самостоятельно функционирующие в наших республиках. Особняком от их деятельности стояла деятельность организаций и предприятий, чеканивших из драгоценного металла монету. Правда, еще первая мировая война серьезно подорвала обращение такой монеты. Перед 1939 годом оно сохранялось за рубежом, но вторая мировая война покончила с ним. У нас в стране порою бытовали дензнаки сразу из металла простого и драгоценного. В годы гражданской войны и некоторое время после ее окончания имела хождение совершенно фантастическая по нынешним представлениям монета. Назову отдельные образцы из прошлого.

В Армавире в 1918 году оказался некий австрийский военнопленный. Он вырезал штемпель, с которого местные власти чеканили боны из сероватой меди. Еще любопытнее киевские боны 1921 года. Их штамповал кооператив «Разум и совесть», пытавшийся «овеществить» в них человеческий труд и поместивший поэтому на бонах надпись: «Пуд хлеба — рубль труда». В 1922 году Петроградская шорно-футлярно-чемоданная фабрика чеканила собственные боны из бронзы, а Николо-Павдинский кооператив на Урале — кредитные марки из особого сплава. На последних красовалась надпись: «Единение — сила». Тем временем Советское государство накапливало платину, золото, серебро, восстановило в 1921 году Петроградский монетный двор и пока что начало чеканить деньги из драгоценных металлов про запас. Имея на себе даты за три предшествующих года, эти деньги были пущены в обращение только после денежной реформы 1924 года, о которой рассказано выше. Исключением явился золотой червонец с гербом РСФСР, еще в 1923 году употреблявшийся для заграничных платежей.

Когда осуществлялась эта реформа, часть заказов на изготовление монет из-за нехватки машин передали англичанам. Лондонский монетный двор чеканил нам полтинники. От ленинградских они отличаются инициалами TP (Томас Рос) на боковом гурте. Бирмингемский монетный двор снабжал нас медными пятаками, а в СССР медную монету изготовлял ленинградский завод «Красная заря». Вся эта монета еще копировала дореволюционную по весу, пробе и формату. Потом окрепшее социалистическое денежное хозяйство позволило нам отойти от старых образцов и отказаться от иностранных услуг. В 1926 году медную чеканку сменила бронзовая, а через пять лет серебро было заменено никелем. Самым долговечным пока что оказался у нас тип монеты 1935 года. Он сохранялся вплоть до 1961 года. Менялось лишь число витков ленты на колосьях герба в зависимости от числа союзных республик. В последний раз монеты образца 1935 года у нас в стране чеканились в 1957 году.

Знакомясь более основательно, чем раньше, с монетным делом, я изучил заодно машинный парк Госбанка. Требовались дополнительные средства на создание новых видов машин. Ручной труд в этой сфере больше терпеть было нельзя, а прежние машины были несовершенны. Пришлось подумать об обеспечении соответствующих предприятий и органов линейными, дисковыми и барабанными аппаратами для сортировки монеты и счетно-денежными аппаратами для ее расфасовки и пересчета. Позднее та же задача вставала еще не раз. Постепенно машинный парк Госбанка обновлялся, пополнялся счетно-аналитическими машинами (сортировочными, табуляторами и др.), становился разнообразным и более мощным.

Наиболее трудными были, конечно, проблемы экономические, крупномасштабные. Как успешнее накапливать финансовые ресурсы СССР — средства, мобилизуемые в целях функционирования самих финансов? Как добиться самокупаемости затрат? Тезис резолюции XII съезда РКП(б) о том, что вопрос о получении прибыли есть вопрос о судьбе диктатуры пролетариата, сохранял свою силу в полной мере. Признавая его справедливость, мы были вынуждены в ряде случаев (например, когда речь шла об оборонных заводах) допускать существование планомерно-убыточных предприятий. Хозрасчет был для них не

определяющим моментом. В процессе экономической реформы, осуществляемой в СССР, предприятиям предоставлены большие права. Тогда это оформлялось иначе. Предприятиям спускали сверху ряд обязательных цифровых показателей производства. Они не всегда несли материальную ответственность за невыполнение обязательств, и им не всегда возмещались убытки, причиненные другими предприятиями, вследствие чего хозяйственный договор терял свое значение. Не все из них были заинтересованы в получении прибыли. У многих премиальные фонды из прибыли вообще не создавались или были очень малы. Новое строительство мы финансировали преимущественно из бюджета. Деятельность предприятия, труд его рабочих и служащих оценивались не прибылью, не успешной реализацией произведенных ценностей, а цифрами выпуска валовой продукции.

Все это, конечно, не случайно. Историческая взаимообусловленность процессов и событий накладывала свою печать. Если бы тогда кто-либо предложил, в тех экономических условиях, внедрить хозрасчет в его сегодняшнем понимании, на такого человека в лучшем случае посмотрели бы как на фантаста-мечтателя. Нельзя отрываться от эпохи, в которую живешь; от окружающей обстановки; от условий, диктующих человеку свою волю. Мы смотрели на хозрасчет 1938 года по сравнению, например, с хозрасчетом 1931 года как на огромный шаг вперед. И естественно, точно так же нынешнее поколение оценивает современные методы ведения хозяйства в сопоставлении с методами конца 30-х годов. Да и вообще понятие самоокупаемости растяжимо. Возьмем затраты на расширение предприятия. В настоящее время они производятся в значительной части за счет собственных ресурсов.

Другой пример. Изобретателю оформили диплом за какое-то открытие. Затем изобретение бесплатно передают заводу, не затратившему на него ни гроша; завод его применяет и получает за это премию. Все ли тут справедливо? Та же картина наблюдается при использовании некоторых патентов.

Еще пример: государство осушило болото. Совхоз посеял на этом месте лен, получил крупную прибыль сверх собственных малых издержек и гордится! Но ведь страна вложила предварительно в дело значительные средства. Есть ли тут сразу самоокупаемость? Для совхоза, понимаемого узко, есть. А для народного хозяйства в целом? Значит, мерило должно быть только одно: повышение эффективности всей социалистической экономики. Радуясь деталям, нельзя забывать о всем нашем организме.

Вот почему огромное значение имеет контроль рублем. Он осуществляется по отраслям и всегда поэтому бьет в корень. Никакие перестройки, ослабляющие централизацию, не должны подрывать соответствующую роль финансов. Даже в совнархозах конца 50-х годов финансы не раздробились между районами и остались в системе отраслевых управлений. Между прочим, было потрачено немало сил, чтобы добиться этого.

Другую сторону финансового контроля составляет учет специфики предприятий. Если ревизор едет на колбасный завод, ему дается задание проверить, как используются основные материалы. Если он едет к верхолазам-монтажникам, то главным объектом контроля рублем явится уже использование труда рабочих.

Третья сторона такого контроля — разрешение «вечного» противоречия между идеей местничества и идеей ведомственности: экономические территориальные связи «по горизонтали» и отраслевые «по вертикали» должны не мешать друг другу, а гармонизировать. В 30-е годы и позднее преобладала в ряде случаев «вертикаль», в 1958–1964 годах, хотя и не всегда, — «горизонталь». С 1965 года их гармоническому сочетанию стали уделять большое внимание.

Сложные финансовые проблемы приходилось решать в строительстве. Это связано, в частности, с растянутостью производственного цикла на ряд лет.

Широко известен пример с неудачным мероприятием 1950 года, когда проектные организации были переведены на бюджетный режим финансирования: проектировщики, не подстегиваемые хозрасчетным рублем, перестали обращать внимание на требования лиц, заинтересованных в конкретной стройке.

Жизнь учит, что реализованной стройпродукцией следует считать закопченные объекты. Иначе появляется опасность: одни элементы конструкции делать легче или выгоднее, другие — труднее, невыгодно. Есть соблазн ухватиться за первые. Если же при этом применить исчисление среднего размера накоплений и затрат по всему фронту работ, этот фронт распылится: сразу начнут сдавать по частям массу деталей конструкции, а целого законченного объекта все нет и нет.

Умение не распылать средства — особая наука. Допустим, надо соорудить за семилетку семь новых предприятий. Как сделать лучше? Можно ежегодно возводить по одному заводу; как только он вступит в дело, браться за следующий. Можно сразу возводить все семь. Тогда к концу семилетки они станут давать всю продукцию одновременно. План строительства будет выполнен в обоих случаях. Что, однако, получится еще через год? За этот, восьмой год семь заводов дадут семь годовых программ продукции. Если же пойти первым путем, то один завод успеет дать семь годовых программ, второй — шесть, третий — пять, четвертый — четыре, пятый — три, шестой — две, седьмой — одну программу. Всего полу чается 28 программ. Выигрыш — в 4 раза. Ежегодная прибыль позволит государству брать из нее какую-то часть и вклады вать ее в новое строительство. Умелые капиталовложения — гвоздь вопроса. Так, в 1968 году каждый вложенный в экономику рубль принес Советскому Союзу 15 копеек прибыли. Деньги, затрачиваемые на не доведенное до конца строительство, мертвы и не приносят дохода. Мало того, они «подмораживают» и последующие расходы. Допустим, мы вложили в стройку первого года 1 миллион рублей, на следующий год — еще миллион и т. д. Если строить семь лет, то временно было заморожено 7 миллионов. Вот почему столь важно убыстрять темпы строительства. Время — деньги! Недаром Совнарком, а потом Совет Министров СССР едва ли не на каждом своем заседании возвращался к этим вопросам.

С другой стороны, не на всякий даже очень хороший проект можно найти нужные средства. Еще в 1938 году, став наркомом, я столкнулся с предложением исчислить, во что обойдется осуществление так называемого «проекта Колосовского». Ученый Н. Н. Колосовский, подойдя комплексно к проблеме освоения естественных ресурсов бассейна реки Ангары, давно предложил сделать стержнем проекта использование ангарской гидроэлектроэнергии. Но откуда взять нужную рабочую силу, деньги, металл, машины и прочее? Параллельно придется построить и потратить еще очень многое. И правительство временно отложило проект до лучшей поры. Однако в дальнейшем мы экономически окрепли, задача оказалась нам уже по плечу, и кто не знает теперь Братской ГЭС? Вот как важно давать верные прогнозы. Недаром, если взять всех занятых у нас планированием сверху донизу, окажется, что одним лишь годовым планированием, не говоря уже о перспективном, занимаются, по существу, миллионы трудящихся, начиная с рядового рабочего или колхозника, продумывающего свой годичный план, и кончая высшими инстанциями.

Наставляя наркомат финансов при планировании им расходов страны на будущее, Центральный Комитет партии и правительство постоянно подчеркивали, что задача годичного плана состоит в обеспечении непрерывности и гармоничности работы. Соответственно должен строиться и годовой бюджет. Пятилетка же обязана предусмотреть скорость продвижения уже целых частей народного хозяйства. Естественно, что допущенные в годичном плане ошибки и диспропорции за пять лет возрастут и наложатся друг на друга. Значит, полезно иметь так называемые «резервы прогиба». При их наличии ветер не сломит дерево, оно может погнуться, но выстоит. Если же их не окажется, прочные корни обезопасят дерево лишь до очень сильного урагана, а потом недалеко и до бурелома.

Следовательно, без финансовых резервов обеспечить успешное выполнение

социалистических планов трудно. Резервы — денежные, хлебные, сырьевые — еще один постоянный пункт повестки дня на заседаниях Совнаркома и Совмина СССР. А чтобы оптимизировать народное хозяйство, мы старались использовать и административные, и экономические методы решения задач. Вычислительных машин наподобие нынешних электронно-счетных у нас не было. Поэтому поступали так: управляющий орган давал нижестоящим задания не только в виде плановых цифр, но и сообщал цепы как на производственные ресурсы, так и на продукцию. Кроме того, старались использовать «обратную связь», контролируя сбалансированность между производством и спросом. Повышалась тем самым и роль отдельных предприятий.

Неприятным открытием для меня явилось то обстоятельство, что научные идеи, пока их исследовали и разрабатывали, съедали массу времени, следовательно, и средств. Постепенно я привык к этому, но вначале только ахал: три года разрабатывали конструкцию машин; год создавали опытный образец; год его испытывали, переделывали и «доводили»: год готовили техническую документацию; еще год переходили к освоению серийного выпуска таких машин. Итого — семь лет. Ну, а если речь шла о сложном технологическом процессе, когда для его отработки требовались полупромышленные установки, могло не хватить и семи лет. Конечно, простенькие машины создавались гораздо быстрее. И все же цикл полного претворения в жизнь крупной научно-технической идеи обнимал, в среднем, как правило, до десяти лет. Утешало то, что мы обгоняли многие зарубежные страны, ибо мировая практика показывала тогда средний цикл 12-летним. Здесь-то и выявлялось преимущество социалистического планового хозяйства, которое позволяло концентрировать средства в нужных обществу областях и направлениях вопреки чьей-то сугубо личной воле. Между прочим, тут имеется огромный резерв прогресса: если сократить время реализации идей на несколько лет, это сразу даст стране увеличение национального дохода на миллиарды рублей.

Еще один путь к тому, чтобы поскорее получить отдачу от вложенных средств, — временное приторможение некоторых строек при чрезмерно большом их количестве. Законсервировать одни, а за этот счет форсировать возведение других предприятий и начать получать от них продукцию — неплохое решение проблемы, но, увы, тоже ограничиваемое конкретными условиями. Если бы, например, в 1938–1941 годах мы не строили сразу много крупных объектов в разных местах страны, то не имели бы после начала Великой Отечественной войны необходимого производственного задела, и тогда оборонная промышленность могла бы оказаться в прорыве.

В СССР конца 60-х годов около половины производственных мощностей приходилось в их балансе на долю новых объектов. Как же быть? Выход мы искали в комплексном и синхронном введении в эксплуатацию сопряженных звеньев каждого объекта. Хуже всего было с химической промышленностью, где комплексный ввод предприятий в действие являлся редким исключением. Но ревизоры посылали тревожные сигналы и с других участков: с металлургического завода (одна домна работает на сырой руде вот уже пять лет, вторая — в два раза меньше), с машиностроительного завода (нет пропорциональности между развитием заготовительного и механосборочного отделов) и т. д. Лучше всего, конечно, было бы считать единицей готовой продукции у строймонтажных организаций пусковой комплекс с полным охватом его составных частей. Но добиться этого было очень трудно.

Ряд непроизводительных расходов возникал из-за бездумного отношения к делу у местных руководителей. Запрашивают на обучение большого отряда, допустим, шелкомотальщиц несколько десятков тысяч рублей. Хватит ли этой суммы? Уверенно отвечают: «Хватит!» А потом из-за недообученности работниц теряют миллионы. Часто приходилось спорить с Госпланом, порою намечавшим одновременный ввод в действие добывающих предприятий и перерабатывающих. Что же получалось? Деньги мы отпустили, завод уже возведен, а сырья еще нет. Ясно, что сначала следует построить добывающее предприятие, а

перерабатывающее возводить с некоторым запозданием.

Иногда запутывала дело невозможность выразить производственную программу в натуральных показателях. Строительная организация сообщает: вынута 2 тысячи кубометров грунта, вставлено 5 тысяч квадратных метров оконного стекла, уложено 7 тысяч квадратных метров паркетных полов, протянуто 10 тысяч погонных метров канализационных труб. Как это сложить? Поневоле переводится все на рубли. Тогда строители нарочно начинают использовать более дорогие материалы. Стране — убыток, а они вроде бы лучше работают. За такие «фокусы» виновных жалеть не следует. Помню, как строго были наказаны лица, ответственные за то, что при сооружении «второго Баку» в Башкирии отдельные геологи-разведчики для повышения показателей бурили лишние скважины.

Товарищи на местах постоянно жаловались, что неточно оплачиваются сходные работы. Оно и не мудрено. Тут копают землю глиняную, а там — песок; тут встречаются подземные воды, а там их нет; тут руют в горах, а там — на равнине; тут климат теплый, а там — холодный и т. д. Практически невозможно наметить столько расценок, сколько встречается в жизни различных естественных и искусственных сочетаний конкретных условий. Это — объективное противоречие, окончательный выход из которого не был найден ни тогда, ни позднее. Но задача заслуживает внимания, ибо упирается в замену административного решения экономическим контролем. А ведь именно по данному пути должна развиваться экономическая реформа. Легче решать задачу, если речь идет, допустим, о зональных ценах на сельскохозяйственную продукцию. В 30-е или в еще более ранние годы, когда мы вынужденно очень торопились, порою приходилось сначала создавать новое, а уж потом думать о четком финансовом обеспечении мероприятия.

Рублем контролировали не только через Наркомат финансов. В этом направлении действовал и Госбанк. Он не сразу отошел от механического, обезличенного подхода к предприятиям и лишь постепенно внедрял дифференцированное отношение к хорошо и плохо работающим. Первая большая попытка учесть в кредитах качество труда на заводах и фабриках была предпринята 9 мая 1939 года, когда Экономический совет при СНК СССР своим постановлением обязал Госбанк шире применять кредитные санкции к тем, кто работает плохо, и поощрять добросовестных. Второй серьезной попыткой на данном пути явилось постановление ЦК КПСС и союзного Совмина от 21 августа 1954 года «О роли и задачах Государственного банка СССР». В нем предлагалось учитывать обобщенные показатели деятельности предприятий, особенно состояние их оборотных средств и выполнение заданий по росту накоплений и снижению себестоимости продукции. Для плохо работающих вводился особый режим расчетов, а отличившихся поощряли льготными кредитами. Дело облегчалось по мере рационализации структуры наших банков. В 1957 году к Госбанку перешли функции ликвидированного Торгбанка, а через два года — Сельскохозяйственного и коммунальных банков. Еще позднее, когда я уже ушел на пенсию, из системы Министерства финансов изъяли сберегательные кассы и тоже передали их Госбанку. В 60-е годы у нас остались только три банка — Государственный, Внешней торговли и Строительный. Таким образом, осуществлялась линия на централизацию социалистического аппарата счетоводства.

Все это имеет немалое значение в связи с экономической реформой. Государство — главное орудие построения коммунизма — при создании его материально-технической базы стремится лучше использовать кроме моральных стимулов такие рычаги воздействия, как финансы, кредит, премии, рентабельность производства, прибыль и проценты. Довольно долго мы мудрили с процентами за кредит. Если свободные, денежные средства предоставлялись банком, то проценты взимал он; если, наоборот, хозяйственной организацией, то уже банк ей доплачивал. Значит, дело упиралось в единство активных и пассивных операций кредитной системы, а мешала разногласия при объяснении социально-экономической сущности процентов. Одни рассматривали их как регулятор всего денежного хозяйства, другие сужали их смысл до уровня средства перераспределения

национального дохода, способа возмещения банковских расходов, надбавки к кредиту, метода снижения себестоимости продукции и пр. Как видно, здесь смешиваются понятия общеэкономические и понятия чисто ведомственные, технические; сущность явления подменяется определением его целевого предназначения. Мне казалось, что ближе к истине стоят те, кто определяет проценты как цену кредита. Справедливость этого положения я пытался доказать оппонентам практически. Как известно, всякая цена подвержена колебаниям вокруг стоимости изделия, а колеблется она под влиянием спроса и предложения. Наркомат финансов не мог прямо вмешиваться в деятельность банков, но па спрос и предложение кредита активно влиял. И после каждого нашего соответствующего крупного мероприятия банкам приходилось изменять цену кредита, варьируя проценты.

Впрочем, интенсивное снижение платы за кредит началось только с 1 января 1955 года, когда были введены самые низкие процентные ставки за все годы. А до того на протяжении 19 лет в основном сохранялись правила, предусматривавшие 6 процентов годовых за просроченные ссуды, но 4 процента — за ссуды временные и плановые, 2 процента — за расчетные кредиты. Поскольку мы широко пользовались административными рычагами воздействия, стимулирующая роль процентов была на заднем плане. Конечно, перемена порядков относительно только процентов ничего не могла дать. Требовалась увязка с иными регулирующими методами. Необходим был целый комплекс экономических реорганизаций. Поэтому в принципе я относился к роли процентов довольно хладнокровно и во время обсуждения этого вопроса в Совнарком, а потом в Совмине СССР просто стремился нейтрализовать различные фантастические предложения кредитников, чтобы они не дергали нашу финансовую систему. Когда Лев Толстой написал свое евангелие, кто-то заметил: «Раньше было четыре евангелия — от Матфея, Марка, Луки и Иоанна. А теперь появилось пятое — от Льва, и нужно оно так же, как телеге — пятое колесо». Примерно сходным образом относился я в 30-е и 40-е годы к предложениям варьировать проценты. Если вся экономическая система пока еще действует по-другому, какой смысл заниматься деталями?

Успешное выполнение пятилетних планов развития народного хозяйства — вот где место главного удара! В ходе осуществления третьей пятилетки национальный доход возрос в 1940 году по сравнению с концом 1937 года на треть, объем промышленного производства — на 70 процентов, розничный товарооборот — на 39 процентов. Вот это достижения! А сберегательные кассы? Они тоже отражали повышение уровня жизни трудящихся. Выросло число сберкасс, увеличались вклады трудящихся.

Когда я анализировал эти цифры, было приятно сознавать, что в них есть доля труда и Наркомата финансов.

Типовой год

Место традиций. — Общий план. — Изучение. — Проверка. — Разработка предложений. — Особый приказ.

В работе наркомата, как и любого другого учреждения, немалую роль играют традиции. Одни из них возникают под влиянием общих задач, которые стоят перед учреждением, другие накапливаются постепенно, в результате субъективных моментов. Традиции наслаиваются друг на друга, создавая то, что именуется «атмосферой учреждения». Но эти традиции не неизменны. Ведь какие-то люди беспрестанно уходят, им на смену идут новые сотрудники, соотношение и личных представлений, и «почерков работы» меняется.

Все это происходило и в нашем наркомате. Изменялись задачи финансового ведомства в той же степени, в какой третья пятилетка не совпадала со второй, потом Великая Отечественная война — с третьей пятилеткой, и т. д. Тем не менее независимо от любых перемен,

обусловленных и жизнью страны и должностными перемещениями, специфические стороны работы Наркомата финансов, естественно, всегда преобладали. Возникла своеобразная схема, хоть и изменявшаяся, и порой очень существенно, но в чем-то все же стандартная. Давайте возьмем некий «средний год» и рассмотрим типовые действия нашего учреждения. Читатель получит наглядное представление о том, что регулярно заботило нас от января до декабря.

План основной экономической и контрольной работы союзного наркомата (министерства) на очередной год состоял обычно из нескольких десятков пунктов. Прежде всего мы занимались годовыми итогами выполнения госбюджета и результатами финансово-хозяйственной деятельности отраслей народного хозяйства. Управления и отделы анализировали годовые отчеты и балансы, а затем вносили предложения, направленные на выявление и мобилизацию внутренних резервов, обеспечение роста производительности труда, снижение себестоимости и издержек обращения. Бюджетное управление совместно с другими управлениями, а также вместе с отделами отраслевого финансирования представляло в мае материалы об исполнении и основных показателях госбюджета.

Параллельно осуществлялся круг работ, которые в принципе можно разделить с методической точки зрения на три группы: изучение, проверка, подготовка предложений. Изучение вопросов позволяло в дальнейшем внести новые предложения. С изучения возникавших проблем начиналось любое дело. По поручению коллегии или наркома (министра) специально уполномоченный сотрудник либо ведомственное подразделение готовили то или иное задание на изучение вопроса. Потом оно вносилось в план годовой работы с указанием, какое управление или отдел за него отвечают.

Вот появилась в газете статья, допустим, о том, что Таллинский русский драматический театр добился высокой посещаемости своих спектаклей и в результате умелого расходования средств обошелся без государственной дотации. Статья взята на заметку. На одном из заседаний коллегия решила, что целесообразно с этой стороны изучить работу русских театров других национальных республик. Заняться этим поручили управлению финансирования культуры, здравоохранения и соцобеспечения. Сочли возможным дать для этого семь месяцев. Вот пример одного из типовых решений.

Какие же еще вопросы изучались? Любые. Назову выборочно, в порядке иллюстрации, несколько вопросов. Некоторые научно-исследовательские учреждения и организации были ранее переведены на хозрасчет; каковы источники и объем их финансирования за счет собственных средств и насколько правильно они расходуются? Целесообразно ли создать единый методологический центр по подготовке предложений об экономии затрат в народном хозяйстве? Сохранять ли действующий порядок выплаты процентов по расчетным и текущим счетам предприятий, организаций и учреждений? О чем свидетельствует сопоставление производственных и финансовых результатов деятельности опытно-показательных хозяйств и обычных колхозов и совхозов? Насколько разумна существующая практика выплаты авторского гонорара в издательствах наркоматов (министерств) и ведомств? Наблюдаются ли излишества при строительстве кинотеатров? Какова степень эффективности использования легковых автомобилей в таксомоторном парке? Можно ли расширить выпуск товаров народного потребления на базе специализации либо укрупнения предприятий местной промышленности? Как используется сырье в мясной промышленности?

Задания в этой связи получают: контрольно-ревизионное управление, управление финансирования промышленности, управление государственных доходов, наркоматы (министерства) финансов союзных республик, отдел финансирования коммунального и жилищного хозяйства, управление финансирования строительства, управление финансирования сельского хозяйства, отдел кредита и денежного обращения, Научно-исследовательский финансовый институт. Сроки представления материалов — от 3 мая до 1 сентября.

Вторая группа мероприятий — проверка. Она вызывалась различными причинами. Могли поступать сведения о злоупотреблениях на местах. Не раз идею проверки подсказывали в ЦК партии или в правительстве. Кроме того, проверочные работы входили в повседневные обязанности финансовых органов и регулярно планировались независимо от сигналов извне. На основании проверки поступал доклад, по которому при необходимости тотчас принимались меры.

Что же проверялось? Очень многое.

Вот полтора десятка примеров: состояние денежного обращения, сохранность материальных ценностей на предприятиях местной промышленности, потери при использовании минеральных удобрений, сохранность сельскохозяйственной техники в совхозах, цепы при закупке потребкооперацией излишков сельскохозяйственной продукции у колхозников, состояние паевого хозяйства организаций потребкооперации, мобилизация запасов неустановленного оборудования на стройках, своевременность маневрирования товарами в оптовых организациях наркоматов (министерств) торговли, правильность расходования железными дорогами средств на локомотивное топливо, использование фондов зарплаты на предприятиях, правильность выплаты пособий по временной нетрудоспособности, расходование средств на школы-интернаты, соблюдение штатно-сметной дисциплины в учреждениях, состояние дел в убыточных совхозах, деятельность планово-убыточных предприятий, своевременность доведения до предприятий планов по снижению себестоимости продукции. Осуществляли такую проверку помимо уже названных управлений и отделов Центральное штатное управление, отдел финансирования транспорта и связи, отдел финансирования торговли и заготовок, Главное управление государственных трудовых сберегательных касс и государственного кредита. Сроки представления докладов — от 1 марта до 1 ноября.

Проверка никогда не носила только констатирующий характер. Обязательно намечались меры ликвидации недостатков. Например, установив, что на таком-то планово-убыточном предприятии убыток объясняется характером самих заданий, даваемых государством этому предприятию, финансовые органы параллельно обнаружили экономическую возможность снизить убыток и вошли с соответствующим предложением.

По некоторым проблемам на основе проведенных проверок решение принималось сразу. Другие требовали много кратных повторных мер и обдумывались довольно долго, иногда даже годами. В ряде случаев я как нарком (министр) проявлял особую заинтересованность, привлекал к делу специалистов, требовал представления докладных записок, различных статистических данных, изучения государственных законов, постановлений и распоряжений за десятки лет. Нередко и сам детально вникал в материалы, изучал специальную литературу, знакомился с имеющейся практикой за рубежом. Иногда в результате такого изучения вопроса появлялись публикации. Так появилась моя брошюра «Проверка соблюдения трудового законодательства» (в 1968 году), обобщавшая результаты государственной деятельности за многие предшествующие годы и труды других практиков и ученых.

Третья группа мероприятий охватывала то, что в финансовом ведомстве называется разработками. Обычно под этим подразумевалась разработка конкретных предложений на основе уже проделанных ранее предварительных расчетов и полученных при этом результатов. По объему разработки составляли большую часть годового плана и, как правило, количественно превосходили материалы изучения и проверки, вместе взятые (хотя специально такая цель не преследовалась). В подготовке разработок помимо уже упомянутых подразделений Наркомата (Министерства) финансов СССР принимали участие управление бухгалтерского учета и отчетности, валютное управление, управление иностранного страхования, управление драгоценных металлов, отдел государственного страхования, управление кадров и подготовки кадров, отдел труда и зарплаты финансовых и кредитных

органов, отдел финансирования оборонной промышленности. Сроки представления предложений были установлены от 25 февраля до 15 декабря.

Назову некоторые из таких предложений: методические указания по планированию финансово-хозяйственной деятельности исполкомов местных Советов депутатов трудящихся, обобщение передового опыта перешедших на нормативный метод учета предприятий, предложения об улучшении механизации счетных работ, о своевременной погрузке и разгрузке в портах судов с экспортными и импортными грузами, об экономии расхода платины в промышленности, о снижении себестоимости привлечения вкладов в сберкассы, об усовершенствовании практики расчетов при осуществлении планов научного и культурного сотрудничества с другими странами, о повышении квалификации работников финансовой системы, о пересмотре оптовых цен на промышленную продукцию, об укреплении доходной базы местных бюджетов, об упорядочении расходов на реставрацию и строительство памятников и многое другое. Важнейшей из всех в любом году являлась разработка проекта государственного бюджета СССР на следующий год. Она готовилась по специальному плану и отнимала львиную долю нашего времени.

В самом начале года особым приказом наркома (министра) этот общий план основной экономической и контрольной работы утверждался, после чего немедленно вступал в силу. А далее? А далее шла работа по выполнению намеченных планов реализации предложений, осуществлению проверок и т. д. и т. п. — то есть борьба большого, преданного своему делу коллектива за каждую народную копейку. Мчались поезда, звенели лезвиями зубастых ножей косилки, школьники учили таблицу умножения, летела стружка из-под резца, из булочных несли теплый хлеб, стояли на посту часовые. И все это находило отражение в цифрах, цифрах, цифрах. Они вписывались в аккуратные столбики и строчки ведомственных отчетов, а финансисты задумчиво морщили лбы: хороша ли эта цифра? И как сделать, чтобы завтра она обязательно стала еще лучше?

Кое-что о кадрах

Прописные истины. — Беречь государственную копейку! — Стиль работы. — Новые заместители. — Сметы и раскладки. — Мы помнили о враге.

С высоты поста наркома я снова и снова осмысливал истины, которые растолковываются финансовым работникам любого ранга с самого начала их деятельности. В какой-то степени их можно считать прописными. Но они заново раскрываются на каждой ступеньке служебной лестницы. Постепенно они становятся твоим вторым «я», накладывая сильный отпечаток на твою личность. Вначале чувствуешь это очень резко, а затем привыкаешь и перестаешь замечать. Мысли почти автоматически производят необходимый анализ цифровых данных, обобщая их социальный смысл. Магия чисел здесь уже не властна над человеком. Он подчиняет ее себе, смотрит в корень вещей, отмечает все поверхностное и стремится постичь ту экономическую суть, которая скрывается за цифровыми показателями.

Лишь начинающий финансист ограничится механическим сложением данных разного происхождения. Например, на какую-то школу отпущено 50 тысяч рублей, на больницу — 75 тысяч. В другом случае 50 тысяч уделено больнице, а 75 тысяч — школе. Итоги в обоих случаях арифметически равны. Но за ними — качественно разные по содержанию общественно-экономические явления. По-разному выглядят денежные отношения государства с этими учреждениями. По-иному в обоих случаях обеспечиваются фондами потребности общества.

Эта особенность финансовых показателей давала себя знать на всех стадиях развития СССР. Допустим, в период нэпа государство получило 3 тысячи рублей налога от

потребкооперации и столько же — от частника. Не все ли равно? Элементарный анализ свидетельствует, что первая сумма поступила с торгового оборота в 100 тысяч рублей, а вторая — с 10 тысяч рублей. Следовательно, за общими размерами налога скрываются различные социальные качества: льготное обложение кооперации и повышенное обложение нэпмана; преобладание в торговом обороте кооперативных источников средств над частными.

Отсюда видно могущество финансов как экономического инструмента в руках социалистического Советского государства, сознательно направляющего свое воздействие. Так общественные отношения преломляются через финансы, в особенности через государственный бюджет. Тем самым финансы приобретают глубокое экономическое и социальное содержание.

Знание финансов, умелое обращение с ними являются важнейшим фактором в народном хозяйстве, в процессе построения коммунизма. Диалектика деятельности финансовых органов отражает постоянные изменения количественных данных и следующее за ними неуклонное изменение качественного содержания общественных явлений. Это в свою очередь требует непрерывного улучшения форм и методов труда, совершенствования квалификации финансовых работников. Скажем, в 20-е годы у нас преобладала налоговая деятельность. В условиях переходного периода от капитализма к социализму требовалось особенно четкое осуществление классовой политики в налоговой работе. Налоги использовались как средство нажима на несоциалистические общественные группировки и как крупный источник получения доходов, необходимых для социалистического строительства. Но в 30-е годы роль налогов с населения стала отходить на второй план. Победа социалистических отношений вывела в нашей работе на первое место более глубокое изучение экономики, выявление резервов и постановку их на службу обществу, анализ хозяйственных процессов и финансовых результатов деятельности предприятий и организаций.

Соответствующий характер носили и проекты решений по финансовым вопросам, которые мы представляли на рассмотрение и утверждение ЦК партии и Советского правительства. При этом мы всемерно стремились укреплять финансы. Забывать об этом мы, финансовые работники, не должны были ни на минуту. Заместители Председателя Совнаркома (Совмина) СССР «шефствовали» над теми или иными отраслями нашего хозяйства, наблюдали за ними и тоже отвечали за их функционирование. Они помогали наркомам (министрам) решать многие вопросы, в том числе и финансовые. И важно было не поддаваться какому-либо ведомственному влиянию.

Особой «податливостью», как уже было отмечено, я никогда не отличался. Но когда стал наркомом, жизнь заставила еще более упрочить в себе эти личные черты. Совершенно очевидно, что не всегда люди, с которыми приходилось иметь дело по служебной линии, бывали от меня в восторге. Но без этих личных качеств любому министру не обойтись. Да и не только министру: каждый финансист должен быть твердым и жестким, когда заходит речь о государственных средствах.

И если сформулировать задачи, которые стояли перед наркоматом, например, в 1938 году, их можно свести к следующим: углубленное изучение социалистической экономики; выработка «упругости» к ведомственному нажиму и отраслевым тенденциям; обеспечение резкого роста финансовых средств, вкладываемых в социалистическое хозяйство. Это означало еще более широкое и разностороннее использование финансовых методов организации народного хозяйства: и воздействия на него; использование финансовых отношений как важнейшей части экономических отношений.

Одновременно решались повседневные организационные вопросы, перестраивалась и налаживалась деятельность финансового аппарата. Так, еще в начале 1938 года массовым

явлением был поток запросов. Несомненно, здесь проявлялась обратная сторона демократизма наших порядков, поскольку любой гражданин СССР имеет право на любой запрос. Но ведь всему есть разумный предел. А не то происходящее может перерасти в свою противоположность.

Пришлось издать строгий приказ о решительном пресечении вакханалии запросов. Было временно запрещено обращаться с запросами выше до решения дела в первой инстанции. Выполнение этого и иных приказов облегчалось не только дисциплинарными методами, но и само по себе — в результате обновления кадров финансовых работников. Центральный Комитет и партийные организации на местах оказали нам в этом большую помощь. Мы привлекли для работы в финансовых органах немало людей из других учреждений, организаций и с предприятий. Одновременно использовались различные формы повышения квалификации и переподготовки кадров.

Как говорят, из песий слова не выкинешь. Придется и мне сказать о том, что вначале чувствовалось какое-то недоброжелательное отношение к финансовому аппарату со стороны некоторых ведомств или отдельных их представителей.

Наркомат поставил вопрос об этом на одном из правительственных заседаний, где мне пришлось долго и подробно рассказывать о задачах финансовых органов и о несправедливом к ним отношении. Ведь финансисты стоят на страже государственной копейки. Получая заявки и требования на отпуск денежных средств, они рассматривают сметы и финансовые планы, осуществляют строгий режим экономии, не допускают излишеств и перерасходов, требуют рационально использовать каждый рубль. Так вот некоторые недовольны, что их требованиям не всегда идут навстречу, подавай им всякий раз крупные ассигнования, да и только! Государственные возможности и понятие общей целесообразности их мало интересуют.

Особенно сильный нажим испытывали финансисты при рассмотрении очередных квартальных бюджетов. «Неподдающиеся» возмущали иных хозяйственников или руководителей ведомств; начиналась истинная баталия. Хорошо, если дело ограничивалось колкостями и ядовитыми фразами. Нередко в ЦК и Совнарком летели жалобы. Поэтому я ценил во всех наших сотрудниках стойкость при отражении малообоснованных атак, сам требовал от них того же и всегда их в том решительно поддерживал...

Если спросят, что тогда в основном беспокоило руководство наркомата, скажу: кадры. Ни один человек, будь он хотя бы семи пядей во лбу, оказавшись в должности наркома (министра), не сумеет вести дело без разносторонней поддержки со стороны сотрудников учреждения, причем поддержки не пассивной, в духе простого исполнительства, а активной и инициативной. Прежде всего я ждал такой помощи от своих заместителей.

Первым, кто при мне занял этот пост и некоторое время был единственным заместителем, стал М. Ф. Бодров, окончивший ранее финансово-экономический институт. Хороший коммунист, прекрасный человек, Бодров быстро вник в главные проблемы и оказался превосходным помощником, знающим и умным.

Чтобы активизировать сотрудников всего наркомата, решили мы с ним приглашать к себе при обсуждении каких-то вопросов не только начальников, отвечавших за дело в целом, но и непосредственных исполнителей — старших экономистов, экономистов и т. д., обязательно интересоваться их мнением и доискиваться, почему они вносят то или иное предложение. Таким путем достигались одновременно три цели: люди, видевшие, что в их аргументах нуждаются и с их мнением считаются, поднимали выше голову, приободрялись, в них исчезали пассивность и равнодушие; нам лучше удавалось узнать самих людей, увидеть, кто из них на что способен, кого можно выдвинуть на более ответственный пост; наконец, из их объяснений мы постоянно черпали для себя много полезного.

Старались все время опираться на партийную организацию наркомата, что тоже оправдало себя в полной мере. 23 года являлся я членом первичной партячейки Наркомата финансов и всегда вспоминаю о ней с уважением и благодарностью.

В марте 1938 года наркомат созвал Всесоюзное совещание финансовых работников. Был поставлен доклад наркома о задачах финансовой системы на ближайший период. Выступления с мест в ходе прений показали, что дел у нас невпроворот, что я и М. Ф. Бодров за всем не уследим и крайне необходимо иметь еще хотя бы двух заместителей наркома. Обратился с этой просьбой в Совнарком. Вскоре в качестве первого заместителя наркома получил назначение Н. К. Соколов. Мы вместе учились в МФЭИ, а когда я заведовал Бауманским райфо, он был начальником бюджетного отдела Мосгорфинотдела. Опытный работник в сфере финансов, сложившийся организатор, ранее трудившийся в качестве паркомфина РСФСР, волевой и смелый работник, в прошлом лихой матрос, Соколов, казалось, был создан для того, чтобы руководить людьми. К сожалению, проработали мы вместе недолго. С назначением Н. А. Булганина председателем Правления Госбанка Н. К. Соколов стал его заместителем. А когда в 1940 году Н. А. Булганин опять стал заместителем Председателя СНК СССР, Н. К. Соколов занял пост председателя Правления Госбанка.

Моими первыми заместителями после него были В. Ф. Попов, а с его переходом в Наркомат государственного контроля — Я. И. Голев. Яков Ильич, крупный специалист и достойный руководитель финансовой системы, впервые опубликовавший свои работы по теории и практике взимания налогов еще в 20-е годы, проделал огромную и полезную работу, особенно в период Великой Отечественной войны. В 1946 году его выдвинули председателем Правления Госбанка СССР, где он также отлично потрудился. Из числа моих заместителей упомяну еще Ф. А. Урюпина, обладавшего высокими деловыми качествами. Выходец из вологодских крестьян, Федор Александрович 20-летним парнем ушел добровольцем а 1919 году в Красную Армию. С 1923 года работал в финансовой системе и уже в 1926 году занял пост паркомфина Киргизской АССР. Позднее он семь лет возглавлял Финансовую академию, а в 1939 году был назначен начальником управления государственных доходов нашего наркомата. На посту заместителя наркома Урюпин по-прежнему руководил ведомством госдоходов, а также государственных трудовых сберегательных касс. Он превосходно изучил дело, показал себя умным и расчетливым знатоком финансовых проблем. Я без колебаний мог положиться на него в любом вопросе.

Что касается В. Ф. Попова, то с ним мы встречались по работе не раз. Василий Федорович, сын ростовского железнодорожника и внук воронежских крестьян, смог до революции окончить лишь двухклассное училище, потом был мальчиком на побегушках у владельца рыбного промысла. Там он сумел стать мотористом, а в 1920 году, семнадцатилетним юношей, ушел добровольно в армию и был помощником парходного машиниста в Донской военной флотилии Кавказского фронта. Направленный по комсомольской путевке в уголовный розыск, он боролся с хищениями грузов на железнодорожном транспорте, был комендантом маршрутных поездов. В 1923 году, то есть примерно в одно время со мной и Урюпиным, был переведен на работу в финансовую систему. Так в его жизни началась новая полоса. Ее достаточно полно характеризует самый перечень занимавшихся Поповым должностей: финагент, старший агент, помощник фининспектора, фининспектор, старший инспектор окружного финотдела, заведующий районным и городским финотделами, слушатель Финансовой академии, заместитель наркома финансов и председатель Госплана Татарской АССР, наконец, народный комиссар финансов РСФСР. С этого-то поста Василий Федорович и был переведен в союзный наркомат в качестве моего первого заместителя. Прослужив всю Великую Отечественную войну первым замом наркома Госконтроля СССР, а потом несколько лет — в сфере торговли и легкой промышленности, он далее в течение десяти лет возглавлял Правление Госбанка СССР.

Не могу не вспомнить также А. П. Силаева и П. М. Тихонова, отвечавших в нашем наркомате за финансирование Вооруженных Сил и оборонной промышленности. Партия и

правительство не жалели средств на армию, флот, военные предприятия. Каждый шаг в этом направлении обеспечивался рублем. Финансовым работникам нужно было изыскивать резервы, мобилизовывать их и превращать в денежные средства; следя за режимом экономии, не бросать на ветер ни одной копейки; но зато в нужных случаях быстро и оперативно предоставлять государству миллионы на укрепление обороноспособности СССР.

Наша работа постепенно воспитывает в человеке разумную жесткость, расчетливость. Нередко за глаза нас так и называют «финансовые сухари». Но мы не обижаемся на это прозвище: за ним стоят верность государственному долгу, чувство высокой ответственности, любовь к четкости и ясности. Без этих качеств хороший финансовый работник невозможен. И именно они были присущи А. П. Силаеву и П. М. Тихонову — высококвалифицированным сотрудникам наркомата, успешно трудившимся над созданием прочной финансовой базы оборонной промышленности, армии и флота.

Весьма активную роль играл А. А. Посконов, в разное время являвшийся заместителем народного комиссара и народным комиссаром финансов РСФСР, заместителем наркома финансов СССР и председателя Правления Госбанка СССР. Особенно важен вклад Алексея Андреевича в общую организацию финансовой и кредитно-денежной системы. Наркомом финансов РСФСР в 1940 и 1946–1949 годах работал А. М. Сафронов, вложивший много сил в финансовое обеспечение четвертой пятилетки. Затем Арсения Михайловича сменил на этом посту Иван Иванович Фадеев, доныне бессменно руководящий финансовым ведомством Российской Федерации.[9] Многих, с кем довелось мне работать в те годы, нет уже ныне в живых. Иные еще трудятся.

Должен подчеркнуть, что деятельность финансовых работников Советское правительство оценило по заслугам. Тысячи отличившихся в предвоенное и военное время сотрудников были награждены орденами и медалями СССР.

Советская финансовая система чрезвычайно демократична. Ее демократичность проявляется, в частности, в том, что она непосредственно связана не только со всеми отраслями народного хозяйства, но и с каждым предприятием, каждым учреждением, каждой организацией. Основное звено этой системы — Государственный бюджет СССР — объединяет ныне свыше 50 тысяч сельских, поселковых, районных городских, окружных, областных, краевых, республиканских бюджетов. В формировании нашего госбюджета активно участвуют все органы местных Советов. Они обладают бюджетными правами и утверждают свои бюджеты. Когда союзное правительство представляет Госбюджет на рассмотрение и утверждение Верховному Совету СССР, то депутаты, входящие в бюджетные комиссии, обычно за месяц до начала сессии изучают бюджетные статьи. На заседания комиссий приглашаются специалисты различных отраслей хозяйства и культуры. Их мнение строго учитывается. Только после этого комиссии вносят уточняющие предложения и сообщают Верховному Совету свое мнение о бюджете. А уж затем депутаты высшего законодательного органа страны принимают закон об очередном бюджете. Таким образом, за деятельностью финансовых органов осуществляется контроль.

По опыту собственной работы я знаю, что лицо, докладывающее на сессии о бюджете (нарком, министр финансов), постоянно ожидает от содокладчиков, которых выдвигают бюджетные комиссии, каких-либо «сюрпризов». Нередко бывали случаи, когда наркомат критиковали за недостаточную активность в разрешении определенных вопросов и т. д. Польза от таких выступлений громадна. Я всегда ощущал огромную помощь со стороны бюджетных комиссий и в организации финансового дела, и в выявлении дополнительных резервов. Председателями этих комиссий длительное время работали такие опытные товарищи, как К. И. Николаева, И. С. Хохлов, А. М. Сафронов, Л. Р. Корниец, М. А. Яснов и другие. Все они внесли большой вклад в развитие и упрочение нашей финансовой системы как в напряженные предвоенные, так и в суровые военные годы.

О советских финансах той поры написано в общем-то немало. Среди массы интересных публикаций есть и такие, где допущены неточности и принижение полезной роли финансовой системы. Это не значит, что деятельность финансовых органов должна быть только хвалима и что в ней нет недостатков. Речь идет о том, что авторы некоторых сочинений порой не замечают активной организующей, формирующей роли советских финансов в нашем хозяйстве.

Между тем финансы СССР всегда были и остаются надежным классовым, политически острым оружием в борьбе партии за создание нового, коммунистического общества. Я не говорю уже о том простом факте, что без рубля, так сказать, ничего не сделаешь, ибо товарно-денежные отношения пока сохраняются в нашем обществе.

Партия отлично учитывает эту мощь финансов и непрестанно наращивает капиталовложения в народное хозяйство. Так было всегда. В 1928 году они составляли 0,37 миллиарда рублей, а в 1940 году — 4,3 миллиарда рублей, то есть почти в 12 раз больше. Напомним, что валовая продукция промышленности возросла за то же время в 6,5 раза, а розничный товарооборот — в 15 раз, достигнув суммы в 17,5 миллиарда рублей. Соответственно доходы госбюджета, в 1928 году равнявшиеся 0,8 миллиарда рублей, к 1940 году достигли 18 миллиардов при расходах в 17,4 миллиарда рублей. Сюда не входят значительные затраты из бюджета на образование государственных материальных резервов, в том числе на увеличение запасов золота и других благородных металлов. За каждой из этих цифр — упорный и беззаветный труд миллионов советских граждан, их напряженная созидательная деятельность. В любой наш рубль вложены труд, дерзания и помыслы слесаря и хлебороба, врача и бухгалтера, пастуха и летчика, ткача и секретаря райкома. Советские люди умеют ценить свои деньги. Они умеют их зарабатывать, умеют и разумно тратить. И история не может и не должна проходить мимо того, каковы были основные вехи развития советских финансов — надежной опоры социалистической экономики. Важнейшей стороной этого развития являлось нарастающее ассигнование средств на укрепление обороны. Удельный вес таких расходов в общих бюджетных затратах в то время непрерывно увеличивался: мы не забывали об угрозе войны.

В 1938 году по смете Наркомата обороны ассигнования достигли 2,7 миллиарда рублей (21,3 процента всех расходов), в 1939 году — 4,1 миллиарда (26,3 процента расходной части бюджета), в 1940 году — 5,7 миллиарда рублей (32,2 процента).

Бюджет на 1941 год рассматривался и утверждался еще в мирное время. Тем не менее военные расходы были предусмотрены в размере 7,1 миллиарда рублей (33,8 процента). Выступления депутатов на последней предвоенной сессии Верховного Совета СССР (февраль 1941 года) наглядно свидетельствовали, что каждый из выступавших мыслил по-государственному и отчетливо понимал, что повлечет за собой малейшее промедление в столь важном деле. На сессии не только единодушно утвердили сумму, намеченную правительством, но и увеличили ее на 200 миллионов, доведя фактически до 7,3 миллиарда рублей. Этот объем ассигнований по военным сметам на 1941 год в значительной мере выражал зоеенное содержание бюджета, свидетельствовал о том, какие огромные средства вкладывались партией и правительством в укрепление нашей обороны.

По роду моей работы я все чаще участвовал, естественно, в обсуждении различных вопросов на заседаниях ЦК ВКП (б) п Совета Народных Комиссаров, не раз присутствовал на заседаниях Политбюро. ЦК ВКП(б), Советское правительство всегда интересовались финансами, уделяли им большое внимание. Я особенно ощущал это при обсуждении этих вопросов не только как нарком, но и как председатель Государственной штатной комиссии при Совете Народных Комиссаров СССР, а позднее — как председатель Валютного комитета. Центральный Комитет требовал экономить там, где расходы казались недостаточно обоснованными. Мне как наркому наибольшие затруднения доставляли случаи, когда приходилось просить разрешения на дополнительную эмиссию — выпуск в обращение

повой порции денежных знаков. Признаюсь, что нередко я чувствовал себя в такие минуты неважно. В ЦК ВКП(б) принимали предложения о новой эмиссии очень неохотно, а уж если принимали, то всегда требовали, чтобы одновременно были представлены предложения по обеспечению возврата выпускаемых денег, когда эмиссия не обуславливалась экономической необходимостью.

### Экономическая целесообразность

Смотри в корень. — Как ускорить отчисления? — Когда нужна инструкция... — Госконтроль.

Существует латинская пословица «Cui predest?» («Кому выгодно?»). Этот вопрос задают, когда хотят разобраться в запутанном деле, выяснить побудительные мотивы действий, понять, во имя чего совершаются поступки. Словом, надо смотреть в корень.

Очень часто сей корень определяется политической борьбой или экономическим моментом. Выяснишь, кому выгодно происходящее, и сразу многое становится на свое место. Профессия финансиста такова, что здесь прибегать к латинской пословице приходится, пожалуй, значительно чаще, чем в любой другой отрасли. Коль скоро мы являемся не «финансистами» вообще, а работниками именно советской финансовой системы, для нас экономически целесообразной будет только такая постановка вопроса, при которой может получить выгоду Советское государство. Это первая заповедь для всякого, кто приходит в финансовое ведомство СССР. Вот почему все, что делалось в годы существенного переустройства нашего наркомата и пересмотра его деятельности, следует преломлять через призму экономической целесообразности в рамках социалистического общества. То, что успешно прошло проверку временем и самой жизнью, пусть уцелеет и получит положительную оценку. Непригодное должно быть расценено историей отрицательно. Необходимо учесть также, что мы исходили не из чисто теоретической посылки: нас подстегивали еще и конкретные цифры. Так, XVIII съезд партии наметил довести товарооборот до 206 миллиардов рублей, зарплату повысить в среднем на 37 процентов, израсходовать на социальное страхование в третьей пятилетке более 40 миллиардов рублей и т. д.

Кому же в первую очередь думать о путях обеспечения этих показателей, как не Наркомату финансов СССР?

По-прежнему многое зависело от кадров. Потребность в финансовых работниках беспрестанно росла. Московский финансово-экономический институт в 1934 году волился в Ленинградский. В 1939 году нашу систему пополняли специалистами высокой квалификации семь высших учебных заведений: ФЭИ в Ленинграде, Казани, Ростове-на-Дону, Иркутске, Харькове, Ташкенте и Всесоюзный заочный ФЭИ в Москве. Кроме того, Ленинградский педагогический ФЭИ готовил преподавателей соответствующих дисциплин для финансовых техникумов и, отчасти, для самих же институтов. Конечно, не все закончившие вузы блистали деловыми качествами. В большинстве случаев это объяснялось непродолжительностью трудового стажа. Так, осенью 1939 года из 104 тысяч сотрудников финорганов (если не считать сберкасс, Госстраха и банков долгосрочных вложений) свыше 50 тысяч имели только годовой стаж работы по специальности. Приходилось выдвигать способную молодежь и в центре, и на местах. Например, в нашем наркомате начальником отдела по финансированию черной, цветной металлургии и химической промышленности выдвинули секретаря комсомольской организации НКФ т. Шермана; начальником отдела финансирования топливной промышленности — молодую специалистку т. Лосеву.

Благодаря активным действиям партийных и комсомольских организаций новому пополнению удалось быстро разместить Государственный заем третьей пятилетки. В 1937 году подписка

на заем последнего года второй пятилетки заняла два с половиной месяца, в 1938 году подписка на заем первого года следующей пятилетки была проведена за полтора месяца, а в 1939 году очередная подписка — за 20 дней. «Да не все ли равно?» — спросит неискушенный в том читатель. Далеко не все равно! Чем скорее пускаются в оборот денежные суммы, тем больший путь пройдут они через счета организаций, учреждений, предприятий, через руки частных лиц и тем больший доход успеют они принести государству. Добавлю к тому же, что подписная сумма в 1939 году па 29 процентов превосходила сумму 1938 года.

Приведу несколько примеров того, как решались различные вопросы именно с позиции экономической целесообразности.

С 1 января 1939 года был изменен существовавший с 1934 года порядок взимания культсбора. Теперь он вносился тремя категориями плательщиков в разные сроки с февраля по апрель. Это позволило своевременно исчислять доход, которым могло здесь располагать государство.

Жизнь свидетельствовала, что к концу каждого месяца население усиливает закупки товаров. Несомненно, это, как правило, связано со сроками выдачи зарплаты. Поступления в казну с торгового оборота нарастали соответственно к тем же срокам. Нельзя ли воспользоваться этим и убыстрить отчисления, ибо время — деньги? Конечно, можно. И наркомат тотчас реагирует введением особой инструкции о порядке обложения налогом с оборота, скажем, товаров в системе Ювелирторга; с апреля 1939 года он взимался в четыре срока: за первую декаду каждого месяца, за вторую декаду, за семь дней третьей декады и, наконец, за оставшиеся три-четыре дня последней декады.

К 1939 году только 0,5 процента крестьян оставались единоличниками. В этих условиях обложение жителей деревни сельскохозяйственным налогом по твердым ставкам потеряло смысл. И во изменение закона 1934 года было введено обложение в зависимости от размера доходов, с прогрессивной процентной накидкой. В подготовке и проведении всех мероприятий участвовал весь центральный аппарат наркомата.

Весьма активно действовали начальник управления налогов и сборов Г. Марьяхин, начальник управления государственных доходов М. Азарх и его заместитель К. Шелатуркин, заместитель начальника бюджетного управления Н. Оболенский, начальник отдела бухгалтерского учета и отчетности А. Маргулис.

В чем гарантия успеха мероприятий? Прежде всего, в людях. В конце концов 11 декабря 1939 года был утвержден порядок, по которому вводился персональный учет работников финорганов и устанавливалась учетная номенклатура. Внутри центрального аппарата в номенклатуру № 1 были включены помимо руководства управлений и отделов все ревизоры, консультанты, экономисты, инспектора, юрисконсульты, методисты, старшие бухгалтеры. Никто теперь без ведома наркома не имел права уволить любого из этих работников.

Но, конечно, не каждое явление могли мы охватить инструкцией или заранее намеченным порядком действий. Жизнь постоянно вносила свои коррективы. Казалось бы, какие пережитки, допустим, нэпманских времен сыщутся в деятельности финансового ведомства социалистической страны? Однако наступили 1939–1940 годы. СССР укреплял свои западные границы. Увеличилось число наших союзных республик. Появились Эстонская, Латвийская, Литовская и Молдавская ССР; с советскими Украиной и Белоруссией воссоединились западные области. А на новых территориях функционировала масса мелких и даже средних хозяйчиков. Что же нам, проходить мимо и делать вид, что Наркомата финансов и государственного бюджета это не касается? В 1940 году появляется на свет инструкция о порядке взимания промыслового налога с частных предприятий и промыслов, находившихся на новых территориях. А если бы наркомат не проявлял должной оперативности и не старался поспевать в ногу с текущими событиями, грош была бы нам

цена в базарный день!

Не нужно думать, что только наше учреждение следило за экономической целесообразностью методов социалистического строительства. Еще одним оком партии, смотревшим в этом же направлении, был Народный комиссариат государственного контроля, созданный в 1940 году. Наркомом назначили Л. З. Мехлиса. О нем стоило бы сказать особо. Это была довольно противоречивая фигура — человек абсолютной личной честности, притом не подходивший под однозначную характеристику и сочетавший в себе как положительные, так и весьма отрицательные черты. Мне часто приходилось встречаться с Мехлисом. Ведь обнаруживаемые Госконтролем материальные злоупотребления подлежали стоимостной оценке. Поэтому из Наркомата госконтроля в наш попадало достаточное количество служебных бумаг. Кроме того, Мехлис являлся членом Валютного комитета СНК СССР, а я — председателем. Когда в 1941 году Мехлиса направили в действующую армию, я был назначен на занимаемый им ранее пост председателя Государственной штатной комиссии и оставался на нем до конца войны. Между нами постоянно возникали стычки, так как Мехлис любил подминать других лиц под себя.

Припоминаю один эпизод. Став после войны министром Госконтроля, Мехлис потребовал предоставить министерству права проводить окончательное следствие, а затем сразу, минуя прокуратуру, передавать дела на виновных в суд. Конечно, Мехлису отказали. Поводом для такого требования явилось столкновение его с тогдашним Председателем Совета Министров Белорусской ССР П. К. Пономаренко. Ревизуя послевоенное состояние Белоруссии, сильно пострадавшей в период фашистской оккупации, сотрудники Госконтроля составили затем акт. Выводы же к нему Мехлис написал сам. У него получалось, что партийные и советские работники республики скрывают от государства некоторые материальные ценности. Я обратил его внимание на то, что все запасы находятся на государственных складах и вообще это обычные материальные резервы, разумно накапливаемые для восстановления хозяйства республики, лежащей в руинах. Мехлис, конечно, не согласился.

— Подожди, сейчас придет Пономаренко, и ты сам убедишься, кто прав.

— Каким же образом?

— Он увидит акт и вынужден будет сознаться, что его провели.

Вскоре пришел Пономаренко, рассказавший, что он только что был у Сталина. Тот подробно расспрашивал, как идут в республике дела, а потом подарил ему на память зажигалку. Мехлис взорвался:

— Ты не хитри! Хочешь зажигалкой прикрыться? Все равно придется держать ответ.

Началась получасовая, без перерывов, речь Мехлиса в обычном для него резком тоне. Под конец он потребовал объяснительной записки к материалам ревизионного акта. Пономаренко категорически отказался составлять ее, сказал, что объясняться будет в ЦК партии, встал и ушел.

— Ну как, видел? — спросил Мехлис.

— Видел: ничего ты не доказал и вообще неправ. Можно ли предъявлять обвинение целой республике?

Естественно, ЦК ВКП(б) поддержал белорусов. На этом дело и закончилось. Вышесказанное относится только лично к Мехлису и никак не задевает аппарат Госконтроля, честно и старательно исполнявший свои нелегкие и полезные обязанности. Говорю это с чистой совестью хотя бы уже потому, что знаю, как работа контролеров помогала, в частности, укреплять курс советского рубля. Еще в 1938–1941 годах по результатам ряда ревизий была

прекращена чрезмерная эмиссия денег. Лишь с октября 1940 по июнь 1941 года изъяли из обращения примерно третью часть всех обращавшихся денег. Для этого закрыли остатки неиспользованных кредитов на конец третьего квартала 1940 года и установили строгое регулирование кредитов на четвертый квартал. Попытки отдельных распорядителей кредитов использовать их любым способом, независимо от надобности, решительно пресекались.

## Несостоявшаяся кредитная реформа

Государственный банк. — Роль аппарата. — Каким должен быть кредит. — Бюро Совнаркома.

Государственная работа — дело исключительно сложное. Особенно велики эти сложности в нашей стране, идущей неизведанными путями. У кого могли учиться многие советские партийные и государственные деятели 20–30-х годов, когда страна строила социализм? Ни у кого. Случавшиеся неудачи в какой-то мере были неизбежны. Люди верили в светлое будущее, были, как правило, беспредельно преданы своему делу и идее коммунизма. Замечу попутно, что более 10 лет (с 1935 по 1946 год) я не был в отпуске. И среди наркомов не я один. В августе 1939 года я было отправился отдыхать, но уже через пять дней был отозван в Москву. Вообще все работники госаппарата трудились с предельным напряжением. И если случались у нас ошибки, то это чаще всего были ошибки поиска, спутники роста... В связи с этим хочется рассказать об одном эпизоде, связанном с обсуждением в 1940–1941 годах проекта реформы советского кредита, которую готовил Госбанк и отвергал Наркомат финансов СССР.

Наркомфин и Госбанк — это такие окна, через которые можно увидеть отчетливо все происходящее в народном хозяйстве: и в процессе общественного воспроизводства, и в создании совокупного общественного продукта, и в распределении национального дохода, и в осуществлении государственной экономической политики. Ведь при сохранении товарно-денежных отношений социалистическое воспроизводство совершается с участием денег и кредита, на основе разветвленных финансов. Чтобы понимать, как в этих условиях действуют законы развития социалистической экономики, как проявляются экономические категории, преломляемые через призму финансов, нужно абсолютно осмысленно представлять себе содержание финансов и функционирование финансовой машины, пути использования ее для руководства общественным производством и повышения его экономической эффективности.

Основным звеном финансовой системы является у нас государственный бюджет. Весь финансовый аппарат, начиная с наркомата (министерства) и кончая районным финотделом, участвует в формировании госбюджета, составляет его, затем представляет на партийно-правительственное рассмотрение. А когда Верховный Совет СССР утвердит правительственные предложения и примет закон о госбюджете, именно финансовый аппарат, опять-таки сверху донизу, будет определять со своей стороны конкретные финансовые взаимоотношения государства и народного хозяйства, государства и общества. В формировании бюджета Госбанк участвует лишь косвенно, как исполнитель бюджета в порядке кассового обслуживания, причем действует в данной сфере на основе положений и инструкций, разрабатываемых Наркоматом (Министерством) финансов СССР. Таковы «исходные позиции», с которых оба учреждения обсуждали проект реформы.

Скажу сразу, что упомянутая реформа в целом не была нужна. Об этом свидетельствует, в частности, тот факт, что партия и правительство не провели ее ни тогда, ни позднее. С самого начала дитя оказалось мертворожденным. Зачем же тогда рассказывать о госбাপковском проекте? А затем, что он не просто стал на какой-то срок жизненной реальностью, пусть временной, но и отнял у руководящих органов очень много месяцев и

сил, заставив их заниматься данным делом. Тем самым эта история приобретает особую поучительность с точки зрения общегосударственной работы. К тому же она вообще небезынтересна, ибо дает некоторое дополнительное представление о людях и событиях.

В чем же расходились позиции НКФ и Госбанка? НКФ основывался на следующих соображениях: в каком направлении развивался наш кредит? Он непрерывно совершенствовался во имя обеспечения высоких темпов роста общественного производства. В СССР действительно проводились кредитные реформы. Хороша та реформа, которая ускоряет реализацию продукции и обращение товарно-материальных ценностей, способствует росту товарооборота, упрощает доставку товара от производителя к потребителю, не нарушая в целом социалистического характера финансовых отношений. Добиться этого можно, если обосновать реформу необходимыми экономическими и политическими предпосылками, то есть связать ее теоретически и практически с нашим общим делом. Подобный характер присущ в целом предыдущей кредитной реформе (начало 30-х годов). Но если жизнь не обязательно требует нововведений, если вопрос можно решить по-иному, то неоправданные перестройки только нанесут ущерб.

В данном случае все началось с очередного вопроса «банкиров» о том, почему это Наркомат финансов СССР рассматривает кредитные и кассовые планы Госбанка? Мы ответили: такова многолетняя практика. Сложилась же она вследствие необходимости увязывать названные планы с наличием общегосударственных ресурсов и госбюджетом. А последними ведает Наркомфин. Ответ не убедил «банкиров».

Сначала от наркома устно потребовали добровольного согласия на перемены. Ссылаясь на экономическую нецелесообразность идеи и на существующую государственную практику, я отказался. Тогда-то и возник проект «кредитной реформы». В конце 1940 года он был представлен на рассмотрение Совнаркома СССР. Имелось в виду затронуть очень многое. Упомяну об основных предлагавшихся нововведениях: ввести краткосрочный коммерческий кредит и векселя; ввести кредитование по обороту; расчеты и платежи предприятий и хозяйственных организаций по кредиту, а также расчеты покупателей с поставщиками должны производиться до взносов в бюджет; предусматриваемые госбюджетом ассигнования на пополнение оборотных средств предприятий и хозорганизаций должны передаваться последним не через финансовые органы, а через Госбанк; недостача в оборотных средствах предприятий и хозорганизаций, возникшая в результате убытков или невыполнения плана по прибыли, должна автоматически покрываться из госбюджета. В целом предложения можно было разделить на четыре группы. Одни (большинство) являлись пережитком уже пройденного нами этапа. Другие — забеганием вперед. Третьи, примерно соответствуя переживаемой полосе, не отвечали реальным возможностям государства с точки зрения материального обеспечения. Четвертые могли быть приняты. А в совокупности первые три грозили, как показалось сотрудникам НКФ, расшатать дело социалистического строительства, хотя никто, естественно, к этому не стремился.

Обсуждение проекта на расширенном заседании Правления Госбанка носило очень острый характер. Я высказался против реформы в целом и более не брал слова. А в личной беседе с Н. А. Булганиным пытался доказать ему, что проект причинит вред хозрасчету и неизбежно ослабит соблюдение кредитной и финансовой дисциплины. Но убедить его не смог. Стремясь обосновать свою позицию как можно более надежно в теоретическом отношении, руководство Госбанка дополнительно привлекло к делу для консультаций специалистов кредитно-денежной науки. Мы тоже опирались не только на мнение руководителей Наркомата финансов, но и на точку зрения видных специалистов финансовой науки. Велся не просто административный спор, а серьезная государственная и научная дискуссия, хотя и на организационной почве.

В начале 1941 года состоялось (впервые — под председательством И. В. Сталина) заседание Бюро Совета Народных Комиссаров СССР. Я был членом бюро. Н. А. Булганин доложил о

проекте. В основном доклад свелся к разъяснению идеи и к ответам на вопросы присутствовавших. Большую часть вопросов задал Сталин. Затем он спросил, кто хочет взять слово. Увидев, что я, Сталин поинтересовался, буду ли я говорить о финансах как специалист или хочу сделать общие замечания? Мы уже знали, что, если он ставит так вопрос, значит, по общим моментам хочет выступить сам. Поэтому я сказал, что буду говорить о конкретных финансовых проблемах. Действительно, Сталин сообщил, что имеет общее замечание и выскажется вначале.

Сталин начал с того, что сразу охарактеризовал проект как мероприятие, толкающее страну не вперед, а назад. Заявил, что не видит серьезных оснований для принятия предложений. Особенно удивляет его мысль о введении кредитных векселей. Это пройденный этап в кредитных отношениях. Для чего же восстанавливать былое? Не дойдем ли мы вскоре до того, что кто-нибудь потребует учредить биржу? Не видно, как именно обеспечивает проект дело укрепления социализма. Зато видно, чем он ослабляет социалистическое строительство. Не бухнули ли авторы проекта не в те колокола?

Высказывание Сталина во многом облегчило мое последующее выступление, так как я заранее знал, что Булганину обеспечена поддержка со стороны некоторых членов Политбюро ЦК ВКП(б).

Мне дали на выступление 30 минут. Главные возражения я направил против коммерческого краткосрочного кредитования, подчеркивая, что возродится автоматизм, который создаст для предприятий возможность по несколько раз получать денежные средства на одни и те же цели. Тем самым контроль рублем ослабнет, социальная роль финансов понизится, государство лишится одного из важных рычагов управления народным хозяйством. В результате пункт проекта о коммерческом краткосрочном кредите и векселях провалился при первом чтении и сразу же был вычеркнут.

Относительно пункта об очередности платежей я говорил, что он подрывает госбюджет и, ликвидируя гарантированность поступления в первую очередь именно в него всех денежных средств, может нанести ущерб социалистическому воспроизводству, обороне страны, многим государственным мероприятиям. Это произвело сильное впечатление. Пункт забаллотировали. Равным образом провалились предложения о пополнении оборотных средств за счет госбюджета, о замене в некоторых хозяйственных отраслях заемных средств собственными и другие. Не согласились с моим мнением при чтении пункта о кредитовании по обороту. Я считал его ненужным, ибо миновало время, когда коммунисты руководили делами «вообще», а хозяйство вели «спецы». Ведь банк, говорил я, кредитуя оборот, получит возможность участвовать в формировании оборотных средств и тем самым контролировать их. Представители банка, если это ему выгодно, будут вмешиваться в работу предприятий и зажимать инициативу их руководителей. Вместо поощрительной политики возникнет тормоз. Но большинство мою точку зрения не поддержало, и предложение прошло. Между прочим, жизнь показала, что кредитование по обороту позднее развивалось у нас успешно. Оно стало перспективным делом, а некоторые товарищи защитили докторские диссертации на эту тему... Значит, в этом пункте я был неправ. В целом реформа так и не состоялась.

Банковский кредит в социалистическом обществе является одним из очень важных элементов распределения и перераспределения совокупного общественного продукта и национального дохода. Будем, однако, помнить прежде всего о роли Советского государства — главного орудия построения социализма и коммунизма. Проще говоря, не следует забывать, какой фактор тут хозяин, а какой — слуга.

События и факты

Наши достижения. — Страховать можно по-разному. — Ставка на заем. — Чуткость ведомства.

По-видимому, необходимо хотя бы вкратце рассказать об основных общегосударственных мероприятиях Наркомата финансов СССР в годы третьей пятилетки. Как известно, перед страной стояла задача завершить строительство социализма и начать переход к более высокой, коммунистической фазе развития. Решение данной задачи требовало длительного периода, в течение которого партия собиралась осуществить ряд пятилетних планов. Таким образом, третья пятилетка явилась началом нового этапа в истории СССР. Эти фазы одной социально-экономической формации имеют одинаковую экономическую основу (общественная собственность на средства производства) и единую цель (максимальное удовлетворение общественных потребностей). Но между ними сохраняются и заметные отличия, вызываемые прежде всего разницей в уровне производительности труда, в степени развития материального производства. Понятно поэтому, на что обращалось в третьей пятилетке главное внимание. Естественно, советские финансы тоже должны были служить великому делу крутого подъема социалистического хозяйства. Какие же мероприятия конкретно обеспечивали мы рублем?

В 1938 году в промышленное строительство было вложено 40 миллиардов рублей. Только за первую половину этого года трудящиеся сдали в эксплуатацию свыше 600 новостроек. Среди капитальных работ выделялось возведение Куйбышевского гидроузла на Волге, Угличской и Рыбинской ГЭС. В 1939 году с конвейера сошел миллионный советский автомобиль. До середины 1941 года начало функционировать около трех тысяч новых предприятий. В их числе — угольные шахты Караганды, чимкентский завод цветной металлургии, нефтяные вышки Татарии и Башкирии, новые очереди заводов черной металлургии в Запорожье и Кривом Роге, агрегаты Канакирской и Чирчикской ГЭС, Белорусской ГРЭС. Деятельность финансовых органов определялась такими решениями и постановлениями ЦК ВКП(б) и Совнаркома СССР тех лет, как «О мероприятиях, обеспечивающих выполнение установленного плана по выплавке чугуна, стали и производства проката», «О работе комбинатов и трестов Кузбассугля, Москвоугля, Уралугля, Карагандаугля, Востокугля, Средазугля, Тквибулугля и Ткварчелугля», «О работе угольной промышленности Донбасса», «О развитии добычи углей в Подмосковном бассейне» и другими.

Много внимания было уделено перераспределению капиталовложений и финансовому обеспечению развития восточных районов. Перед войной здесь производилось 22 процента электроэнергии страны, 40 — угля, 29 — чугуна и 32 процента стали.

Советские финансы сумели выполнить стоявшую перед ними сложную задачу прежде всего потому, что значение государственного бюджета непрерывно усиливалось, а его функции расширялись. Вот подтверждающие это данные. В начале первой пятилетки через бюджет перераспределялось только 27 процентов национального дохода, а в 1940 году — 54 процента. В свою очередь бюджет мог отвечать своему назначению благодаря постоянному росту поступлений от социалистического хозяйства, составивших в 1940 году почти 90 процентов доходов.

Сосредоточение в бюджете основной части национального дохода позволило использовать эти средства целенаправленно и на базе расширенного социалистического воспроизводства.

Капиталовложения в сельское хозяйство предусматривали рост его продукции на 52 процента и завершение комплексной механизации сельскохозяйственных работ. Согласно постановлению СНК СССР и ЦК ВКП(б) от 19 апреля 1938 года «О неправильном распределении доходов в колхозах», Наркомат финансов учитывал, что большая часть денежных доходов колхозов пойдет теперь на трудодни. Шел возврат колхозам неправомерно отторгнутых к приусадебным участкам земель. Продолжалось, особенно в Белоруссии и на Украине, сселение колхозников-хуторян в укрупненные поселки. Шло

переселение из малоземельных районов на целинные земли Казахстана, Сибири и Дальнего Востока.

Крупным событием явилось принятие 1 сентября 1939 года внеочередной четвертой сессией Верховного Совета СССР первого созыва нового закона о сельскохозяйственном налоге: колхозные доходы по трудодням теперь не подлежали обложению, а с приусадебных участков поступал прогрессивно-подоходный налог. Это способствовало интенсификации колхозного производства. За 1938–1940 годы в стране было организовано свыше 1200 новых МТС. Шла их электрификация. Большие средства вкладывались в освоение 15 миллионов гектаров посевных площадей, дополнительно включенных в сельскохозяйственный оборот, и в развитие животноводства. Ведь к началу 1941 года поголовье крупного рогатого скота еще не достигло у нас уровня 1916 года. Примерно на каждом третьем очередном совещании в Секретариате ЦК ВКП(б) этот вопрос обсуждался, так что сведения о соответствующих денежных вложениях я почти всегда держал под рукой.

Определенные средства шли и на реорганизацию государственных органов. В 1939 году из состава Наркомата тяжелой промышленности, действительно невероятно сложного для управления, выделились наркоматы черной и цветной металлургии, промышленности стройматериалов, химической и топливной, электростанций и электропромышленности; из Наркомата машиностроения — народные комиссариаты автотранспорта, тяжелого, среднего и общего машиностроения. Всего тогда действовало 20 наркоматов.

Непрерывно росли средства, вкладывавшиеся в оборонную промышленность. Приведу здесь только две цифры: в 1938 году ее валовая продукция увеличилась против уровня 1937 года на 36,4 процента, а в 1939 году — по сравнению с уровнем 1938 года на 46,5 процента.

Численность наших Вооруженных Сил тоже резко возросла, особенно после принятия 1 сентября 1939 года закона «О всеобщей воинской обязанности». Средства, создававшиеся напряженным трудом советских людей, распределялись с учетом международной обстановки: в 63 сухопутных училищах, многих военно-морских, а также 32 летных и летно-технических школах, на шести спецфакультетах гражданских вузов и в 14 военных академиях получали образование десятки генералов и тысячи офицеров. На расходовании финансовых средств сказался и указ от 26 июня 1940 года о переходе на восьмичасовой рабочий день, семидневную рабочую неделю и запрещении самовольного ухода трудящихся из учреждений и с предприятий. А осенью того же года начали создаваться государственные трудовые резервы: возникли школы ФЗО, железнодорожные и ремесленные училища.

В связи со всем этим интенсификация работы в Наркомате финансов росла буквально не по дням, а по часам. Это требовало от нас особой оперативности, действенности, мобильности, решения ряда вопросов не через несколько служебных инстанций, а непосредственно самим, особенно, когда речь заходила о распределенческой и иерераспределенческой функции финансов. Вероятно, эта функция связана в представлении некоторых читателей с образом бородатого кассира или миловидной кассирши, сидящих с пачками денег за узким окошечком, или бухгалтера со счетами, который без конца что-то подсчитывает. Но и они должны быть влюбленными в свою профессию людьми. Был у нас один математик, профессор С. П. Фиников. Как-то я слышал его рассуждения относительно своей специальности. Поругивая какого-то «лирика», который наседавал на «техников», профессор мечтательно произносил: «А прим, плюс Б прим, плюс Ц прим... Неужели вы глухи? Неужели вы не слышите рокота фаготов и грудных стонов альтов? Ведь это музыкальная поэма!» Слушатели хихикали. А я его по-своему понимал. Для меня цифры финансовых выкладок — та же музыка.

Хороша ли эта увлеченность? Для дела определенно хороша, если не ведет к чрезмерной односторонности. «Специалист подобен флюсу», — говорил Козьма Прутков. Конечно, длительная работа на одном месте может иногда сказаться и отрицательно.[10] Но было бы неправдой, если бы я заявил, что эта работа не приносила мне большого морального

удовлетворения.

Финансовая система требовала непрерывного совершенствования. Например, в условиях, когда исчезли последние эксплуататорские классы, в том числе и на селе, сельские Советы 21 марта 1937 года были освобождены от обязанностей исчислять и взимать денежные налоги, страховые платежи и натуральные поставки. Теперь они должны были сосредоточить свое внимание на хозяйственном и культурном строительстве в деревне. Это решение ЦИК Советов и СНК СССР сразу же стало проводиться в жизнь. А аппарат для финансовой и заготовительной деятельности в деревне еще не был создан. Формально принимать налоги и другие платежи поручалось сберегательным кассам. С той же целью образовали несколько тысяч разъездных касс. Последние действительно разъезжали, но от населения почти ничего не получали. Наглядно выявилось, что налоговая работа шире, сложнее и острее функций, возложенных на эти кассы.

Еще в бытность мою замиаркома финансов, я докладывал В. Я. Чубарю о необходимости создать на селе специальный аппарат, но поддержки не получил. Став наркомом, почти тотчас поставил этот вопрос на заседании в Совнарком. Была образована особая комиссия, в которую кроме меня вошли В. М. Молотов и В. Я. Чубарь. После тщательного рассмотрения предложений в штаты райфинотделов ввели должность налогового агента, а разъездные кассы упразднили. Дело сразу изменилось в лучшую сторону.

Далее, от нас требовали продолжать активную деятельность по внедрению режима экономии, снижению норм расходования сырья, материалов, топлива и электроэнергии, более широкому использованию всевозможных отходов, мобилизации хозяйственных резервов, ликвидации простоев и иных потерь в производстве, а также перерасходов по зарплате. Контрольно-ревизионное управление Наркомфина и его местные органы, созданные на началах полной централизации, получили широкие права. Для улучшения бюджетного планирования в госбюджет СССР был включен бюджет государственного социального страхования. Это предложение внесла депутат Верховного Совета СССР, председатель бюджетной комиссии Совета Союза К. И. Николаева. Его приняли и издали соответствующий закон. Теперь средства Госсосостраха, как часть общественного фонда потребления, тоже учитывались и контролировались через союзный бюджет, что облегчило составление баланса денежных доходов и расходов населения.

В наркомате существовало управление государственного страхования. Оно ведало, в частности, «добровольным коллективным личным страхованием жизни». В его работе была допущена серьезная ошибка, наносившая ущерб государству, а в конечном итоге и населению. Ранее страхование осуществлялось коллективно, договоры же оформлялись на каждого гражданина, и страховые взносы взимались с отдельных лиц. Рассчитанная на массовость, такая система должна была обеспечить обоюдную выгоду государству и населению. Сначала действовало условие, при котором страховой договор требовал согласия всех работников предприятия или учреждения и вне коллектива никто не мог застраховаться. Эти договоры оформлялись в дополнение к актам госсосострахования. Страховые суммы выплачивались при несчастных случаях, частичной либо полной утрате трудоспособности, смерти застрахованного лица и на основе завещаний. Массовость обеспечивала невысокий тариф. Поэтому страна получала доход. Это был один из каналов мобилизации денежных средств, в добровольном порядке, на социалистическое строительство. «Каждый рубль, — резонно агитировали мы тогда, — есть кирпич в строительстве здания социализма».

Бывший наркомфин Г. Ф. Гринько, чтобы расширить этот вид страхования, ввел большие льготы: для заключения договора требовалось согласие 40 процентов рабочих или служащих. Страховать стали лишь лица пожилые или преклонного возраста. Теперь выгода от страхования у граждан в среднем резко возросла, а у государства соответственно увеличились расходы при сокращении личных взносов. На местах же финансисты этого еще

не знали, ибо общая картина была им неизвестна, и продолжали вести агитацию в прежнем духе: «Каждый рубль...» и т. д. В 1938 году доходы государства равнялись 100 миллионам рублей, а расходы — 300 миллионам. Таким образом, упомянутые «кирпичи» были уже недоброкачественными. Вместо мобилизации денежных средств началась их раздача.

Когда мы поставили этот вопрос в ЦК ВКП(б), некоторые недоумевали. Так ли действительно обстоит дело? Особенно сомневался председатель ВЦСПС Н. М. Шверник: не обидим ли мы трудящихся, если отменим коллективное страхование? Мы предложили сохранить ответственность органов Госстраха до конца страхового периода. А так как договоры заключались лишь па один год, то государство мало рисковало, доходы же населения гарантировались. Предложение рождалось в муках и противоречиях. Однако когда решение было принято, коллективное страхование исчезло и взамен было введено индивидуальное, успешно развивающееся и теперь. В нем каждый гражданин действует по собственному усмотрению и государство не несет ущерба. Мало того, страхование от несчастных случаев является одной из форм сбережения личных средств. Государству же это даже даст некоторый доход...

В 1936 году недостаток средств побудил правительство пойти на конверсию: если ранее, согласно условию выпуска займов, размещаемых среди населения и распространяемых в порядке добровольной подписки, государство платило держателям облигаций 8 процентов заемной суммы, то в результате конверсии эта цифра снизилась до 4 процентов. Однако свободно обращающийся заем конверсии не подвергся. Как известно, выплата процентов осуществляется через выигрыши, для чего регулярно организуются тиражи займов. Я заинтересовался: кто именно приобретает облигации свободно обращающегося займа?

Была проделана непростая работа, и удалось выяснить, что их покупатели либо высокооплачиваемая категория граждан, либо кассовые сотрудники.

Наркомат финансов представил в Совнарком предложение о снижении вдвое процентной ставки за покупаемый свободно обращающийся заем. Предложение было принято. Оно позволило государству сэкономить часть средств и тем самым в конечном счете дало общий выигрыш всем трудящимся. Приведенные примеры характеризуют пути, которыми шел наш наркомат, совершенствуя финансовое хозяйство. Все они были направлены к одному: к укреплению государственной финансовой дисциплины, использованию финансовых средств не стихийным образом, а только разумно и экономически обоснованно.

Партия требовала от нас полной объективности в работе. Что это означало? Уже говорилось, что финансовый аппарат по содержанию и методам осуществления своих функций не должен принимать во внимание никаких «ведомственных» обстоятельств и интересуется в принципе лишь тем, нас сколько то или иное мероприятие соответствует государственным планам и партийно-правительственным постановлениям и решениям. «Финансисты» не имеют права кривить душой, скрывать даже малейшие недостатки на любом участке хозяйственной жизни. Они обязаны правильно оценивать складывающуюся перспективу экономического развития, трезво анализировать имеющиеся данные и своевременно информировать руководящие органы о происходящем, внося научно обоснованные и технически квалифицированные предложения. Будучи связанным практически со всеми отраслями народного хозяйства, наше ведомство позволяет очень четко чувствовать и чутко реагировать на любые перемены в повседневной жизни. Используя деньги и прочие стоимостные категории и механизмы, финансовые и банковские учреждения являются оперативными инструментами для разрешения насущных экономических проблем.

Но как только кто-нибудь начинает обращаться с финансами упрощенно, не увязывая планирование финансовое с материальным или не соотнося расходы с возможностями, финансы превращаются, так сказать, в собственную противоположность. Из организатора и регулятора хозяйственных пропорций они преобразуются в дезорганизатора, порождают

необоснованные эмиссии денег, нарушают основной закон распределения в социалистическом обществе, ломают торговлю и т. д.

В целом советские финансы развивались и действовали вполне нормально, однако бывали в их ритме и перебои. Одни являлись вынужденными, порожденными навязанной нам войной, трудностями объективного характера. Другие проистекали из ошибок, вызванных субъективизмом, волюнтаристским подходом к делу. Подобных случаев было немного. Но все же они имели место, особенно в начале 60-х годов. На октябрьском, ноябрьском (1964 г.) и последующих пленумах ЦК КПСС осудил эти ошибки, что позволило, как известно, более квалифицированно подойти к проблеме организации и проведения экономической реформы.

Перед Великой Отечественной войной успехи народного хозяйства СССР были несомненны. Валовая продукция промышленности составляла 86 процентов от уровня, намеченного на 1942 год; железнодорожный грузооборот — 90, розничный товароборот — 92, численность рабочих и служащих — 98, фонд их зарплаты — 96 процентов. Быстро рос и Государственный бюджет. За 1938–1940 годы он мобилизовал около 464 миллиардов рублей (против 384 миллиардов за всю вторую пятилетку), причем свыше 70 процентов доходов поступило от отчислений с прибыли государственных предприятий и хозяйственных организаций, а также по налогу с оборота.

В 1938 году валовая продукция оборонной промышленности примерно на треть превысила уровень 1937 года. А в 1939 году ее объем увеличился еще в 1,5 раза. Разрабатывались и постепенно внедрялись в производство новые типы самолетов, танков, артиллерийского вооружения. У пехоты появилось автоматическое оружие и минометы. В 1940 году армия была численно больше, чем в 1937 году, в 5 раз. А в первой половине 1941 года в Вооруженных Силах служило уже 4,207 миллиона человек.

Основой обороноспособности СССР оставались успехи в развитии промышленности, прежде всего тяжелой. За 1938–1940 годы продукция индустрии в целом увеличилась почти в 1,5 раза, производство средств производства — более чем в 1,5 раза, а рост машиностроения составил 76 процентов. Каждые 10 часов (в среднем) у нас вступало в строй новое промышленное предприятие.

Важнейшую роль в дальнейшем прогрессе социалистической индустрии сыграла XVIII партийная конференция (февраль 1941 года), наметившая систему неотложных мер по новому подъему отечественной экономики. Предвоенной весной развернулась разработка 15-летнего перспективного народнохозяйственного плана. Вся страна должна была принять участие в его обсуждении. Повсюду кипел величественный созидательный труд.

РВУТСЯ СНАРЯДЫ...

Все — фронту!

Согласно обстановке. — Печальный опыт царизма. — Исполненная миссия. — Наши преимущества. — Куда что пошло. — Особые источники.

Всякий раз как существенно меняется историческая обстановка, соответственно меняются методы использования и применения финансов. Когда грянула Великая Отечественная война, перед финансовой системой были поставлены исключительно ответственные задачи. Требовалось мобилизовать крупные денежные средства, направив их на обеспечение нужд

хозяйства, работавшего под лозунгом: «Все для фронта, все для победы!» Следовало немедленно сосредоточить в руках государства максимум финансовых ресурсов.

Опыт царской России в этом отношении был печальным. Так, Крымская война потребовала от страны расходов в 797 миллионов рублей, а русско-турецкая война 1877–1878 гг. — 1075 миллионов рублей. Эти расходы больно ударили по всей экономике России. Еще тяжелее отразилась на хозяйстве первая мировая война, к концу которой финансы были совершенно расстроены, а страна находилась на грани экономической катастрофы. Покупательная способность рубля снизилась до уровня довоенных 6–7 копеек. Во многом это определялось зависимостью от зарубежных монополий. Почти 55 процентов иностранных капиталовложений было размещено к концу войны в горной и металлургической промышленности. Но еще в 1914 году удельный вес таких капиталовложений в общей сумме акционерных капиталов России составлял 47 процентов. В черной металлургии иностранные фирмы располагали почти  $\frac{3}{4}$  капиталов, в угольной промышленности — свыше  $\frac{3}{4}$ , в нефтяной — около  $\frac{2}{3}$ , в машиностроении — более чем половиной.

Дефицит госбюджета составлял в 1914 году 39,1 процента; в 1915 году — 74,1; в 1916 году — 76; в 1917 году — 81,7 процента. Царское правительство было вынуждено стать на путь широкой эмиссии денежных знаков и прибегнуть к инфляции как источнику дополнительных средств, выкачиваемых из трудящихся. Грабя народ, царизм пытался обеспечить финансирование затрат на империалистическую войну и получение капиталистами прибылей. На русских кредитных билетах было напечатано, что они беспрепятственно обмениваются на золото. Но уже в начале войны был издан закон о прекращении такого обмена. Подобным способом попытались предотвратить утечку золота из казны и не допустить тезаврации (накопления сокровищ населением на дому) либо утечки за границу. Меры оказались безрезультатными. Уже в первые месяцы войны золото исчезло из обращения. Соответственно изменился и характер эмиссии денежных знаков. Она не являлась более источником кредитования материальных ценностей, сильно сокращавшихся в условиях войны, а направлялась на необоснованное увеличение суммы денег, находившихся в обращении. Лишь за первые полгода войны эта сумма возросла на 180 процентов, составив 2950 миллионов рублей; на 1 января 1916 года — 5617 миллионов; на 1 января 1917 года — свыше 9 миллиардов рублей.

Цены на товары резко росли. Рубль обесценивался. Так появилась потребность в новых займах, внутренних и внешних. Царизм получил за годы войны от союзников до 4 миллиардов рублей в иностранной валюте. Всю эту сумму использовали на оплату военных заказов, размещенных в других странах, оплату процентов по займам и частично на оплату закупувшегося вооружения. В результате и без того кабальная зависимость России от зарубежных держав еще более усилилась. Кредитные средства расходовались так, как хотелось англичанам. Англия стала не только банкиром, но и прямым указчиком при распределении русских военных заказов. Недаром В. И. Ленин подчеркивал, что русский капитал есть не что иное, как отделение всемирной «фирмы», ворочающей сотнями миллиардов рублей и носящей название «Англия и Франция».[11]

К концу 1916 года российская экономика пришла в такое состояние, что на 1917 год вообще не удалось утвердить бюджет. Разразился, наряду с экономическим кризисом, кризис финансовый. Чтобы преодолеть катастрофу, большевистская партия потребовала, в частности, национализации банков, аннулирования кабальных займов, прекращения эмиссии бумажных денег, революционной перестройки налоговой системы, развития безналичных расчетов (то есть без непосредственного участия денег). Однако осуществить эти мероприятия сумела только Советская власть после победы социалистической революции.

Советское государство, ликвидируя капиталистическую и помещичью собственность и экспроприируя экспроприаторов, национализировало банки, аннулировало кабальные займы, прекратило выплату прибылей иностранцам, установило госконтроль над всеми видами

страхования и потом перешло к государственной страховой монополии. На буржуазию наложили контрибуции, ограничили ее право распоряжаться текущими счетами и вкладами. Одновременно создавались основы советского государственного бюджета.

Иностранная военная интервенция и гражданская война затормозили этот процесс. Но уже с 1921 года партия и правительство берутся за укрепление финансовой системы как за одну из самых неотложных задач. Напомню еще раз, что подробная программа развития и укрепления социалистических финансов была изложена XI съездом РКП(б) в 1922 году. Наши финансы, кредит и денежная система росли и крепились вместе с укреплением социалистического строя. Они сыграли, как мы видели, огромную роль в восстановлении народного хозяйства и его реконструкции, в индустриализации страны, в коллективизации сельского хозяйства, в завершении построения социализма. Им принадлежит ныне важная роль также в деле построения коммунизма. Выполнили они свою историческую миссию и в годы Великой Отечественной войны — тяжелейшего испытания, выпавшего на долю Советской Родины.

В 1941 году военные расходы составили 8,9 миллиарда рублей. Изыскать столь большие средства, существенно превышавшие то, что было запланировано на 1941 год, оказалось нелегко. Мешали помимо чисто военных причин (отступление, временная потеря территории с ее материальными и людскими ресурсами, эвакуация и т. д.) еще и некоторые диспропорции в развитии хозяйства, сохранявшиеся с довоенного времени. В те годы металлургическая и химическая промышленность не удовлетворяла в полной мере потребностей страны. Не была завершена реконструкция железнодорожного транспорта. Отставало сельское хозяйство. А огромный размах военных действий и необходимость оснащать армию современной техникой требовали очень крупных затрат материальных и денежных средств. С 1 июля 1941 года до 1 января 1946 года расходы, связанные с запросами только наркоматов обороны и военно-морского флота, составили 55,1 миллиарда рублей — около 52,2 процента всех расходов госбюджета за этот период (данные приведены по курсу рубля, установленному с 1 января 1961 года). Сюда не входят суммы, пошедшие на многое другое.

Еще в начале Великой Отечественной войны Центральный Комитет партии, Государственный Комитет Оборона, Госплан СССР и Наркомат финансов начали заниматься изысканием средств для помощи семьям погибших на фронте воинов и инвалидам войны. В результате были назначены многочисленные пенсии и пособия, организованы специальные республиканские и местные органы по государственному обеспечению и бытовому устройству семей военнослужащих. За четыре с половиной года на оплату таких пенсий и пособий только за счет госбюджета было израсходовано более 5 миллиардов рублей. ЦК ВКП(б) постоянно интересовался, как Наркомат финансов решает задачу изыскания средств на перестройку отраслей народного хозяйства, на эвакуацию предприятий и кадров из угрожаемых зон, организацию их работы в восточных районах, на срочное расширение военной промышленности и самих Вооруженных Сил. Эти три задачи были главными на весь военный период.

Когда мы обсуждали, за счет чего можно их решить, пришли к выводу, что главный упор следует сделать на госбюджет — это могучее средство организации экономики, ее мобилизации, перестройки и контроля в полной мере. Еще раз раскрылись преимущества социалистического строя. В результате 57–58 процентов национального дохода, 65–68 процентов промышленной и около 25 процентов сельскохозяйственной продукции удалось использовать непосредственно на военные нужды. ГКО разрешил нам охватить распределительной функцией финансов и государственные резервы (в мирное время они не подлежали нашему прямому контролю). Это помогло легче оперировать материальными и финансовыми ресурсами, устанавливая хозяйственные пропорции, удовлетворявшие нужды военного времени. Вместе с тем мы должны были сохранить прочность государственной денежной системы, чтобы не повторились печальные явления первой мировой войны;

добиться сохранения твердых цен на продукты для населения и оптовых цен в промышленности. Тут снова сказались преимущества социалистического планового хозяйства. Наша победа в войне закономерно явилась победой не только социалистической экономики, а всего социалистического общественного строя.

Перестраивая финансы в военных целях, мы решили в основном ориентироваться на изменение соотношений в распределении национального дохода по фондам накопления, потребления и военных расходов. Пришлось уменьшить затраты на расширенное воспроизводство и сократить долю национального дохода, шедшую на личное потребление у гражданского населения. Иначе стали строиться в материальной сфере отношения между государством и предприятиями, хозяйственными организациями, кооперацией и населением. В силу военной необходимости уменьшились затраты на социально-культурные цели. Увеличились поступления в бюджет от населения в виде налогов, а также добровольных взносов и займов. Во второй половине 1941 года расходы на финансирование народного хозяйства сократились на 2,2 миллиарда рублей. А после того как Красная Армия начала изгонять захватчиков с нашей территории, часть средств стала использоваться для восстановления разоренного врагом народного хозяйства освобожденных районов.

Особую роль сыграло здесь постановление партии и правительства «О неотложных мерах по восстановлению хозяйства в районах, освобожденных от немецкой оккупации» (август 1943 года). Политбюро ЦК ВКП (б) требовало от Наркомата финансов обеспечить ресурсами восстановительные работы так, чтобы значительную их часть удалось провести еще во время войны. Срочно восстанавливали угольную промышленность Донбасса, металлургию, энергетические мощности. Уже в годы войны страна сумела восстановить в районах, подвергшихся временной оккупации, около 30 процентов разрушенных основных фондов. Затраты на эти цели еще в 1942 году достигли 3,2 миллиарда рублей, а в 1945 году — 7,4 миллиарда. (Всего же за четыре с половиной года на финансирование народного хозяйства ушло 21,6 миллиарда рублей, то есть свыше 20 процентов ресурсов государственного бюджета.)

Очень большое внимание в годы войны уделялось финансированию затрат на обучение молодых рабочих, заменивших ушедших на фронт отцов и старших братьев.

Крупные суммы были израсходованы на училища трудовых резервов, а также, невзирая на военные тяготы, в достаточно больших размерах на просвещение, науку, здравоохранение, социальное обеспечение. Своевременный отпуск средств позволил ремесленным училищам и школам фабрично-заводского обучения выпустить и передать народному хозяйству в период войны около 500 тысяч квалифицированных рабочих. Вузы и техникумы выпустили за годы войны около 300 тысяч специалистов с высшим и более 275 тысяч со средним образованием. Расходы на социально-культурные мероприятия в 1941 году сократились с 4,8 миллиарда рублей до 3,1 миллиарда. Но уже в 1944 году они выросли до 5,1 миллиарда, а в 1945 году — до 6,3 миллиарда рублей. В целом расходная часть бюджета за четыре с половиной военных года составила 110 миллиардов рублей, то есть в 2 раза больше, чем объем бюджета за первую и вторую пятилетки, вместе взятые. А ведь государственные доходы резко уменьшились: то, что раньше шло в торговую сеть, теперь в основном отправлялось на фронт. Я не упоминаю к тому же о страшном ущербе, причиненном стране врагом. И тем не менее наши финансы выполнили стоявшие перед нами задачи. Тут сказались и проведенная Коммунистической партией большая организаторская работа, и возможности, открываемые социалистической системой хозяйства, и самоотверженный труд советских людей. Благодаря их усилиям себестоимость продукции государственных предприятий снизилась за 1942–1944 годы в сравнимых ценах на 5 миллиардов рублей (17,2 процента). В результате были снижены более чем вдвое отпускные цены на вооружение, боеприпасы и военное снаряжение. Так советский рубль помогал фронту ковать победу.

Была введена также «коммерческая» торговля с повышенными ценами на некоторые товары.

Но и тогда цены на товары, отпускаемые по карточкам, остались неизменными. С введением «коммерческой» торговли государство могло воздействовать на уровень рыночных цен. Затем коммерческие цены постепенно снижались. Колхозный рынок вынужден был реагировать на это. Государство же за 1944–1945 годы получило от «коммерческой» торговли 1,6 миллиарда рублей дополнительных доходов. Все они были отнесены на текущий счет Вооруженных Сил.

Еще одним источником пополнения военного бюджета явилась мобилизация так называемых свободных финансовых ресурсов промышленности, торговли и банков долгосрочных вложений. Это дало свыше 2 миллиардов рублей. В целом за четыре с половиной военных года (до конца 1945 года) поступления от государственных предприятий только по двум основным каналам (отчисления от прибылей и налог с оборота) составили 47,3 миллиарда рублей, то есть около 45 процентов всех доходов госбюджета.

Прибавим сюда остальные доходы (подходный налог с кооперации в городе и деревне, поступления из сберегательных касс и органов государственного страхования, средства социального страхования, таможенные доходы, доходы местных бюджетов СССР и местных Советов). Все это составило общий доход от социалистического хозяйства, который за годы войны равнялся 70 процентам всех государственных доходов.

Положительную роль сыграло установление новых правил взимания налогов. В июле 1941 года утвердили временную надбавку к подходному налогу. В январе 1942 года эту надбавку заменили специальным военным налогом. Поступления от него за 1942–1945 годы составили 7,2 миллиарда рублей. В ноябре 1941 года был введен налог на холостяков, одиноких и бездетных граждан, давший до конца 1945 года 0,8 миллиарда рублей. Всего за четыре с половиной года налоговые поступления от населения составили 13,3 миллиарда рублей, то есть 13 процентов доходов госбюджета. Очень большой вклад в финансы дали государственные займы. Среди трудящихся было распространено займов на сумму в 9 миллиардов рублей, то есть почти вдвое больше, чем за весь довоенный период.

Советские труженики помогали Родине чем только могли. По их инициативе был образован Фонд обороны. Лишь до конца 1943 года в этот фонд поступило 1,2 миллиарда рублей, не считая натуральных взносов в виде продуктов, вещей, драгоценностей и т. д. Колхозник Ф. П. Головатый (Саратовская область) в 1942 году пожертвовал 10 тысяч рублей (напоминаю еще раз, что здесь исчисление ведется по курсу рубля после 1 января 1961 года), а через два года — еще 10 тысяч рублей. Колхозник И. П. Ботин (Чкаловская область) сдал в Фонд обороны 12 тысяч, Амир Кара-оглы Сулейманов (Азербайджан) — 25 тысяч, Кулам Баймагамбетов (Казахстан) — 32,5 тысячи. Оразбай Букенбаев (Казахстан) — 30 тысяч рублей.

Общая сумма поступлений по налогам и добровольным взносам в период войны составила 27 миллиардов рублей, то есть более 26,4 процента доходов госбюджета.

Что касается дара Феропонта Петровича Головатого, пчеловода хутора Степной колхоза «Стахановец» Новопокровского района Саратовской области, то об этом стоит рассказать поподробнее. Осенью 1942 года он привез в Саратовский обком партии мешок с пачками денег и сказал, что отдаст их в Фонд обороны, на покупку самолета. Вопрос о том, кому вручить «персональный» боевой самолет, построенный на дар Феропонта Головатого, решили в обкоме быстро, избрав кандидатуру командира авиационного истребительного полка, саратовца майора Б. Н. Еремина. Отважный летчик вместе с колхозником приехал на заводской аэродром. Там Головатый выбрал один из понравившихся ему истребителей. На нем сделали дарственную надпись, и Еремин улетел под Сталинград. Самолет оказался отличным. Головатый подарил затем Красной Армии еще один истребитель. На нем Еремин сражался вплоть до победы, совершив 342 боевых вылета и сбив 23 фашистских самолета (первый самолет — он отлетал два срока — был отправлен в Саратовский музей).

Еще одной формой участия населения в военных расходах страны были денежно-вещевые лотереи. В 1941–1944 годы провели четыре такие лотереи, давшие 1,2 миллиарда рублей. Значительные средства составила денежная компенсация за отпуска, перечисленная в спецвклады. Общая сумма ее равнялась 1,1 миллиарда рублей. Все это имело исключительное значение для денежного баланса Госбанка СССР. Дело в том, что возврат денежной наличности в банк происходит в основном через товарооборот в системе торговли. Так, до и после войны выручка от продажи товаров равнялась примерно 100–108 процентам от суммы выданной трудящимся заработной платы. А во время войны выручка упала до 55 процентов. Необходимый прирост денежных средств в кассах Госбанка обеспечивался в значительной мере путем налоговых платежей и добровольных взносов населения.

Наркомат финансов, перестраивая свою работу в соответствии с военными условиями, разрабатывал проекты мероприятий по срочному изысканию денежных средств для обеспечения фронта и тыла, связывался с различными наркоматами, готовил соответствующие предложения, а когда ЦК ВКП(б) и СНК СССР принимали необходимые решения, тотчас брался за их реализацию.

Особенно много хлопот доставил выпуск денег в обращение (в первые годы войны) в размерах, превышающих потребности товарооборота. В результате к концу 1947 года (после чего была проведена денежная реформа) количество денег, находившихся в обращении, превышало довоенное в два с половиной раза. Правда, накануне войны денег, бывших в обращении, явно не хватало, и Наркомат финансов занимался изучением этой проблемы, с тем чтобы разрешить ее во второй половине 1941 года. Требовалось либо серьезно увеличить денежные доходы населения, либо существенно снизить цены на продукты и товары народного потребления. Но война помешала осуществить это...

В качестве примера того, как действовали местные тыловые финорганы в то время, расскажу об Иркутском облфо и горфо. Городские работники так организовали дело, что еще до конца 1941 года перевыполнили годовой план по сбору налогов и страховых платежей. А в начале следующего года, при размещении среди населения денежно-вещевой лотереи, намеченную государством ориентировочную цифру в 4,3 миллиона рублей превысили за пять дней, и подписка дала 6,976 миллиона. С энтузиазмом трудились областные сотрудники.

Многие финансовые работники проявили себя подлинными героями. После оккупации врагом Вереysкого района Московской области заведующая райфинотделом О. Д. Чубарова ушла в партизанский отряд и храбро сражалась там. Так же поступил заведующий Новопетровским райфо Г. А. Поликарпов. Оба они после изгнания фашистов стали председателями райисполкомов. Четко и организованно трудились многие другие товарищи. Из угрожаемых районов Московской области пришлось эвакуировать 24 райсберкассы. Без паники и суеты, уже под вражеским огнем, сотрудники 19 из них сумели вывезти и сохранить все лицевые счета вкладчиков. А к 15 февраля 1942 года в 18 только что освобожденных районах области сберкассы уже возобновили работу..

Финансовая служба под гром канонады

Новые обязанности. — Традиции и жизнь. — Показательные цифры. — Нужны изменения. — Фонд обороны. — Памятное заседание. — Прочь бесстрастность! — «Коммерция».

В отличие от гражданской войны, когда силою вещей и естественного хода событий роль денег часто сводилась к нулю, в период Великой Отечественной войны могучей социалистической державе удалось сохранить за деньгами их роль в гораздо большей мере. Поэтому закон стоимости, хотя и в ограниченной степени (о чем я расскажу ниже), действовал. А поэтому и финансовая служба должна была так же четко и незыблемо, как и

прежде, делать свое дело, обеспечивая военные и иные нужды страны. Возросла, по сравнению с мирными днями, общегосударственная ответственность финансовых работников. Каждый серьезный промах грозил нанести ущерб усилиям Красной Армии и советского тыла. Каждая пущенная на ветер копейка могла при случае обернуться гибелью сражавшегося на фронте воина. Максимальная организованность и дисциплина, целеустремленность, необходимость бить все время в главную точку — вот чего требовала партия от Наркомата финансов.

В самом начале войны в ЦК ВКП (б) на мою просьбу использовать меня в том качестве, в котором я числился в запасе (бригкомиссар ВМФ), ответили, что в такой момент нецелесообразно менять руководство финансовой службой.

По решению ЦК ВКП(б) на народнохозяйственных государственных постах оставались многие коммунисты.

Я был включен в состав группы пропагандистов Главного политического управления РККА и в течение войны часто выступал перед различными аудиториями, армейскими и гражданскими, с лекциями о текущем моменте.

Кроме того, на меня на период войны было возложено, о чем я уже упоминал, руководство Государственной штатной комиссией, затем меня назначили уполномоченным Государственного Комитета Оборона. Я отвечал за хлебозаготовки.

В течение ряда месяцев контролировал поступление зерна и хлебопродуктов из Казахстана и из центральных областей РСФСР. Это не снимало с меня ответственности за повседневную работу НКФ.

Принципиальных перемен в финансовой системе не было, да и не предвиделось. Однако в организации повседневной службы были некоторые изменения. 5 мая 1943 года я утвердил особую инструкцию по делопроизводству в центральном аппарате НКФ СССР (с одновременной отменой инструкции от 1939 года). В ней учитывался опыт первых двух лет войны. Она касалась и таких вопросов, как организация дела в целом, обращение с почтой, порядок исполнения документов, внутренний контроль, архивные дела и т. п. Руководство наркомата требовало от местных организаций поощрять отличившихся работников. Еще в июле 1942 года приказом по НКФ СССР был учрежден, во изменение прежде существовавшего, новый нагрудный значок «Отличнику финансовой работы», вручавшийся лучшим сотрудникам финансовых органов, органов Гострудсберкасс и Госкредита, Госстраха и банков долгосрочных вложений.

Из числа тех работников НКФ СССР, кто особенно памятен мне по военному времени и чьи имен я в этой связи еще не приводил, хочу назвать заслуживающих теплого слова и доброго упоминания таких товарищей, как начальник главного управления Госстраха А. Власов, начальник управления госдоходов В. Стам и заместитель начальника этого управления В. Самойлов, начальник управления учебными заведениями А. Гусаков, начальник управления драгоценных металлов Н. Оболенский, начальник штатного управления Н. Егоров, заместитель начальника бюджетного управления С. Ильвовский, заместитель начальника управления налогов и сборов Д. Бурмистров, главный бухгалтер Центральной бухгалтерии А. Кузнецов, начальник сектора целлюлозно-бумажной промышленности Р. Винокур.

Отлично трудились многие товарищи в республиках, краях, областях, округах и районах. Хорошо помогли общему делу такие товарищи, как Т. Н. Кары-Ииязов и А. Абдурахманов (Узбекистан), И. Я. Варес и А. Т. Веймер (Эстония), М. Ибрагимов и Т. И. Кулиев (Азербайджан), И. С. Грушецкий (Украина), И. С. Былинский (Белоруссия), А. Б. Бердыев (Туркменистан), Т. Кулатов (Киргизия), М. Курбанов (Таджикистан), А. Казакпаев (Казахстан), Г. А. Динмухаметов и Г. Г. Измайлова (Татарская АССР). Хочется упомянуть заведующего

Московским областным финотделом М. П. Захарова и председателя бюджетной комиссии Московского областного Совета депутатов трудящихся Н. М. Бородкина, а также В. В. Волчкова (Курская область) и И. М. Кузнецова (Пермская область). Очень важную роль в развитии и укреплении финансов сыграли председатель бюджетной комиссии Верховного Совета РСФСР И. А. Власов, председатели бюджетных комиссий Верховного Совета СССР Л. Р. Корниец (Совет Союза) и И. С. Хохлов (Совет Национальностей). Впрочем, всех не перечислить. Хочу сказать только, что, когда я подчеркиваю вклад, внесенный в общее дело работниками финансовых органов, во мне говорит не «отраслевой» патриотизм, а элементарное стремление воздать должное всем честным советским труженикам, на каком бы посту, большом или малом, они ни находились.

Традиции, в основном сложившиеся еще до войны, передавались новым людям. Даже в самые напряженные недели функционировали помимо институтов курсы подготовки и переподготовки наших сотрудников. Например, в системе государственного страхования интенсивно велось преподавание на курсах с учебными программами «Финансы и кредит СССР», «Госстрахование в СССР», «Учет и отчетность по Госстраху в окружных, городских и районных инспекциях», «Основы бухгалтерского учета», а для ревизоров, инспекторов и бухгалтеров — «Основы гражданского права СССР».

Гигантский размах военных действий и высокая техническая оснащенность современной армии требовали исключительно больших средств для удовлетворения нужд фронта. Советские люди находили все новые источники средств.

Трудовой героизм тех, кто упорной и беззаветной работой ковал победу в тылу, позволял снижать себестоимость продукции. В результате государство тратило на выпуск тех же изделий меньше, чем раньше. В 1942–1944 годах в государственной промышленности себестоимость снизилась (по сравнимой продукции) в совокупности на 5 миллиардов рублей, то есть на 17,2 процента. Наибольших успехов добились военные предприятия. Снижение себестоимости дало столь ощутимый выигрыш, что удалось сократить более чем в 2 раза отпускные цены на вооружение, снаряжение и боеприпасы. Это еще раз подтверждает, что основная задача социалистического производства состоит не в том, чтобы, используя военную конъюнктуру, получать повышенные прибыли, а в том, чтобы производить в первую очередь самое необходимое для общества, то есть в тот момент — прежде всего обеспечивать запросы действующей армии.

Немало давала и борьба за экономию материальных ресурсов, готовых изделий и сырья. Фронт требовал горючего. Чтобы добыть нефть, нужны особые виды трубопроката. Все заявки не могли быть удовлетворены заводами. Тогда нефтяники приисков на острове Артема, выступившие инициаторами в этом почине, организовали серию водолазных поисков. Они подняли со дна моря многое из того «старья», в котором в мирное время не нуждались. Отремонтировали, наладили и пустили в ход свои находки. А в результате Наркомчермет смог отдать ценные виды проката танковым заводам. Даже в дни боев под Москвой и Сталинградом партия не забывала требовать выполнения решений о снижении себестоимости продукции, наилучшем освоении хозрасчета и строгом соблюдении режима экономии. Наркомат финансов усилил контроль рублем. В первый же день войны решением ЦК ВКП(б) и СНК СССР было введено регулирование выдач вкладов из сберегательных касс и ограничение продажи свободно обращающегося займа. Ведь чрезмерное изъятие вкладов могло резко увеличить сумму денег, находившихся в обращении. В апреле 1942 года был введен в действие новый метод взимания местных налогов. Теперь, при максимально возможной централизации (общее во время войны явление), была резко ослаблена громоздкость системы. Например, по земельной ренте ранее имелось 80 различных ставок. Столь сильная и в принципе уже ненужная дифференциация была уменьшена. Налог со строений ранее дробно варьировал от 0,5 процента до 2 процентов их стоимости; новый же равнялся одному проценту, а с жилого фонда — 0,5 процента. Все местные налоги и сборы (разовый сбор на колхозных рынках, сборы с владельцев скота и транспортных средств,

земельная рента, налог со строений) были упорядочены и точно оформлены с учетом изменившихся условий жизни.

Тогда же во изменение постановления от 1933 года, тоже устаревшего, ввели в силу модифицированный текст положения о государственной пошлине, которая приобрела тем самым более высокое финансовое значение. Был расширен перечень действий и документов, оплачиваемых пошлиной, а ставки за них несколько повышены. Предварительно наркомат специально разработал подробный перечень, установив, что пошлина взимается при производстве дел в судебных учреждениях, в органах Госарбитража, в нотариальных конторах; при выдаче заграничных паспортов, разрешений на въезд в СССР и выезд из него, видов на жительство; при приеме и выходе из советского гражданства, прописке паспортов, регистрации актов гражданского состояния; при выдаче регистрационных удостоверений на кустарные и ремесленные промыслы и разрешений на право охоты и т. д.

В июне 1943 года были внесены изменения в сельскохозяйственный налог: разрешили устанавливать нормы доходности с колебанием до 30 процентов от среднего показателя, чтобы облегчить положение разоренных фашистами районов. На 20 процентов повысили налог с неколхозников. Однако и тут была дифференциация — налог не повышали трудящихся западных областей Украины, Белоруссии и других районов, где перед войной не успели осуществить сплошную коллективизацию. В 1944 году Наркомат финансов составил для них особую таблицу исчисления сельскохозяйственного налога.

Война потребовала упорядочить и инструкцию 1941 года о налоге с нетоварных операций. Наметававшиеся изменения были оформлены в 1945 году новым постановлением.

Крупный экономический эффект был достигнут благодаря сокращению сроков подписки на заем. Постепенные вложения в хозяйство ряда небольших сумм, хотя бы и достаточно значительных в совокупности, не шли ни в какое сравнение с той огромной помощью делу обороны, которую оказали советские люди, подписавшись в 1942 году на 10-миллиардный военный заем за два дня. А разве можно забыть, как в 1942–1943 годах колхозники ряда местностей по почину тамбовских тоже в рекордно короткие сроки собирали средства на танковые колонны? За две недели тамбовцы внесли 40 миллионов рублей. Вслед за ними это патриотическое движение охватило других: ивановские крестьяне собрали 136 миллионов, московские — 209 миллионов, ярославские — 131 миллион, горьковские — 204 миллиона, свердловские — 195 миллионов, разоренные войной калининские — 160 миллионов. Узбекистан дал 365 миллионов, Азербайджан — 175 миллионов, Грузия — 276 миллионов, Казахстан — 470 миллионов рублей.

Когда создавался Фонд обороны, инициатива целиком исходила от трудящихся. Естественно, поэтому, что никаких указаний в этой связи из наркомата местным финансовым органам не давалось. В казну поступили очень крупные суммы. Это не могло не повлиять и на экономику в целом. Следовательно, наркомат обязан был учесть изменения, чтобы государственные мероприятия не захлестнула стихия, хотя бы и благоприятная. Помню, звонит мне В. М. Молотов:

— Сколько за истекшие сутки поступило в Фонд обороны?

— Наркомат, — отвечаю, — таких сведений пока не собирает.

— Допускаете ошибку! А как будете регулировать потом сумму денег, находящуюся в обращении? Ведь средства идут сплошным потоком.

— Да мы просто не рассчитывали, что это произойдет так быстро.

— Набирайте темпы и срочно включайтесь в происходящее, хотя бы как регистраторы.

— Упущение исправим. С завтрашнего же дня будут представляться полные данные.

В дальнейшем на протяжении всей войны наркомат аккуратно и оперативно вел счет всем поступлениям — и денежным, и натуральным. Мы могли, исходя из имеющегося опыта, заранее готовиться к новой очередной волне взносов, ибо, когда наши войска освобождали временно оккупированные врагом районы СССР, поступления сразу заметно усиливались. Однако все указания в местные финансовые органы об учете пожертвований делались очень осторожно, чтобы не дать даже малейшего повода к разговорам об «искусственно организуемой кампании». Увы, неумные работники всегда могут найтись. Так получилось в Горьковском облфинотделе. Его заведующий пришел в обком партии и, показав мое служебное письмо, заявил:

— Пора разворачивать кампанию!

— Но ведь из письма, — возражают ему в обкоме, — этого не видно.

— А тут нечего видеть. Нужно понимать что к чему.

Из обкома позвонили в ЦК ВКП(б). Мы объяснили в ЦК, что Горьковский облфинотдел неверно истолковал текст нашего письма. Одновременно я направил И. В. Сталину, без всяких комментариев, сводку с обобщенными результатами денежно-материальных поступлений. На совещании, созванном по этому поводу, Сталин взял в руки эту мою сводку и спросил, верны ли приведенные в ней цифры? Услышав положительный ответ, Председатель Совета Народных Комиссаров произнес следующее (воспроизвожу по своей записи): «Мы, руководители, должны внимательно разбираться в происходящем и четко представлять себе, в каких случаях следует критиковать работников, а в каких — поощрять. Товарищ Зверев критикуется за то, что он, руководя финансовой системой, заботится о поступлении денежных средств государству. Нужно было в этом случае не критиковать, а помогать ему в организации дела. Для того он и поставлен на пост наркома финансов, чтобы обеспечивать потребности страны в денежных средствах. Тем более сейчас, когда мы переживаем сложное время. Предлагаю вопрос с обсуждения снять, а товарищу Звереву порекомендовать побольше заботиться о государственных финансах и крепче держать горловину государственного мешка».

Никто не возражал. Так была исчерпана возникшая внезапно для меня проблема...

Однако нельзя думать, что наркомат, изыскивая доходы для бюджета, был простым наблюдателем и бесстрастным счетоводом. Поиск новых источников доходов велся постоянно и активно. Некоторые дополнительные средства мы, как было показано, получали, пересматривая уже сложившиеся порядки. Иные же обретали, находя не использовавшиеся ранее ресурсы. Одни текли непрерывной струей, хотя и не всегда густой. Другие открывались неожиданно, но могли сразу дать ощутимый прирост накоплений. Так было с эксплуатацией месторождений драгоценных металлов. Чтобы государство не потерпело здесь ущерба, за делом строго следил пробирный надзор.

В период войны в торговый оборот попал ряд художественных изделий, в том числе из драгоценных металлов. Приходилось различать простые ремесленные поделки и вещи, обладавшие исторической, либо художественной ценностью. Мы привлекали для консультации специалистов. Если попадались изделия, не соответствовавшие по содержанию в них драгоценных металлов даже самой низкой пробе, но характеризовавшиеся как значительные произведения искусства, их ставили на отдельный учет и клеймили особым клеймом с изображением молотка.

Иногда внезапно возникала ситуация, когда срочно требовалось пополнить казну крупной денежной суммой, а взять ее было неоткуда. Тут на помощь приходила продажа по «коммерческим» ценам товаров, пользовавшихся спросом.

Выручал нас, как правило, парком внешней торговли А. И. Микоян, распорядившийся немалыми товарными фондами.

Не раз и не два проводили мы пополнение бюджета таким образом совместно и с другими наркоматами. Слова «на нужды фронта» были в те дни волшебными.

Огромные средства понадобились, когда началось восстановление хозяйства в варварски опустошенных врагом областях. По мере продвижения линии фронта далее на Запад требовалось точно оценить народное достояние, стоимость обнаруженного у гитлеровцев награбленного имущества. Общий порядок расчетов, практиковавшихся в военное время, нашел свое завершение в специальной инструкции наркомата (июль 1945 года) о возвращаемых в СССР товаро-материальных ценностях. Наконец, следовало исчислить ущерб, причиненный нашей Родине немецко-фашистскими захватчиками и их сообщниками. С этой целью почти во всех конкретных случаях применялись особые ценники. Сотрудники наркомата помогали составлять их. Принимал в этой работе участие и я. В частности, как флотский офицер запаса, вместе с другими готовил материалы для такого ценника на морские портовые гидротехнические сооружения. Мы распределили морские побережья страны по поясам. Затем внутри них перечисляли, с указанием детальной стоимости, все внешние оградительные сооружения, причальные сооружения и берегоукрепления, охранно-швартовые устройства и судоремонтные сооружения. Этот документ применялся при оценке разрушений, причиненных агрессором на советских побережьях Баренцова, Балтийского и Черного морей.

Работа Наркомата финансов в годы войны была чрезвычайно разнообразной. Рассказанное мной далеко не исчерпывает всех ее сторон, и я смог осветить, конечно, лишь отдельные, главные аспекты деятельности такого сложного организма.

#### Денежно-кредитная система в годы войны

Сколько должно быть денег? — Война и пропорции. — Кассовая дисциплина. — Сальдо можно подытожить. — Судьба монет. — Кейнсианство.

Ни финансы в целом, ни денежно-кредитная система СССР, как уже отмечалось выше, не претерпели в годы Великой Отечественной войны принципиальных изменений. Однако огромное напряжение сил страны и требования новой обстановки внесли свои коррективы в обычное функционирование денег и в кредитные расчеты. За первые два года войны наметилось существенное превышение расходов над доходами. Бюджетный дефицит породил дополнительную денежную эмиссию. К концу войны общее количество выпущенных в обращение денег возросло у нас довольно сильно. Цифра могла бы стать еще большей, если бы не целенаправленные действия Госбанка СССР, который мобилизовал средства народного хозяйства, сумев резко ускорить их оборачиваемость.

Если предприятия, организации и отдельные граждане подолгу держат какие-то суммы, деньги медленно перемещаются от одного владельца к другому. Государство в силу необходимости поневоле выпускает новые порции дензнаков. При быстром же переходе денег со счета на счет и от одного лица к другому, процесс обращения ускоряется, дополнительная эмиссия уже не нужна. Конечно, государству легче поставить здесь под контроль предприятия и организации, нежели частных лиц. В мирное время вкладные операции совершали сберегательные кассы. В годы войны этим занимался и Госбанк. Это дало определенный эффект. Заодно Госбанк помогал Наркомату финансов осуществлять контроль за своевременным перечислением налогов, взносов на государственное социальное страхование и по подписке на займы.

Война породила новые пропорции в хозяйстве. Например, в оборонной промышленности

выросла заработная плата. Выросли рыночные цены на сельскохозяйственные продукты. Повысились денежное содержание военнослужащих, пособия их семьям и пенсии инвалидам. А у государства, переключившего почти всю промышленность на военные рельсы, не было достаточно товаров. И горожане тратили дополнительные средства на покупку их на рынке.

В этих нелегких условиях удавалось все же наращивать товарные фонды таким путем, как расширение производства местных товаров. Но для этого были нужны особые накопления, которыми местная промышленность не располагала. Поэтому Госбанк стимулировал ее деятельность специальными кредитами. Для сокращения пути этих товаров к покупателю банки строго контролировали выполнение кассовых планов; следили за розничным товарооборотом и по отдельным системам, и по районам; боролись за устранение всяких задержек в оптовых базах, на складах и в розничной сети. Однако добиться быстрее продажи еще мало. Она не даст результата, если полученные деньги осядут и не дойдут быстро до казны. Поэтому перемещение полученных от населения денег в государственную кассу (инкассация) приобретало важное значение. Нам не хватало как инкассаторов, так и особых видов транспорта для перевозки денег. И все-таки за первые четыре года войны удалось поднять уровень инкассации торговой выручки. Прямо на рынках создавались специальные кассы. Они привлекали в банк выручку, только что полученную колхозами от продажи продуктов. А на селе деньги принимались почтово-телеграфными учреждениями.

Если правая рука в хозяйстве не ведает, что творит лезая, проку не будет. Если при умелой инкассации рубли одновременно уплывают через другой канал, экономика станет дырявой. Поэтому банк усилил контроль за бережным расходованием наличных денег. Заметно снизил нормы остатков оборотных средств у всех предприятий и организаций. Выдачу наличных на административные расходы и командировки сократил.

Жестко контролировалась кассовая дисциплина. Наконец, поддерживались характерные для социалистической экономики основные принципы кредитования. В частности, прямой банковский кредит выдержал все военные испытания. В 1941 году вложения Госбанка составили 5,5 миллиарда рублей; в самом тяжелом 1942 году — столько же; в переломном 1943 году, когда кредиты еще «не пришли в себя», — 4,8 миллиарда; в решающем 1944 году — 5,1 миллиарда; в завершающем 1945 году — 6,1 миллиарда рублей (причем уже в начале этого года кредитные вложения превысили довоенный уровень).

Удельный вес кредитов не изменился, но структура вложений по отраслям перестроилась в пользу тяжелой промышленности. Переход на карточное снабжение населения и сокращение ассортимента товаров ширпотреба заставили Госбанк с конца 1943 года предоставлять кредиты на сроки, которые не дифференцировались по разным видам продукции, как раньше, а устанавливались в среднем, исходя из плановых норм. Что касается внешней торговли, то здесь дело обстояло несколько иначе. Экспорт и импорт временно утратили былую надежность. Разве можно было, например, точно сказать, когда будет вывезено намеченное согласно договору, допустим, в Афганистан? А когда придут корабли союзников в Мурманск или Архангельск с партией грузов? Тоже неясно. Выросли накладные расходы и ставки по морскому фрахту. И в результате внешнеторговые организации обросли долгами. К концу 1945 года за ними числилось долгов свыше чем на 1,33 миллиарда рублей.

С освобождением занятых врагом территорий широким потоком хлынули за армией штатские люди и организации. Среди других занимали прежнее место и кредитные учреждения. Уже к 1 апреля 1945 года их сеть была полностью восстановлена. В освобожденных районах предприятия получили трехмесячные кредитные льготы, а торговля — месячные. Например, им предоставляли ссуды без долевого участия их собственных оборотных средств. Льготами пользовались также ОРСы (отделы рабочего снабжения) и подсобные хозяйства. Восстановительные же работы вначале финансировались по фактическим затратам. Серьезная задача возникла в связи с вопросом о том, как быть со ссудами, выданными до фашистской оккупации. Необеспеченную задолженность в конце концов погасили за счет

Развивая вкладные операции, Госбанк ввел единую сберкнижку, по которой каждый военнослужащий мог получить свои деньги в любом месте, где имелось банковское учреждение. Это причиняло некоторые неудобства, зато с одобрением было встречено вкладчиками. Сложнее было с расчетами за товары, отгруженные либо еще до войны, либо из тыловой зоны в район боевых действий и наоборот. Некоторые предприятия получали товары без платежных документов.

Материальные ценности эвакуировались сплошь и рядом без выписки из расчетных документов, ибо заниматься этим подчас было некогда. По дороге грузы порой переадресовывались: то, что ехало в Челябинск, попадало в Вологду; предназначенное для Перми оказывалось в Ташкенте и т. п. На складах Саратова и Горького скопились товары, по которым не были известны ни поставщики, ни покупатели. А как поступить с выручкой за продукцию, предназначавшуюся, допустим, Криворожскому комбинату, если линия фронта сместилась с Украины к Сталинграду? Такие финансовые средства зачислялись на особые счета и передавались в распоряжение соответствующих наркоматов или кооперативных центров.

А вот один из эпизодов, характеризующий обстановку первого периода войны. 16 октября 1941 года в 14 часов состоялось заседание Совнаркома СССР, длившееся недолго. Была дана директива до 19 часов того же дня всем наркоматам выехать из столицы и начать нормальную работу в других городах. Мы тотчас разошлись выполнять указание.

Филиал Наркомфина СССР с июля 1941 года действовал в Казани. Там находилось более половины сотрудников нашего центрального аппарата.

Теперь встал вопрос об эвакуации остальных лиц, а также огромного архива. Тот же вопрос стоял перед другими наркоматами. Решено было все ненужные бумаги сжечь. И над Москвой поднялись в разных местах пепел и густой дым. Необходимая документация вывозилась по месту назначения. В Москве остались два моих заместителя: один — для связи, другой — для окончательной ликвидации бросового имущества и документов. Сев в легковую автомашину, я решил перед отъездом в Казань заехать в котельную одной из фабрик, где сжигались наши бумаги. Хорошо, что я это сделал. Первым же человеком, на которого я там наткнулся, был начальник одного из отделов наркомата, а рядом с ним лежал запломбированный пакет с некоторыми секретными и очень нужными документами. Помощь, можно сказать, подоспела вовремя...

В конце 1942 года была ликвидирована так называемая взаимная задолженность предприятий. Им зачли обоюдные претензии, подытожив сальдо задолженности. Структура платежного оборота изменилась. В 1940 году в постоянно действующий зачет было внесено 5,8 миллиарда рублей, а в 1945 году — 8,5 миллиарда. В те же годы чековые расчеты составили соответственно 2,1 миллиарда и 3 миллиарда рублей. Цифры аккредитивов или особых счетов, наоборот, упали с 4,2 миллиарда до 2,3 миллиарда; акцептных расчетов — с 43,2 миллиарда до 42,3 миллиарда. Быстро росли бюро взаимных расчетов. До войны их было чуть более шестидесяти, а к концу войны их число перевалило за полторы сотни. Дважды в год приходилось проводить разовые отраслевые зачеты, особенно внимательно — в тяжелой промышленности. До 1943 года сохранялась масса просроченных платежей. А ведь объем финансирования не стоял на месте. Так, Промбанк в 1942 году мобилизовал внутренних ресурсов на капитальные вложения в сумме свыше 1,5 миллиарда рублей, а в 1944 году — уже более 2,5 миллиарда рублей. Сеть учреждений по долгосрочным вложениям заметно расширилась.

Определенные сложности испытывали мы в связи с частичной эвакуацией Монетного двора. Как известно, перед войной в СССР стало 16 союзных республик. Но на монете чекана 1937

года и позднее число витков ленты на колосьях Государственного герба СССР, обозначавших республики, вместе с нижней перевязью оставалось вплоть до 1946 года одиннадцать, так как в период войны не было подходящих условий для обновления штемпеля. Иногда вообще не удавалось осуществить чеканку. Так, совсем нет бронзовой монеты за 1942 и 1944 годы, чрезвычайно мало никелевой монеты 1942 года. В Совнарком СССР не раз поднимался в то время вопрос о несоответствии монетного образца административно-политическому делению страны. Однако дальше разговоров дело не шло. Как-то в разгар войны состоялся обмен мнениями по этому поводу у И. В. Сталина. Отвечая на предложение изменить штемпель, В. М. Молотов сказал, что нет смысла; только после войны будет окончательно ясно, сколько у нас союзных республик. Кто-то негодуяюще воскликнул:

— Вы полагаете, что мы можем их частично потерять?

Сталин, вмешавшись, заметил с улыбкой:

— Давайте не будем сейчас гадать, жизнь сама покажет, какой образец понадобится.

Действительно, в 1948 году мы отчеканили монеты с 16-ленточными витками. Что касается денежной реформы 1947 года, о которой я расскажу ниже, то монета, датированная этим годом, не была выпущена в обращение.

Но все эти перипетии были мелкими по сравнению с теми хлопотами, которые мы испытали в связи с выпуском фашистами на оккупированной ими территории фальшивых советских денег.

Трудно удержаться, чтобы не провести параллель с положением капиталистических военных финансов. Война существенно влияет на капиталистическое хозяйство. Вот, например, Соединенные Штаты Америки. Их правительство и во время войны, и после нее, наученное горьким опытом, постоянно старалось использовать методы «государственного регулирования» экономики. Этот способ «изобрел» один из столпов современной буржуазной политэкономии — Джон Мейнард Кейнс.[13]

США не остались в стороне от влияния кейнсианства и тоже постарались существенно увеличить «денежную массу». Однако отсюда лишь шаг до инфляции. Доллар медленно, но неуклонно начал терять былую международную ценность и испытывать шатание. Расходная часть бюджетов все время превышала доходную. Можно, конечно, повысить банковскую учетную ставку. Быстро выяснилось, что это палка о двух концах. Рост процентов под кредиты вызывает спад деловой активности. А другого тормоза против инфляции найти не удалось. Дефицит американского бюджета год от года становился все более устрашающим. Рынок ценных бумаг непрерывно слабел. Некоторые результаты мог бы принести отказ от курса на агрессивную политику. Между тем США интенсивно участвуют во все новых и новых военных авантюрах и организуют их.

Совершается научно-техническая революция. Производительные силы растут невиданными темпами. Самое производство приобретает в этих условиях все более общественный характер. Получаемые же от него доходы реинвестируются в буржуазных странах преимущественно не на расширенное воспроизводство во имя справедливого и рационального распределения продукции, а на получение прибылей. Противоречие между производством и потреблением, о котором писал еще К. Маркс, возрастает до не с сравнимых размеров. Попытки путем реформ избавиться от внутренних, коренных противоречий капиталистического строя — обреченная затея. И как раз вторая мировая война выступила мощным ускорителем этого процесса. История еще раз наглядно продемонстрировала, что буржуазная экономика не может набежать кризисов, в том числе финансовых.

Те, кто в погонах

С серебристой звездой на петлице. — Несколько имен. — О правильных и неправильных ценах. — Платили за дело. — Где оформить пенсию?

Финанснсты Вооруженных Сил носили в годы войны на петлицах эмблему — серебристую звезду меж двух пучков колосьев. Эти люди ведали темп большими средствами, которые волею партии и народа постоянно выделялись из бюджета страны на финансовое обеспечение Вооруженных Сил.

Еще в 1940 году было образовано финансовое управление при Наркомате обороны, возглавленное генерал-лейтенантом интендантской службы Я. А. Хотенко.

Ему помогал аппарат, состоявший из инициативных и толковых интендантов. Заместителем Я. А. Хотенко в годы Великой Отечественной войны был генерал-майор интендантской службы И. С. Векшин. Ранее он возглавлял финотдел Юго-Западного фронта. И. С. Векшин под огнем врага не раз выполнял ответственные задания, был несколько раз ранен. Он отлично поставил инспекционную, контрольно-ревизионную и пенсионную работу. Другим заместителем начальника управления был подполковник интендантской службы И. А. Чекалкин, прежде стоявший во главе финотдела одного из управлений НКО. Он ведал организационными и правовыми вопросами финансовой службы. Начальником сметно-финансового отдела был полковник интендантской службы М. В. Терпиловский, ставший затем генералом. Ныне генерал-полковник интендантской службы В. Н. Дутов был начальником финотдела на шести фронтах. После войны он возглавлял финансовую службу Группы советских войск в Германии. Владимир Николаевич вложил весь свой богатый опыт в организацию родного ему дела, а в 1955 году возглавил финансовое ведомство Министерства обороны СССР. Отличным работником был и начальник финансового управления Наркомата Военно-Морского флота генерал-майор интендантской службы И. Т. Курехин. Помню и многих других замечательных финансистов, но всех, к сожалению, не перечислить. Каждый из них внес свою лепту в работу финансов в годы войны.

Хорошие кадры финработников Красная Армия получила еще до войны. В 1932 году военно-финансовая служба была выделена как самостоятельная, и вплоть до 1941 года работали окружные курсы интендантов. В 1936 году военный факультет Ленинградского финансового института выпустил первый отряд специалистов. Такие же кадры готовила Харьковская военно-хозяйственная академия. В сухопутных частях, авиации и на флоте была создана стройная система сметно-бюджетного финансирования. Провели ряд неотложных мероприятий по финансированию капитального военного строительства, оборонной промышленности, финансовому контролю, пенсионному обеспечению и налаживанию денежного довольствия военнослужащих.

В годы войны структура финансового ведомства в основном себя оправдала, хотя некоторая перестройка оказалась неизбежной. В июне 1941 года фронтам и военным округам было ассигновано 4,7 миллиарда рублей. Расходы же составили только 3 миллиарда. Уже в 1942 году финорганы РККА справились с исполнением сметы Наркомата обороны. В следующем году был существенно уточнен порядок финпланирования. Лимиты остатков бюджетных средств регулярно пересматривались. Так, лимит, определенный с 1 августа 1942 года Для Западного фронта в 5,5 миллиона рублей, с 1 января 1943 года был установлен в 4 миллиона, то есть со снижением, поскольку главные боевые операции развернулись в других Районах. Юго-Западному фронту снизили цифру с 2 миллионов до 0,6 миллиона; Донскому фронту — с 2,5 миллиона до 0,8 миллиона; Ленинградскому фронту повысили с 4,5 миллиона до 6 миллионов рублей.

Одновременно проводилась огромная работа по режиму экономии и снижению цен на боевую технику. Финуправление НКО действовало здесь в теснейшем контакте с Наркоматом

финансов СССР. Объединенные усилия принесли, на мой взгляд, исключительные результаты. Удалось вследствие одного лишь умелого пересмотра калькуляции цен на изделия и разумной экономии материалов для оборонных заводов сохранить для государства 50,3 миллиарда рублей — гигантская сумма, равная расходам за 138 дней войны!

В марте 1942 года заместитель Председателя СНК СССР А. И. Микоян подверг критике слабое изучение финорганами себестоимости оборонных изделий. Действительно, различным предприятиям за одинаковую продукцию Наркомат обороны платил по-разному. Допускались даже явно завышенные цены. А бюджет страдал. Образованный в составе финуправления НКО отдел цен и калькуляции взялся наладить дело. Перетряхнули все калькуляционные ведомости. Специально командированные люди прямо на предприятиях вникали в производство и выясняли, откуда берется разница в ценах и как распространить на заводах опыт лучших? И вот результат: только за 1942 год экономия составила 9,7 миллиарда рублей. Самыми «щедрыми» оказались предприятия танковой промышленности, и ее руководству пришлось выслушать и принять к сведению немало справедливых замечаний. Производство танков непрерывно росло. В мае 1942 года численность танков и самоходно-артиллерийских установок в РККА достигала 4960, в июле 1943 года — 9920, а в январе 1945 года — уже 12 900. Так что военные калькуляторы старались не зря — точность и экономия при таком росте имели первостепенное значение.

Лишь в 1943 году было предложено пересмотреть 727 цен на оборонные изделия. Например, за лист танковой брони установили унифицированную цену в 650 рублей. Между тем ранее НКО платил Магнитогорскому комбинату 700 рублей, Выксунскому заводу — 1100, а Чусовскому — даже 1300 рублей. Еще разительнее были колебания в ценах на корпус оброчной гранаты.

Располагая крупными средствами, финансовое управление НКО имело такие резервы, которых не было даже у Наркома. Но оно никогда не цеплялось за них, а подходило к делу по-государственному. В этом отношении контакт между мною и Хотенко был полный. Если НКФ СССР сталкивался с затруднениями (а в войну это, естественно, не раз случалось), я твердо знал, что, обратясь в ФУ НКО, встречу содействие.

Финуправление и само в ряде случаев проявляло полезную инициативу, стремясь не только сберечь народную копейку, но и потратить ее наиболее целесообразно. Весьма разумным было, например, исходившее от фупуправления НКО предложение ввести повышенные денежные оклады военнослужащим ударных армий, а также снайперам, пулеметчикам, минометчикам, дополнительно оплачивать ночные вылеты летчиков и т. п. Иными словами, предложения шли по линии материального стимулирования боевой работы. И в этом нет ничего зазорного. Всем ясно, что поступками воинов двигали прежде всего высокие чувства долга и патриотизма. Однако разве одно мешает другому? Любой, скажем, рабочий, старательно повышая свои трудовые показатели, думает о пользе для дела. Тем не менее в материальном его поощрении заключены стимулы улучшения работы. Тем более это оправданно в боевой обстановке, где каждый умело вложенный в дело рубль оборачивался спасением жизней советских граждан и сохранением народного достояния.

Особой стороной финансовой работы военных лет было обеспечение семей генералов, офицеров и сверхсрочников денежными аттестатами. В условиях перемещения войсковых масс на большие расстояния часто случалось, что военнослужащие утрачивали связь со своими семьями, особенно если те были эвакуированы. Между тем ежегодные выплаты по аттестатам достигали 6 миллиардов рублей. Фупуправление НКО проявило хорошую инициативу и с завидной оперативностью составило огромную картотеку, в которой были указаны все лица, имевшие право на аттестаты, и адреса их семей. Офицер мог отправить краткие сведения о семье прямо в ФУ НКО, а уж оно становилось посредником и не только пересылало денежный документ по назначению, но и помогало разбросанным по фронтам и тылу людям находить свои семьи. По запросам командного состава РККА было сообщено 174

тысячи адресов.

Немалые сложности довелось преодолеть при упорядочении пенсионной работы. До 1942 года пенсионное обеспечение входило в ведение отделов кадров военных округов. Но война показала, что этот порядок себя не оправдал. Действительно, инвалидам и другим получавшим пенсии лицам приходилось ехать отовсюду в штаб округа, да порою не один раз. Вспомним, как это было трудно тогда — переполненный транспорт, хлопоты с пропусками для проезда в различные зоны и т. д.

Однажды приходит ко мне Я. А. Хотенко и советует: куда направить докладную записку, в ЦК ВКП(б) или в Совет Министров СССР?

— Какую записку? — спрашиваю.

— С предложением передать пенсионные дела из округов в ведение местных военкоматов.

Читаю текст. Да, разумное предложение. Я тоже подписал его и направил в Совнарком. Вскоре у А. И. Микояна состоялось небольшое совещание по этому вопросу. Главное управление кадров Наркомата обороны почему-то было против перемены, но аргументировать свою позицию не сумело. После этого предложению быстро был дан ход. Назначать пенсии для военнослужащих и их семей стали финуправление НКО и его органы на местах. Все изменилось к лучшему, ибо никому не нужно было теперь ехать дальше райвоенкомата.

В целом численность пенсионеров, обеспечиваемых через НКО, возросла за военные годы в 18 раз. Государственные же расходы на соответствующие пенсии увеличились в 1945 году по сравнению с 1940 годом в 96 раз.

Немало забот и хлопот доставили дела, связанные с валютной интервенцией фашистов на территории СССР. В первые же дни Великой Отечественной войны, когда нам пришлось отступать, грабители сумели наложить лапу на советские денежные средства, захваченные в сберкассах и банках. Кроме того, большую сумму денег они собрали при массовых обысках у населения. Они вывезли в Германию около 4 миллиардов рублей советской валюты. Некоторую ее часть оккупанты использовали для снабжения засылавшихся к нам шпионов и диверсантов.

Враг пытался подорвать нашу экономику и вызвать инфляцию заброской к нам крупных партий фальшивых рублей. Гитлеровский рейхсбанк заставлял всех своих соучастников по грабежу передавать им советские деньги. Эта «операция», конечная цель которой заключалась в изъятии рублей из обращения и навязывании оккупационных марок, имела обратный результат. После победы обнаруженные Красной Армией в Рейхсбанке наши деньги были оприходованы и полностью возвращены законному владельцу — Советскому Союзу.

Что касается обращения немецких денег на временно оккупированной территории, то они не сумели вытеснить наш рубль. Вынужденно используя оккупационную марку, поскольку, естественно, выдачи зарплаты в рублях там не производилось, советские граждане берегли уцелевшие у них рубли. По многочисленным свидетельствам лиц, переживших оккупацию, если нужно было совершить на «черном рынке» важную, покупку и продавец не хотел брать за товар немецкие марки, покупатель, оглянувшись, доверительно сообщал: «Заплачу советскими».

Мы же в свою очередь не забывали о необходимости наносить удар по врагу не только оружием, но и экономическим путем: наши партизаны и подпольные центры на оккупированной территории специально снабжались советскими деньгами. Правительство СССР выделило для этой цели особый фонд.

Вот какими делами занимались в годы войны финансисты с погонами. Командуя миграцией финансовых средств по военным каналам, они не покладая рук трудились во имя великого дела приближения победы.

С изгнанием захватчиков граждане СССР принимались за восстановление разрушенного врагом хозяйства. Советские деньги снова стали единственными, законными, полновластными. А что стало с оккупационными марками? Их выбрасывали в хлам. Разве только нумизматы оставили один-два образца для своих коллекций...

Но этот коротенький рассказ о людях в погонах был бы все же неполным, если не упомянуть о незаурядном личном мужестве, проявленном многими военнослужащими с серебристой звездой и колосьями на петлице. Широко известен подвиг начфина полка капитана В. Ступина. Следуя на передовую для выплаты бойцам денежного довольствия, он внезапно попал в фашистскую засаду, однако не растерялся и вступил в неравный бой. Будучи раненым несколько раз подряд, Ступин тем не менее мужественно продолжал поединок, убил трех врагов, а одного даже взял в плен и сумел доставить его по назначению. Начфин дивизии техник-интендант 1-го ранга А. Атласов во время наступления нашего соединения заметил в глубине вражеского расположения брошенные фашистами трофеи. Быстро осмотрев их, он обнаружил в полевой конторе немецкого банка крупные ценности.

Организовав под сильным обстрелом охрану трофеев, отважный и предприимчивый офицер передал затем государству ценностей на 370 тысяч рублей. О подобных фактах фронтовая и центральная печать писала очень широко.

Каков же общий итог деятельности советских финансовых органов в военное время? Ответ может быть один: все военные потребности страны были обеспечены необходимыми средствами, а госбюджет СССР уже с 1944 года имел заметное превышение доходов над расходами. За этой короткой фразой — напряженнейший труд всего советского народа, в том числе финансовых работников.

## ПОСТУПЬ МИРНОГО ВРЕМЕНИ

### Первая послевоенная

Вот и победа! — Обеспечиваем четвертую пятилетку. — Чем торговать? — Ищите средства... — Желанная перестройка.

Пришла долгожданная победа. Великая Отечественная война осталась позади. Еще весной 1945 года началась перестройка народного хозяйства на мирный лад. Однако до капитуляции Германии и Японии эта задача решалась, естественно, лишь частично. И только осенью того же года советский народ в полной мере приступил к ликвидации последствий войны.

И снова, как в далекие годы после гражданской войны, мы могли рассчитывать только на свои собственные силы. Империалисты потирали руки, предвкушая большие барыши в результате предполагавшихся кредитов. Как-то вскоре после окончания войны мне пришлось быть на одной из встреч с представителями финансового мира буржуазных стран, состоявшейся за рубежом. Сидя обособленной группой, мы вели неофициальную беседу в большом варьете, куда я и сопровождавшие меня товарищи были приглашены на вечер. Выступал ансамбль русских певцов. Бывшие белоэмигранты исполняли старинные романсы и песни, в том числе времен войны 1812 года. На сцене стояла шеренга разных по возрасту мужчин, одетых в

неведомо откуда добытые мундиры образца прошлого столетия, и тихо подпевала мандолинам и аккордеону:

Ты помнить ли, товарищ неизменный

(Так прапорщик солдату говорил),

Ты помнить ли, как гром грозы военной

Святую Русь внезапно возмутил?

Но в зале шла речь о гораздо более недавней и более страшной грозе. Наши собеседники, разогретые выпитым, говорили достаточно откровенно: да, все знают о жертвах и усилиях Советского Союза; тем правильнее, с бизнесменской точки зрения, использовать сложившуюся ситуацию, чтобы обеспечить Западу мировое экономическое первенство; это неприлично, но что вы хотите — бизнес есть бизнес...

И вновь не оправдались расчеты господ с Запада. Советский народ напряженно трудился, залечивая раны войны. Новое время — новые заботы. Поднять хозяйство, наладить жизнь и деятельность миллионов людей, потерявших своих близких и кров... Дел было невпроворот. А ведь нам следовало думать и о будущем. Повседневные задачи опять переплетались с перспективными, и решать их приходилось одновременно.

Среди ряда мероприятий, проведенных Советским правительством после войны, одним из крупнейших явилась демобилизация значительного контингента военнослужащих. В промышленности был восстановлен 8-часовой рабочий день, возобновлены отпуска рабочим и служащим, отменены сверхурочные работы. Шла перестройка руководящих органов страны: 4 сентября 1945 года упразднили Государственный Комитет Обороны, а его дела передали Совнаркому СССР. Появлялись новые наркоматы (транспортного машиностроения, строительства предприятий тяжелой индустрии), ликвидировались некоторые прежние (танковой промышленности). Производство металла находилось на уровне 1934 года, выпуск тракторов — на уровне 1930 года. Сплошь и рядом послевоенной осенью озимые сеяли вручную. Оборудование всех предприятий нуждалось в обновлении, выпуск предметов потребления составлял 3/5 довоенного уровня. Общие наши потери от прямого уничтожения врагом социалистического имущества достигали 679 миллиардов рублей.

Уже в августе 1945 года Госплан начал разрабатывать проект четвертой пятилетки — плана восстановления и дальнейшего развития хозяйства страны. Основная цель плана — достичь предвоенного уровня производства, а затем существенно превысить его. С финансовой точки зрения это требовало огромных капиталовложений для улучшения условий жизни и труда. А капиталовложения возможны лишь при больших накоплениях, создаваемых к тому же высокими темпами. Одновременно следовало укрепить денежное обращение, упрочить кредитные отношения и поднять покупательную способность рубля. Вторая группа мероприятий была решена денежной реформой 1947 года, а первая входила составной частью в программу финансового обеспечения пятилетки. Об этом сейчас и пойдет речь.

Конечно, необходимо было использовать уже оправдавшие себя методы накопления: хозрасчет, снижение себестоимости продукции, мобилизация резервов, повышение рентабельности, увеличение прибыли, строгий режим экономии, устранение производственных потерь, уменьшение непроизводительных затрат. Однако, если ограничиться лишь этим, средств бы нам не хватило. Объясню, почему. В связи с тревожной международной обстановкой и началом «холодной войны» расходы на оборону сократились

не в той мере, в какой мы рассчитывали. К тому же быстрый прогресс военной техники требовал значительных средств. Требовались гигантские ассигнования на восстановление разрушенного. Перевод экономики на мирные рельсы обходился недешево. Увеличивались и затраты на дальнейшее развитие хозяйства, на социально-культурные мероприятия и бытовое обслуживание. В целом расходы не только не снижались, а, напротив, от года к году заметно возрастали.

Между тем некоторые источники доходов с окончанием войны сократились. Был отменен военный налог. Прекращена практика перечисления в сберкассы денег за неиспользованные отпуска. Перестали проводиться денежно-вещевые лотереи. Снизились платежи населения при подписке на заем. Уменьшилась сумма сельскохозяйственного налога. Интересы советских граждан требовали снижения цен на все товары в государственной и кооперативной торговле.

Чтобы больше продавать, нужно иметь чем торговать. Население остро нуждалось в одежде, обуви, предметах быта. Дай все это в торговую сеть — выручка сразу подскочит. Но товаров народного потребления было недостаточно. Прикидываем, с чего начнем... Текстильная промышленность обеспечена сырьем, но не хватает топлива и рабочей силы. Ряды текстильщиков сократились примерно на 500 тысяч. А угольные шахты частично затоплены, частично заброшены из-за отсутствия шахтеров. Министерство финансов направило в Совет Министров свое первое послевоенное предложение: срочно развернуть подготовку кадров для текстильной промышленности; демобилизовать всех имеющих к ней отношение; перераспределить рабочую силу, изъяв излишки из других отраслей и перебросив их на шерстяные, хлопчатобумажные, трикотажные и шелкоткацкие комбинаты.

Второе предложение касалось мобилизации топливных ресурсов для текстильных фабрик и заводов. Совет Министров СССР разрешил установить прямой служебный контакт Министерств торговли, финансов и легкой промышленности, и мы ежедневно получали сводку о реализации тканей, костюмов, белья, пальто, головных уборов, обуви. Был выработан ряд комплексных мер по развитию рыбной и консервной промышленности. Вследствие нехватки производственных мощностей, легкой промышленности передали крупные резервы из тяжелой. Совет Министров и ЦК ВКП(б) оперативно руководили делом, вовремя подсказывали правильные решения, привлекая к их реализации все партийные, административные и хозяйственные звенья сверху донизу. Страна входила в мирную жизнь широким фронтом.

Добились увеличения рыночных фондов: нормированное снабжение населения улучшилось, возникла предпосылка для снижения цен в «коммерческой» торговле.

Опять встали на повестку дня вопросы улучшения методов руководства промышленностью, повышения внимания хозяйственников к каждой копейке, укрепления финансов предприятий. Вплоть до 1951 года мы не разрешали списывать с баланса даже союзнореспубликанских предприятий и организаций убыли и потери на сумму хотя бы до 5 тысяч рублей (в ценах того времени). Только в 1955 году позволили устанавливать скидки с цены на реализуемые материалы в размере свыше 25 процентов их стоимости (в связи с потерей качества). Списывая долги в убыток, не аннулировали задолженность, а учитывали по балансу в течение пяти лет, ожидая, не появится ли возможность взыскать ее. Передачу сооружений стоимостью даже менее 100 тысяч рублей из одного республиканского ведомства в другое разрешали лишь с ведома финорганов. Безвозмездной передачи средним специальным учебным заведениям отслуживших машин и приборов не было до 1959 года, а техучилищам — до 1955 года.

Вот несколько примеров, взятых из разных сфер труда и свидетельствующих об известной жесткости финансовой дисциплины тех лет. Тут имелся несомненный минус, сказывавшийся в некоторой скованности действий на местах. Зато имелся и несомненный плюс, приведший к

ощутимому финансовому выигрышу. Накопления были переданы в легкую и пищевую промышленность.

Жизнь подсказывала необходимость одновременной разработки народнохозяйственного плана и бюджета. Председатель Госплана Н. А. Вознесенский и я, как министр финансов, строго придерживались этого правила. Сопоставим проекты плана и бюджета, вместе вскрыем диспропорции между их материальным и финансовым выражением, наметим пути ликвидации несоответствий. Так что финансовые органы очень активно участвовали не только в разработке стоимостных показателей плана, но и в проектировании натуральных показателей. Делу это приносило лишь пользу, а нас с Вознесенским заставляло поддерживать постоянный контакт. Он был очень сильным руководителем Госплана, мыслил масштабно и смело, глядел далеко вперед. Настоящий государственный деятель...

Раз уж зашел разговор о цифровых данных, добавлю, что я всегда знакомился с ними по первоисточникам. Правда, при этом приходилось очень много заниматься черновой работой. Возможно, я не умел беречь свое время, не берусь судить. Но понятия «день» и «ночь» для меня часто сливались. Зато я был уверен в точности имеющихся у меня сведений о деятельности финансовых органов. Это мне помогало, когда нужно было дать быстрый ответ по тому или иному вопросу.

По установленному правилу, Госплан представляет правительству заключение по госбюджету, а министерство финансов — замечания к народнохозяйственному плану. Так было и с планом четвертой пятилетки. В целях расширения источников доходов министерство предложило увеличить объем производства товаров ширпотреба, без чего не удалось бы провести денежную реформу и отменить карточную систему снабжения населения. Текстильного сырья хватало, но следовало закупить за границей шерсть. Валютных ресурсов у нас было достаточно, ибо в войну мы только накапливали золото, не продав его ни одного грамма.

Добавлю, что и после войны мы по-прежнему очень строго учитывали драгоценные металлы и идентичные материалы. Например, согласно особой инструкции были установлены нормы сдачи отходов технических алмазов для всех предприятий, организаций и учреждений, где они использовались. Эта инструкция неукоснительно соблюдалась, шла ли речь о карбонадо (темных пористых алмазах), балласах (разноцветных камнях с неизменной твердостью, пользовавшихся поэтому наивысшим спросом) или бортах (блестящих, прозрачных и хрупких камешках). Управление драгоценных металлов во главе с С. Гусевым зорко следило за ходом дела...

Вернемся к крупным проблемам. Было предложено, далее, ускорить перестройку промышленности на мирный лад. Перераспределить трудовые резервы, особенно за счет непромышленной сферы, и направить побольше людей в легкую и пищевую промышленность. Предусмотреть нарастающее обеспечение ее топливом и восстановить широкую специализацию. Затем предлагалось установить более точные, повышенные задания по росту производительности труда и рентабельности, снижению себестоимости продукции, получению прибыли в этих отраслях промышленности. Почти по всем разделам плана финансисты сделали замечания. Я высказал их при обсуждении проекта плана в ЦК ВКП(б).

Сразу же после этого заседания я уехал к избирателям Смоленской, Брянской и Калужской областей, которые выдвинули меня кандидатом в депутаты Совета Национальностей Верховного Совета СССР второго созыва. Пробыл я там десять дней. Посетил знакомые места — города, поселки, заводы. Выступал на митингах. Возвратившись, был снова приглашен на совещание в Совмин СССР. Оказывается, комиссия, которой было поручено доработать проект плана пятилетки, не очень внимательно отнеслась к предложениям Министерства финансов. Из Центрального Комитета поступила в Совет Министров записка с

нашими замечаниями по проекту плана. В развернутой резолюции рекомендовалось учесть эти замечания и особенно выделялись предложения увеличить объем производства товаров ширпотреба и перераспределить трудовые резервы.

Реализация этих предложений принесла ощутимую выгоду. Страна получила больше доходов, чем намечалось. Быстрее сложилась финансовая база для реформы 1947 года. К середине 1949 года количество денег, находившихся в обороте, в 1,35 раза превзошло предвоенное, а розничный товарооборот превысил довоенный в 1,65 раза. Это соотношение продукции и ее товарного эквивалента было оправдано. Улучшилась структура товарооборота. Удалось добиться снижения цен на товары. Такое снижение в 1947–1954 годах проводилось семь раз, причем уже к концу четвертой пятилетки государственные цены уменьшились на 41 процент, а к 1954 году они в среднем оказались ниже в 2,3 раза, чем до реформы. Прочность финансовой базы проявилась и в том, что государство, опираясь на дополнительные резервы, смогло увеличить плановые задания на второй (1947) и четвертый (1949) годы пятилетки. А это в свою очередь позволило уже в ходе четвертой пятилетки по некоторым отраслям работать в счет следующей, повысив национальный доход по сравнению с 1940 годом на 64 процента, а намеченные капиталовложения — на 22 процента.

## Денежная реформа

Место синхронности. — Ранний звонок. — Беседа в ГКО. — Абсолютная секретность. — Пришла реформа. — Дотации. — Цена золотого рубля.

Война наносит ущерб троякого рода. Одни ее последствия можно изжить сравнительно быстро, восстановив, например, разрушенную дорогу или дом. Другие ликвидируются гораздо медленнее, и, чтобы избавиться от них, требуется длительное время. Третьи вообще вечны, как, скажем, человеческие жертвы, сгоревшее великое произведение искусства, не имевшее копий и эскизов. Возможная расшатанность товарно-денежных отношений относится к последствиям второго рода. Нельзя сразу поставить под контроль вышедшую из-под него денежную массу.

Что же нас прежде всего волновало с точки зрения финансов? Во-первых, взносы и платежи населения по налогам и займам, сложившиеся во время войны, были чрезмерно высокими. Во-вторых, выросшее денежное обращение вело к обесценению рубля. Особая ситуация сложилась в западных областях Украины и Белоруссии, в Молдавии и Прибалтике, где имелось еще много мелких частников, а решающие социалистические преобразования завершились только к концу четвертой пятилетки.

Уже в ходе войны исподволь мы начали готовиться к послевоенной денежной реформе. Помню, как-то в конце 1943 года часов в пять утра мне на дачу позвонил И. В. Сталин. Вечером я вернулся из Казахстана. Глава правительства извинился за поздний (правильнее было бы сказать — ранний) звонок и добавил, что речь идет о чрезвычайно важном деле. Вопросы, который последовал, я никак не ожидал. Сталин поинтересовался, что думает Наркомат финансов по поводу послевоенной денежной реформы.

Я ответил, что уже размышлял об этом, но пока своими мыслями ни с кем не делился.

— А со мною можете поделиться?

— Конечно, товарищ Сталин!

— Я вас слушаю.

Последовал 40-минутный телефонный разговор. Я высказал две основные идеи: неизбежную

частичную тяжесть от реформы, возникающую при обмене денег, переложить преимущественно на плечи тех, кто создал запасы денег спекулятивным путем; выпуская в обращение новые деньги, не торопиться и придержать определенную сумму, чтобы первоначально ощущался некоторый их недостаток, а у государства были созданы эмиссионные резервы. Сталин выслушал меня, а затем высказал свои соображения о социальных и хозяйственных основах будущего мероприятия. Мне стало ясно, что он не впервые думает о реформе. В конце разговора он предложил мне приехать на следующий день в ГКО.

На сей раз беседа была долгой. Очень тщательно рассматривалось каждое предложение. Так, например, были подобно проанализированы перспективы перехода производства на мирный лад.

В войну значительная масса товаров поступает не к гражданскому населению, а в армию, розничный товарооборот не обеспечивает имеющегося спроса, и деньги либо остаются на руках, либо перемещаются в карманы обладателей деревенской продукции или, что еще хуже, к спекулянтам, которые пользуются трудным моментом. Так или иначе, деньги минуют государственную казну. Нормальное денежное обращение нарушается. Для своевременной выдачи трудящимся зарплаты, обеспечения военных расходов и т. п. государство вынуждено прибегать всякий раз к эмиссии. Возникает излишек денег. С переходом к миру армия сократится, количество товаров и продовольствия для населения увеличится. Казна пополнится, исчезнет необходимость в дополнительной эмиссии.

Затем мы обсудили вопросы о том, как определить, у каких категорий населения оседает излишек денег? Чему равен размер государственного долга? Кто из граждан является кредитором по этому долгу? Сколько понадобится времени для напечатания новых денег? Год? Больше? Техника этого дела весьма сложна. Сталин дал мне ряд указаний общего характера, которые следовало понимать как директивы. Можно было отступить от них в деталях, если того требовали особенности финансовой системы, но принципы должны были сохраняться неукоснительно. Вот в чем состояли эти принципы: чтобы финансовая база СССР была не менее прочна, чем до войны; неизбежный рост общих расходов и ежегодное увеличение бюджета в целом потребуют от системы организации финансов способности на протяжении ряда лет приспосабливаться к меняющимся условиям; трудности восстановления народного хозяйства потребуют от граждан СССР дополнительных жертв, но они должны быть уверены, что эти жертвы — последние.

Сталин специально, причем трижды, оговорил требование соблюдать абсолютную секретность при подготовке реформы. Он редко повторял сказанное им. Отсюда видно, какое значение придавал он полному сохранению этой тайны. Действительно, малейшая утечка информации привела бы к развязыванию стихии, которая запутала бы и без того сложные проблемы. Еще хуже, если о замысле узнает враг и попытается использовать будущую ситуацию в своих целях. На том этапе подготовки реформы из всех сотрудников Наркомата финансов знал о ней я один. Сам я вел и всю предварительную работу, включая сложнейшие подсчеты. О ходе работы я регулярно сообщал Сталину. Знал ли об упомянутом замысле в тот момент еще кто-либо, мне неизвестно.

Примерно через год я доложил подробный план мероприятия на заседании Политбюро ЦК ВКП(б). По окончании заседания решение письменно не оформлялось, чтобы даже в архиве Генерального секретаря партии до поры до времени не оставалось лишних бумаг об этом важном деле. Начался второй этап подготовки реформы. Мне разрешили использовать помощь трех специалистов.

Еще через год, когда Сталин уехал в отпуск, он сообщил мне оттуда, что просит представить ему мой доклад о будущей реформе. Я отправил ему доклад на 12 машинописных страницах. Это был уже третий этап подготовки мероприятия. Ознакомившись с материалом, глава

правительства предложил мне расширить его, дав некоторые объяснения, до 90–100 страниц и через две недели снова представить ему. Отложив все другие дела в сторону, я взялся за выполнение этого сложного задания.

Еще ранее передо мной возник вопрос, нельзя ли реформу использовать попутно для упорядочения системы цен. И я вставил в новый текст особый раздел об упорядочении финансов тяжелой промышленности. Наряду с другими мерами для этой цели предлагалось включить в условия денежной реформы дополнительные элементы деноминации: снизить доходы граждан и соответственно, чтобы они не пострадали, — цены на товары народного потребления и тарифы за транспортные и иные услуги в 5 раз.

Сделал я это по собственной инициативе, за что и получил соответствующий нагоняй. Когда Сталин позвонил мне с юга, меня в Министерстве финансов не было, весь день я просидел в различных служебных комиссиях, переезжая из одного здания в другое. Наконец меня разыскали на заседании в Комитете государственного контроля. Слышу по телефону возмущенный голос Сталина: почему я вставил в текст вопрос, который ранее не был оговорен и который к денежной реформе не имеет прямого отношения? Положение у меня, как говорится, «хуже губернаторского». Рядом сидят люди, которые пока не имеют права знать об этом деле. А я по причине секретности материала не могу ничего сказать по существу. Сталин спрашивает, а я вынужден отделяться в ответ общими словами и односложными репликами. Возмущенный моим косноязычием, Сталин делает мне серьезный упрек, заметив невзначай, что печатать такой реферат вряд ли целесообразно (раньше было такое намерение).

Еще через некоторое время Сталин снова вызвал меня. Состоялось длительное обсуждение того же текста, причем никаких отрицательных замечаний по поводу дополнительного раздела уже не было сделано. Мы обсуждали детали реформы вплоть до организационно-подготовительных мер: темы агитационных плакатов и пропагандистских лекций, необходимость тотчас начинать с художником из Госзнака подбор рисунков на денежных купюрах, и т. д. Наконец Сталин заговорил о вписанном мною разделе и предложил решить эту проблему несколько позднее. Я получил разрешение привлечь к делу еще 15 человек (14 — из Министерства финансов, 1 — из Госбанка СССР), но с условием, что никто из них не будет знать о плане в целом, а получит представление только о своем узком задании. На этом этапе окончательно договорились, что отмена карточной системы снабжения совпадет с обменом старых денег на новые и переходом к единым государственным розничным ценам на товары. Мне было поручено подготовить первый проект соответствующего постановления и проект обращения к советским гражданам. В них следовало сообщить о порядке обмена денег; о порядке переоценки вкладов в Госбанке и сберкассах; о конверсии предыдущих займов; о соблюдении интересов трудящихся; о стремлении ударить рублем по нечестным элементам; об основах отмены карточной системы.

Постановление ЦК ВКП(б) и Совета Министров СССР было опубликовано через год после этого. С 16 декабря 1947 года выпустили в обращение новые деньги и стали обменивать на них денежную наличность, за исключением разменной монеты, в течение недели (в отдаленных районах — в течение двух недель) по соотношению 1 за 10. Вклады и текущие счета в сберкассах переоценивались по соотношениям 1 за 1 (до 3000 рублей), 2 за 3 (от 3 тысяч до 10 тысяч рублей), 1 за 2 (свыше 10 тысяч рублей), 4 за 5 (для кооперативов и колхозов). Все обычные старые облигации, кроме займа 1947 года, обменивались на облигации нового займа по 1 за 3 прежних, а 3-процентные выигрышные облигации — из расчета 1 за 5. Налоги, долги, финансовые обязательства оставались неизменными. Снижались государственные цены на хлеб, муку, крупу, макароны, пиво; не менялись государственные цены на мясо, рыбу, жиры, сахар, кондитерские изделия, соль, картофель, овощи, водку, вино, табак и спички; устанавливались новые цены на молоко, яйца, чай, фрукты, ткани, обувь, одежду и трикотажные изделия (ниже коммерческих в 3,2 раза).

Документы о реформе, разработанные заранее, своевременно разослали на места, до районных центров включительно, в адреса учреждений органов государственной безопасности специальными пакетами с надписью: «Вскрыть только по получении особого указания». В одном из документов, лежавших в пакете, говорилось: «Немедленно доставить первому секретарю областного комитета партии». У отдельных местных сотрудников любопытство перетянуло служебный долг. Пакеты были вскрыты раньше времени. Кое-где пошли слухи о предстоящей реформе. За это нарушение государственной дисциплины виновные понесли серьезное наказание. Их неправильное поведение не помешало мероприятию в целом. Как мы и рассчитывали, возникла дефляция, то есть временная нехватка денег в обращении. Теперь государство более легко руководило механизмом «спрос — предложение».

Что касается оптовых цен на средства производства и тарифов грузоперевозок, то их повысили уже в 1949 году, после чего удалось ликвидировать систему государственных дотаций промышленности, получившую распространение после войны. Реформа 1947 года усугубила рост дотаций, ибо годовая сумма зарплаты выросла на 58 миллиардов рублей. При сохранении прежних оптовых цен себестоимость продукции тоже поднялась. Убытки были плановыми, но они наносили ущерб государственному бюджету.[14]

В 1944 году дотации равнялись 0,81 миллиарда рублей, в 1945 году — 13,9 миллиарда, в 1946 году — 25,8 миллиарда, в 1947 году — 34,1 миллиарда, в 1948 году — 45,2 миллиарда рублей (з ценах того времени). Дальнейшее применение таких субсидий становилось серьезным тормозом для хозрасчета, прямо мешало использовать в экономике стоимостные категории. Мы предлагали избавиться от бюджетных «добавок» страдавшим отраслям дифференцированно: на металлы, уголь и лес целесообразно повысить оптовые цены, а в производстве средств потребления можно обойтись уменьшением ставок налога с оборота. Совместные предложения Министерства финансов и Госплана СССР предварительно обсуждала большая комиссия в составе А. Н. Косыгина, В. А. Малышева, А. И. Микояна, М. Г. Первухина, И. Ф. Тевосяна и других лиц. С 1 января 1949 года, после принятия соответствующих постановлений, оптовые цены возросли в среднем на продукцию машиностроения в 1,3 раза, электроэнергию — в 1,5 раза, цемент — в 2 раза, чугун — в 3 раза, уголь — в 3,4 раза и т. д.

Правительство пошло на это крайне неохотно и при условии, что в ближайшее же время, как только будет обеспечена рентабельность, эти цены снизятся. Было проведено четыре массовых снижения оптовых цен, причем особенно крупные — в январе 1950 года, в январе 1952-го и июле 1955 года. Эти примеры свидетельствуют о том, что в послевоенное время роль советских финансов как важного орудия планирования экономики, учета и контроля в народном хозяйстве еще более возросла.

Нужно отметить, что не сразу удалось добиться повышения рентабельности во всех отраслях промышленности: в угольной и лесной плановые затраты по-прежнему превосходили оптовые цены. Потребовалось еще несколько лет, чтобы и в этих отраслях был получен рост доходов. Что же касается четвертой пятилетки, то в те годы гораздо больше хлопот правительству доставил железнодорожный транспорт. Он восстанавливался неоправданно медленно. Назревала диспропорция между его пропускной способностью и количеством грузов. Были приняты срочные меры.

Параллельно правительство готовило еще одно важное мероприятие: Министерство финансов намечало через два года установить золотой паритет советского рубля. Дело упиралось, в частности, в довольно сложное соотношение цен на мировом рынке. Насколько это тонкое и обуславливаемое множеством факторов явление, можно судить хотя бы по следующему обстоятельству: когда постановлением Совета Министров СССР от 28 февраля 1950 года рубль переводился на золотую базу и его курс в отношении иностранных валют повышался, отменялось положение, существовавшее до этого целых 13 лет. Теперь курс

рубля исчислялся уже не на базе доллара, как было определено июльским постановлением 1937 года, а на более устойчивой, золотой основе. Его золотое содержание установили в размере 0,222168 грамма чистого золота, а покупную цену — в 4 рубля 45 копеек за 1 грамм. Теперь за 1 доллар давали уже не 5 рублей 30 копеек, а 4 рубля; за один фунт стерлингов — не 14 рублей 84 копейки, а 11 рублей 20 копеек. После реформы 1961 года деньги образца 1947 года обменяли на новые по соотношению 1 за 10. Золотое содержание нового, «тяжелого» рубля стало равно, однако, не 2,22168 грамма (то есть в 10 раз больше, чем у «легкого» рубля), а 0,987412 грамма, или 1,11 доллара США (то есть с превышением прежней единицы в 4,4 раза). Как видите, все это довольно сложно и требовало огромной предварительной работы...

## Грань полустолетия

Ядро индустрии. — Давнее начало. — Путь верный, хотя и не легкий. — Острый вопрос — Окончательное решение.

Обеспечив победу социализма в СССР, советский народ, ведомый партией, шел в послевоенные годы к развитому социалистическому обществу. Основой дальнейшего движения вперед служила база, заложенная упорным трудом еще в годы первых трех пятилеток. Основу ее составляли гиганты тяжелой промышленности, а всего в тяжелую индустрию было вложено до 1941 года 13 миллиардов рублей (в сметных ценах на 1 июля 1955 года). Из них половина приходилась на долю энергетики, черной металлургии, машиностроения и станкостроения. Возникли новые для нашей страны отрасли промышленности (качественная металлургия, автотракторостроение, авиастроение и пр.). Изменилась и структура промышленного производства: при общем росте валовой индустриальной продукции по сравнению с периодом до 1927 года в 7,7 раза, производство средств производства выросло к концу третьей пятилетки в 13,4 раза, а машин — в 35 раз. Ведущую роль играли теперь крупные механизированные предприятия.

Исключительными, уникальными в своем роде были и финансовые показатели индустриализации. Норма накопления в годы довоенных пятилеток равнялась 26–29 процентам национального дохода. Это примерно втрое превосходит показатели самых развитых капиталистических стран того времени. Мобилизация экономических ресурсов гарантировала быстрый рост капиталовложений в промышленность: в сопоставимых ценах от 2,7 миллиарда рублей в первую пятилетку до 6,1 миллиарда во вторую и 5,9 миллиарда рублей за прерванную войной третью. Ежегодные темпы прироста производства в 1928–1940 годах составили невиданную прежде цифру в 16,8 процента. При всей напряженности этих темпов СССР сумел не только их выдержать, но и решить попутно ряд других важных задач. К 1941 году удельный вес продукции наглей индустрии достиг 10 процентов мирового промышленного производства.

Выбор путей индустриализации, ее методов, сроков и темпов проведения оказался верным, а вложенный в нее народом труд и испытанные ранее лишения — не напрасными. Ни оккупация фашистами территории, на которой производилось 46 процентов промышленной продукции, ни разрушение в ходе военных действий или в результате вандализма захватчиков около 32 тысяч предприятий, более 1700 городов и поселков, более 70 тысяч сел и деревень не смогли приостановить наше поступательное движение вперед. В годы четвертой пятилетки было восстановлено, построено и введено в действие более 6 тысяч крупных промышленных предприятий.

Причиненный войною материальный урон, исчисляемый в целом гигантской суммой около 2600 миллиардов рублей, а также широкий размах послевоенного строительства, техническое перевооружение, изменения в номенклатуре продукции, формах экономической

кооперации труда, отраслевой структуре, тоже потребовавшие миллиардных расходов, лишь ограничили, но опять-таки не прервали нашего дальнейшего индустриального развития. Уже в 1946 году производственные основные фонды промышленности сравнялись с довоенными, а к 1955 году превзошли их на 150 процентов. Совершенствовалась технология производства, повышалась механизация труда, создавались и осваивались прогрессивные типы современных механизмов и машин.

Качественно новые явления в промышленности выразились в возникновении новых отраслей — газовой, атомной, электронной и других. СССР стал активным участником развернувшейся во всем мире научно-технической революции. Резко возросли масштабы строительства, ускорились без того быстрые темпы научно-технического прогресса. Вот несколько цифр, иллюстрирующих это положение. В последнем году четвертой пятилетки было создано 650 новых видов оборудования и машин, а во втором году шестой пятилетки количество таких образцов выросло в 4 с лишним раза, не считая примерно 1 тысячи образцов новых приборов. За этими цифрами кроется и то, что более всего интересовало автора дайной книги, — рост капиталовложений. Уже к первому году семилетки страна вложила в реконструкцию и техническое перевооружение работавших предприятий свыше половины средств, выделенных для промышленности вообще. Сохранился курс на преимущественное развитие производства средств производства по сравнению с производством средств потребления. Одновременно реконструировались средства связи и транспорт.

Вот это и была кардинальная линия нашего роста, приковывавшая к себе на протяжении десятков лет главное внимание финансовых органов. Она потребовала от работников финансовой системы четкости и дисциплинированности, гибкости и оперативности, находчивости и дальновзоркости. Проводились организационные перестройки, искали пути решения сложных проблем. Одним из нововведений, которому первоначально не придали особого значения, явилось создание директорских фондов. Позднее, в условиях проводимой у нас экономической реформы, без таких фондов трудно было представить себе деятельность многих предприятий. Постановление Совета Министров СССР от 5 декабря 1946 года «О фонде директора промышленных предприятий» вызвало ряд неотложных финансовых мер. Министерство финансов СССР издало специальную инструкцию о практическом применении этого постановления. Скромный, сравнительно небольшой документ. Однако он означал качественно иной подход к оценке экономических возможностей каждой промышленной ячейки социалистического общества!

Прошло еще несколько месяцев. Появились новые соответствующие постановления: «О фонде директора совхоза» и «О фонде начальника строительно-монтажных организаций» (10 мая 1947 года), «О фонде директора на железнодорожном транспорте» (29 сентября 1947 года). Прежде чем сопровождать эти постановления инструкции покидали стены Министерства финансов, их тщательно обсуждали. «Сколько будет стоить?» — вот вопрос, который чаще всего задавали при этом. «К чему может привести?» — был второй вопрос.

Ни на один день не забывает финансист ленинское положение о том, что социализм невозможен без учета. Постановлением Совета Министров СССР от 17 сентября 1947 года на союзное министерство финансов было возложено методологическое руководство бухгалтерским учетом и отчетностью всех учреждений, предприятий и организаций страны. Учитывать и контролировать приходилось, конечно, не только доходно-расходные статьи в их «чистом» виде, а и перестройку государственного аппарата. Это далеко не элементарный вопрос. В эпоху научно-технической революции в формах и методах деятельности органов управления, понятно, неизбежны изменения. В государственных аппаратах развитых капиталистических стран происходят неоднократные изменения, идут нескончаемые дискуссии о том, каким должно быть число занятых в них людей, прозванных «белыми воротничками».

В Советской державе эта проблема рассматривается на принципиально иной основе.

Социализм исключает любую стихийность в разрешении этого вопроса; учитываются прежде всего общенародные интересы.

У нас есть свои специфические сложности. В постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О существенных недостатках в структуре министерств и ведомств СССР и мерах по улучшению работы государственного аппарата» от 14 октября 1954 года отмечалось, что из 44,8 миллиона рабочих и служащих в административно-управленческий персонал входят 6,516 миллиона человек. Партия и правительство потребовали значительно сократить административно-управленческий персонал. Следовало упразднить 200 главков, 147 трестов, 93 местных управления, 898 снабов, 4500 контор, свыше 4000 мелких структурных подразделений. Сокращаемым лицам предоставлялось место на производстве. Министерству финансов надлежало осуществить контроль за выполнением этого решения. Но одного контроля было мало. Партии и правительству пришлось провести ряд совещаний, на которых обсуждались и разъяснялись намечаемые мероприятия. Не осталось в стороне от этой работы и Министерство финансов.

Осуществление огромных по масштабу технико-экономических мероприятий в период послевоенных пятилеток требовало не только модификации рычагов управления, но и своевременной перестройки кредитно-денежной системы. Между тем, как выявилось, наши банки порою отставали от запросов жизни. Партия и правительство резко критиковали эти недостатки, нацеливая банковские органы на умелый и оперативный подход к делу. В августе 1947 года Совет Министров СССР и ЦК ВКП(б) приняли постановление «О грубых извращениях в работе Сельскохозяйственного банка». Мне справедливо указали на то, что Сельскохозяйственный банк никак не может взять в толк, что война давно кончилась, и работает старыми методами, а министерство не направляет его деятельность.

В постановлении отмечалось нарушение Сельхозбанком порядка, принятого в 1935 году. Колхозам необоснованно отказывали в выдаче средств со счетов неделимых фондов.

Деньги выдавали в зависимости от представления колхозами отчетов об их работе. Не раз колхозные средства, вложенные в неделимый фонд, незаконно списывали в виде уплаты взносов по личной подписке колхозников на заем.

Постановление сыграло большую роль в улучшении деятельности банковских органов.

Через семь лет, в августе 1954 года, Совет Министров СССР и ЦК КПСС приняли постановление «О роли и задачах Государственного банка СССР», в котором резко критиковалась работа банка и были намечены его главные задачи на том этапе: содействовать росту производства, товарооборота и социалистического накопления путем улучшения методов кредитования, расчетов и установления подлинного контроля рублем; укреплять денежное обращение страны; контролировать наличные запасы материальных ценностей. Был изменен порядок кредитования и расчетов в народном хозяйстве, усилен контроль за расходованием фондов зарплаты.

Это постановление сохранило свою силу и после того, как в 1959 году вся система банков долгосрочных вложений была перестроена и в Госбанк, а также в Стройбанк (Промбанк) влились учреждения ликвидированных Сельхозбанка, Цескомбанка и местных коммунальных банков (Торгбанк исчез еще в 1955 году).

Из числа наиболее фундаментальных мероприятий, намечавшихся в годы послевоенных пятилеток и потребовавших от финансовой системы составления крупных перспективных планов, самым значительным я считаю принятое в 1949 году решение о 10-летнем (на 1951–1960 годы) плане электрификации СССР. Ход событий заставил существенно пересмотреть темпы, методы и формы претворения в жизнь этого решения. Однако проделанная тогда Министерством финансов, равно как и другими государственными

органами, подготовительная работа навсегда останется в моей памяти как одна из самых масштабных...

Перестройка хозяйства на мирный лад в основном завершилась в 1946 году. В 1948 году объем промышленного производства в стране превзошел довоенный уровень. Таким образом, на восстановление промышленности потребовалось около двух с половиной лет. Героический труд рабочих, неутомимая деятельность партии обеспечили выполнение первой послевоенной пятилетки в промышленности за четыре года и три месяца.

Однако успехи вовсе не означали, что путь, по которому шла страна, был легким. На фоне впечатляющих успехов промышленности было особенно заметно отставание сельского хозяйства. Восстановить его было сложнее, чем промышленность. Трудности в сельском хозяйстве в значительной степени объяснялись серьезными упущениями в руководстве им, нарушением принципа материальной заинтересованности колхозов и колхозников в результате своего труда.

Из встреч со Сталиным, из бесед с ним, из его высказываний я составил вполне определенное представление, что он не был уверен в правильности всех применявшихся нами методов руководства сельским хозяйством; но тем не менее верную оценку сложившемуся положению Сталин не дал. Это проявилось и в его последней крупной работе «Экономические проблемы социализма в СССР» (1952 год). В ней, на мой взгляд, наряду с правильными мыслями и меткими наблюдениями содержатся и ошибочные положения. Одним из них был вывод о необходимости в ближайшее время перейти от использования на селе преимущественно колхозно-кооперативной формы собственности к опоре на государственную, то есть всенародную форму собственности. Между тем, колхоз, как одна из форм социалистического хозяйства, пока что отвечает задачам дальнейшего развития сельскохозяйственного производства.

Я не собираюсь говорить о проблемах колхозно-совхозного строительства, ибо моя область — финансы. Этому аспекту проблемы я и коснусь, причем в его самой злободневной для тех лет части: вопроса о сельских налогах.

Вопрос этот не нов. Уже в начале своих записок я говорил, как мы использовали налоги на раннем этапе социалистического строительства. Они служили своеобразным орудием наступления на буржуазную собственность. Налоги применяют и для поощрения коллективных форм развития. Им присущ возвратный характер: полученные средства опять используются в интересах трудящихся. Система косвенного обложения постепенно заменяется прямыми налогами. Наконец, налогам принадлежит относительно малое место в общем объеме государственных доходов, причем налоги систематически снижаются. Одним словом, налоговая политика служит действенным финансовым средством создания нового общества. На протяжении всех лет существования Советской власти эти условия применения финансового обложения неизменно соблюдались. Но с отдельными налогами была связана большая работа финансового аппарата.

Расскажу, в частности, о сельскохозяйственном налоге. История эта уходит еще в довоенные годы. Когда разрабатывался закон об этом налоге, Сталин чрезвычайно настороженно отнесся к предложению Наркомата финансов увеличить его (мы мотивировали это грозной международной обстановкой и потребностью дать срочно крупные суммы в оборонную промышленность), но в конце концов согласился на увеличение обложения колхозников в 1,8 раза. Это значит, что вместо 30 рублей с колхозного двора стали бы взимать округленно около 50 рублей (в деньгах того времени).

При обсуждении вопроса в ЦК ВКП(б) я попросил разрешить некоторую амплитуду налоговых колебаний. Отмечая, что со статистикой у нас не все в порядке, я говорил о желательности установить верхний предел с превышением прежнего в 1,9 раза. Получив согласие, занялся

уточнением данных. Только после основательной подготовки финансовые органы приступили к делу и неплохо с ним справились. Особенно отличился заведующий Калининским областным финотделом А. А. Посконов, позднее выросший в работника крупного масштаба.

Дальнейшей разработке этой проблемы помешала Великая Отечественная война. С переходом к миру нужно было решать вопрос о снижении налогов военного времени.

Снова остро встал вопрос и о сельхозналоге. Опять потребовалось провести большое исследование, чтобы доказать необходимость его пересмотра. В центральном аппарате находились люди, которые были убеждены, что Министерство финансов заблуждается. Сталин даже обвинил меня в недостаточной информированности относительно материального положения колхозников. Как-то он полушутя-полусерьезно сказал мне:

— Достаточно колхознику курицу продать, чтобы утешить Министерство финансов.

— К сожалению, товарищ Сталин, это далеко не так — некоторым колхозникам, чтобы уплатить налог, не хватило бы и коровы.

После этого я послал в ЦК партии сводку с фактическими данными. Цифры говорили сами за себя. Правительство приняло решение о снижении сельхозналога на одну треть.

Назрел вопрос о пересмотре налогов и в промышленности. Не раз случалось, что заводы, входившие в одну систему и даже расположенные рядом, платили разные налоги. После обстоятельного доклада в Совмине правительство навело порядок.

Не могу не упомянуть в связи с этим о заслуге тогдашнего заместителя министра финансов СССР, известного специалиста по теории финансов К. Н. Плотникова. Будучи одним из крупнейших советских экономистов, он внес большой вклад как в изучение общих финансовых проблем, так и в исследование ряда важных частных вопросов в сфере бюджета и кредитно-денежного дела. Профессор и доктор экономических наук, член-корреспондент Академии наук СССР, он возглавлял Институт экономики, был постоянным советским представителем в Экономической комиссии ООН для стран Азии и Дальнего Востока и успешно защищал интересы Родины на международной арене. Мы с ним сотрудничали очень плодотворно в течение почти двух десятков лет, ибо я ценил его советы и практическую помощь при разработке различных финансовых вопросов.

Вернусь к сельскохозяйственному налогу. В начале марта 1953 года специально созданная комиссия рассматривала справку о размерах подоходного налога с колхозов, налога на граждан, занимающихся сельским хозяйством, и отдельных местных налогов. Некоторые члены комиссии внесли тогда предложение отдельно ввести налог с оборота и налог на трудодни. Я возражал, поскольку налог с оборота и так существовал: он образовывался в основном из разницы в заготовительных и розничных ценах на сельскохозяйственную продукцию, с учетом стоимости ее переработки, а также с учетом прибыли, получаемой перерабатывающими предприятиями. Таким путем государству передавалась часть национального дохода, созданная колхозами и колхозниками. Тогда мне поручили составить справку о размерах налога с оборота по отдельным видам сельхозпродукции. Там значилось, что налог с оборота по зерну был равен 85 процентам, по мясу — 75 процентам и т. д.

Эти цифры вызвали сомнение. Справку показали Сталину. В разговоре со мной по телефону Сталин, не касаясь происхождения цифр, спросил, как я истолковываю природу налога с оборота. Я ответил, что налог родственен прибыли, одна из форм проявления прибавочного продукта. Слышу: «Верно». Новый вопрос: «А помните, до войны один член ЦК на заседании ЦК назвал налог с оборота акцизом?» Я помнил этот случай; Сталин тогда ответил, что у акциза иная экономическая природа.[15]

Далее Сталин спросил: чем объясняется столь высокий процент налога с оборота по

основным видам сельскохозяйственной продукции? Я отвечал, что здесь выявляется разница между заготовительными и розничными ценами, установленными правительством на сельхозпродукты. Следующий вопрос: для чего мы отдельно берем прибыль и налог с оборота и не лучше ли объединить эти платежи? Говорю, что если объединим, хотя бы в виде отчислений от прибыли, то в легкой и особенно в пищевой промышленности возникнет прибыль процентов в 150–200; исчезнет заинтересованность в снижении себестоимости, которое планируется в размере 1–3 процентов в год, ибо прибыль будет и без того велика, но не в результате работы. Опять слышу реплику: «Верно!», Так были затронуты многие коренные проблемы деятельности финансов, причем ни разу не упоминался вопрос о сельскохозяйственном налоге. По окончании беседы Сталин сказал: «До свидания» (редчайший случай: обычно он просто клал трубку).

Однако свидание уже не состоялось — через несколько дней И. В. Сталин скончался.

Заключая повествование о сельхозналоге, добавлю, что в запланированном тогда решении увеличение его не предусматривалось. Доходы по трудодням облагались в размере 1,5 миллиарда рублей (то есть по современному курсу — 150 миллионов). Подоходный же налог взимался согласно имеющимся ставкам. Снимался и вопрос о пересмотре государственного страхования. Эти решения, как видим, соответствовали духу всей политики Советской власти по отношению к труженикам социалистической деревни. Вместо исчисления сельхозналога по прогрессивным ставкам на основе совокупного дохода (включая получаемое с садов, виноградников и от скота) были установлены твердые ставки налога с 0;01 гектара используемой в хозяйстве земли; более льготным стало и взимание подоходного налога. Приведу данные, характеризующие эволюцию поступления послевоенных налогов и сборов с населения:

Что отсюда вытекает? Важнейшая графа — последняя. Из нее явствует, что Советская власть упорно стремилась не допустить роста значения налогов для народного хозяйства и ориентировалась в основном на другие источники доходов. Особенно бросается это в глаза при сравнении с грабительской налоговой политикой буржуазных государств. Любопытна и предпоследняя графа: постепенное увеличение налога на холостяков, одиноких и малосемейных граждан есть результат демографического явления, ибо с естественным приростом населения автоматически становится больше и упомянутых лиц. Нижняя строчка показывает резкое уменьшение данного налога после введения льгот. Рост подоходного налога — следствие увеличения как числа граждан (больше людей трудится и получает облагаемые доходы), так и самих доходов населения, ибо сохраняется прогрессивное обложение. Иными словами, лучше живется тебе — и ты помоги народному государству. В графе сельскохозяйственного налога видны перепады, о которых я рассказывал. Несколько слабая амплитуда движения отражает, в связи с обложением эксплуатируемой земли, уровень распределения земледельческого труда по площадям. Общий рост поступлений, при примерном сохранении налогами их удельного веса в бюджете, говорит об увеличении бюджета в целом из года в год. Та же картина характерна для последующего десятилетия. Крепнут наше государство и его экономика. Могучие силы победившего социализма, вдохновенный труд советских людей обеспечивают торжество политики партии, направленной на создание материально-технической базы коммунистического общества. И одним из показателей этого неудержимого прогресса служит постоянно бездефицитный бюджет Советского Союза — замечательное достижение советского народа, ведомого вперед ленинской Коммунистической партией.

На рубеже пятилеток. — Резкий рывок. — Товарищи по работе.

С чего начинаются размышления министра финансов, когда он задумывается над очередным народнохозяйственным планом и бюджетом? Предположим, запланировано поднять уровень народного потребления на 10 процентов, капиталовложений — на 12, расходы на содержание армии и на управление — на 12 процентов. Возможно ли? Предварительно требуется подсчитать, насколько увеличится национальный доход, нет ли опасности диспропорций в хозяйстве.

Национальный доход СССР — сложное экономическое понятие, обнимающее собой ряд составных элементов. Эти элементы связаны не только с экономическими, но и с политическими факторами. Например, изменение государственных границ приводит к расширению либо сужению производственной базы страны. Это неизбежно отражается на национальном доходе. Финансовые органы немедленно регистрируют эти изменения, чтобы их можно было планомерно учесть в системе народного хозяйства. Ряд таких сдвигов наметился после Великой Отечественной войны.

Как раз внутривозрастные элементы национального дохода, естественно, находятся в центре внимания Министерства финансов. Особенно это ощущается при рассмотрении народнохозяйственного плана или бюджета. Вот, например, наступил рубеж четвертой и пятой пятилеток. Госплан представляет проект очередного годового плана развития народного хозяйства. Задания выработаны неплохие. Но... разрыв по финансам составляет 50 миллиардов рублей. В бюджете такую сумму найти невозможно. При обсуждении проекта в Президиуме Совета Министров СССР принимается решение создать комиссию для детального изучения вопроса. Мне поручено сбалансировать бюджет и дать предложения. Как быть? Придется сократить часть капиталовложений и других затрат, связанных с расширенным воспроизводством. И все-таки проблема полностью не решена. Не затронуть ли отдельные ассигнования по сметам военных ведомств? Вношу на рассмотрение совокупность этих предложений. Снова обсуждаем проект с работниками Госплана, передаем его в правительство. Этот вариант утверждается.

Умение компоновать элементы огромного плана развития такой державы, как СССР, не постигается сразу в полном объеме. Это ведь большое искусство, помноженное на знания и опыт.

Пятая пятилетка была в целом закончена успешно. Объем промышленного производства возрос на 85 процентов. Хуже обстояло дело в сельском хозяйстве: при увеличении валовой продукции на 22 процента заданий пятилетки все же не удалось выполнить. Продуктивность колхозного скота не достигла намеченного уровня. Разноречивыми выглядели показатели работы транспорта: железные дороги и автотранспорт выполнили план за год до срока; по речному судоходству, грузо-пассажирской авиации и трубопроводам к запланированному рубежу не подошли. Наибольшего успеха сумели достичь в сфере количественного и качественного роста производства и повышения производительности труда. Это позволило повысить национальный доход на 68 процентов (по уточненным данным — на 71 процент).

XIX съезд КПСС в своих директивах по пятой пятилетке потребовал упрочить финансовую базу социалистической экономики, усилить контроль рублем в народном хозяйстве. Одним из путей осуществления партийных указаний было снижение себестоимости продукции. Министерство финансов, разрабатывая «свою» пятилетку, наметило именно на этом участке экономического фронта приложить максимальные усилия. Успех соответствующих финансовых мероприятий во многом зависел от трудовых свершений рабочих и колхозников. О том, что из этого вышло, можно судить по следующим цифрам:

Как видно, на грани четвертой и пятой пятилеток себестоимость резко сократилась. Если выделить промышленную продукцию, то с 1946 по 1950 год ее себестоимость упала на 17 процентов, а к 1955 году еще более значительно. Выигрыш для национального дохода оказался колоссальным. Часть средств, полученных в результате этого, направили на освоение целинно-залежных земель. Следовательно, без успехов рабочего класса мы просто не имели бы средств на такие капиталовложения.

С развитием народного хозяйства меняются методы борьбы за увеличение национального дохода, и все более высокая квалификация требуется от сотрудников финансового аппарата. В годы пятой пятилетки произошло некоторое обновление финансовых кадров за счет очередной партии выпускников вузов. Но основной костяк специалистов оставался прежним. В экономике, как нигде, важен опыт. Поэтому главное внимание было обращено на повышение деловой квалификации кадров (с краткосрочным отрывом либо без отрыва от производства). Почти все сотрудники Министерства финансов СССР окончили университеты марксизма-ленинизма. Та же картина наблюдалась в республиканских учреждениях. Широко действовали курсы переподготовки. Массовое распространение получили кружки по изучению политекономии со специальными программами обучения, в зависимости от профиля каждого управления или отдела.

Из числа пришедших в министерство новых работников назову в первую очередь двух моих первых заместителей Д. С. Бузина и В. Ф. Гарбузова. Дмитрий Семенович Бузин после работы в Министерстве финансов был переведен в Госплан. Большой путь прошел Василий Федорович Гарбузов. Квалифицированный и отлично подготовленный работник, кандидат экономических наук, он хорошо зарекомендовал себя в должности председателя Госплана Украины. Назначенный заместителем Министра финансов СССР, и здесь проявил себя с наилучшей стороны. Назначение В. Ф. Гарбузова с моим уходом на пенсию Министром финансов СССР было вполне закономерным.

Не могу не вспомнить руководителей республиканских финансовых органов. Наисложнейшие по объему обязанности ложились, конечно, на плечи работников Российской Федерации, министрами финансов которой являлись в 50-е и 60-е годы А. М. Сафронов, А. А. Посконов, И. И. Фадеев. В коллегии министерства входили наряду с министром его заместители и ряд крупных специалистов, возглавлявших важнейшие участки финансовой службы. Энергично и умело действовали мои заместители, крупнейшие специалисты по практике финансовой работы и по валютным вопросам Павел Андреевич Малетин и Иван Данилович Злобин, советники по международным аспектам наших финансов Ф. П. Быстрое, А. Г. Кутузов, В. К. Ситнин, В. Н. Дутов. Отлично работали многие начальники управлений и отделов: Г. Ф. Дундуков, В. А. Врублевский, И. В. Гужков (позднее стал заместителем министра), Н. В. Мошкин, С. Б. Хейфец, Г. И. Шейгам, Ф. И. Верес, В. П. Никольский и многие другие товарищи. Все они внесли большую лепту в работу финансовых органов.

Год от года росли в стране денежные накопления. В 1950 году они составляли 34,28 миллиарда рублей, а в 1956 году — 50,05 миллиарда. Свыше половины их сумм поступило от налога с оборота, а четверть дала прибыль государственных и кооперативных организаций. Недаром страна сумела вложить за годы пятой пятилетки в развитие тяжелой индустрии, этого костяка нашего хозяйства, более 40 миллиардов рублей.

Заканчивая рассуждения по поводу национального дохода, еще раз подчеркну, что для каждого работника финансовой системы является законом вслед за бюджетом (первая заповедь) думать о национальном доходе в целом. Пока в обществе действует закон стоимости, в магической фразе «увеличение национального дохода» будет содержаться

возможность любых социальных преобразований, любого нововведения, любого продвижения вперед. В книге И. Ильфа и Е. Петрова «Золотой теленок» Остап Бендер ошеломил своих товарищей по путешествию сообщением, что в папке, которую он готовился развязать, заключено исполнение всех желаний. Вот такой волшебной папкой для советских граждан является гроссбух, в котором заранее прослежены перипетии, ожидающие национальный доход. В наших силах превратить мечту в реальность. Но, как ни общеизвестно это, единственный путь к тому, чтобы мечты сбылись, лежит через творческий труд, упорный и беспрестанный.

Там, где делают ордена и деньги

Что скрывается за названием. — Печатники. — Бумажники. — Монетчики. — Исследователи.

Особое место в Министерстве финансов СССР и подведомственных ему органах занимает Главное управление производства государственных знаков, кратко называемое Гознак. Это — уникальное производственное объединение, включающее в себя комплекс предприятий с многотысячным коллективом высококвалифицированных специалистов. Их продукция не имеет себе равных. А в изготовлении ряда специальных изделий Гознак вообще является монополистом. В его промышленную базу входили печатные фабрики и типография, поставлявшие полиграфическую продукцию; бумажные фабрики, изготовлявшие бумагу особых сортов; монетные дворы; фабрики по производству бриллиантов.

История печатных предприятий Гознака уходит корнями в начало XIX века, когда после ряда не вполне удачных попыток наладить в России постоянный выпуск хороших ассигнаций в 1818 году основали «Экспедицию заготовления государственных бумаг». Новая отрасль отечественной промышленности росла и развивалась медленно. Однако к концу столетия ее изделия отличались уже довольно высоким качеством. В начале нашего века «Экспедиция» превратилась в квалифицированное производство. Но подлинный его расцвет произошел при Советской власти. Преодолев трудности 20-х годов, молодая социалистическая промышленность подняла на новый уровень и работу Гознака. Ныне разнообразнейшая продукция Гознака прочно снискала себе мировую славу.

Полиграфические изделия выходили и выходят из стен Московской и Краснокамской (позднее Пермской) печатных фабрик и Московской типографии Гознака. Это прежде всего так называемые изделия строгого учета: денежные знаки, документы, облигации и лотерейные билеты, почтовые марки и маркированные конверты. Помимо них Гознак печатает альбомы по изобразительному искусству, подарочные иллюстрированные издания художественной литературы, открытки, репродукции на спецткани. Одним из интереснейших производственных подразделений являются цехи однопрогонной многокрасочной печати, получившей по имени ее изобретателя талантливого техника-самородка И. И. Орлова название орловской. Сконструированная им машина вступила в строй в 1893 году и позднее была переделана в ротационную слесарем И. Стружковым, а в советское время усовершенствована мастером Гознака А. Щербаковым, объединившим в ней орловский метод печатания с обычным типографским.

В период войны появилась Краснокамская печатная фабрика. В 1946 году Гознаку передали Полиграфический комбинат Главного управления геодезии и картографии, работавший с 1938 года и выпускавший тогда атласы и карты. Из него после перестройки и дооборудования возникла Московская типография. Я питал к этому предприятию особую слабость. Не могу не сделать этой оговорки. Видимо, это не совсем хорошо. Если прибегать к сравнениям, то у отца все дети должны быть любимыми. И я, пока был министром, никогда ничем не выделял это предприятие.

Когда я приезжал на печатную фабрику, то всегда сталкивался с традиционным производством, которое десятки лет действовало в каком-то сложившемся направлении. Переделать там что-либо, даже просто переставить машину с одного места на другое, было очень трудной задачей. А в типографии, находящейся неподалеку от Выставки достижений народного хозяйства, Министерство финансов с самого начала могло все планировать и проектировать по-своему. Создали цехи металлографский, сортировочный, орловской печати, оборудовали участок нумерационных аппаратов, обучали людей...

Бывало, приедешь сюда в трудную минуту, вместе с начальником главка И. И. Сивковым пройдешься по участкам, послушаешь перестук машин, повидишься с рабочими, поговоришь с главным инженером А. О. Бабахановым: «Как движется работа, Амбарцум Ованесович?» Улыбнется экспансивный Бабаханов, а вслед за ним Иннокентий Иванович, отпустит шутку кадровый печатник, и сразу повеселеет на душе...

Когда в конце 1946 года было принято официальное решение о замене денежных знаков образца 1937 года, соответствующие задания получили все три печатных предприятия. Сроки дали жесткие, техническая сторона заданий была сложной. Понадобился большой и упорный труд гознаковского коллектива, чтобы новый кредитный билет увидел свет в срок и выглядел отлично. Эта работа показала, что на Московской печатне, самой старой из трех, пора менять износившееся и устаревшее оборудование. Укрупнили цехи. Перепланировали помещения. Рыбинский завод полиграфических машин поставил нам свеженькую аппаратуру. Разместили также станки специального назначения. Преображенная фабрика переключилась на производство только денежных билетов, государственных документов и почтовых марок. Некоторые машины, например счетные, Гознак создал собственными силами. Они оказались настолько удачными, что англичане купили у нас лицензию на их изготовление.

Типография тоже непрерывно обновлялась. Из ее цехов выходила разнообразная продукция: облигации государственных займов и лотерейные билеты, денежные знаки и денежные чеки, аккредитивы и сберегательные книжки, орденская документация и паспорта, маркированные художественные конверты и репродукции на ледерине. Ледерин — это хлопчатобумажная ткань с лаковым покрытием, имитирующая кожу. У нас в стране никто раньше не умел печатать на такой ткани. Работники типографии сами определили технологию полиграфического процесса, рецептуру красок и добились успеха. Неплохо трудились и краснокамцы. А в конце 1959 года, когда Краснокамская типография переехала в Пермь, на новом месте тоже довольно быстро наладили производственный процесс. Перед уходом на пенсию я еще успел подержать в руках свежую пермскую продукцию — профсоюзные билеты. Позднее эта фабрика выпускала также конверты, художественные бланки, открытки и плакаты.

Добрым словом хочется отметить Ленинградскую и Краснокамскую бумажные фабрики. Ленинградцы выпускают ныне прекрасные сорта бумаги: эстампную под акварели и офорты, картографическую, чертежную разных видов, мелованную, фотоподложку, ротаторную, документную, денежную и т. д. Краснокамцы выдают стране сорта бумаги высокой плотности: писчую нулевую, трехслойную, офсетную первую, чертежную «В». Гознаковские бумаги не раз получали дипломы на выставках и конкурсах. Некоторые изделия (основа для диазотипа, чертежная бумага ручного отлива) охотно приобретаются за рубежом и составляют неременную часть отечественного экспорта.

Любопытную сторону бумажного производства представляет собой нанесение на бумагу в процессе ее изготовления видимых на просвет изображений. Их называют «водяные знаки». Такие знаки — узоры, фигурки или рисунки — давно использовались промышленными и торговыми фирмами в качестве товарной марки либо клейма, которые указывали на «автора» изделия и позволяли установить происхождение последнего, а также место и время выпуска в свет. В других случаях водяные знаки служат украшением.

Если речь идет о знаках на деньгах, то такой рисунок рассматривается долго и обстоятельно и утверждается специальным постановлением. Наличие водяного знака затрудняет изготовление фальшивок, поскольку получить бумагу с такими знаками очень трудно. Малейшая неточность в форме, небольшая разница в методах подготовки влажной бумажной массы, отличие в технологии производства — и специалистам не составит никакого труда выявить фальшивку. Когда готовят бумагу для документов государственного значения, то однообразный узор наносится по всему ее полю. На советских деньгах образца 1947 года водяным знаком служила пятиконечная звезда. Она покрывала казначейские билеты достоинством от 1 до 5 рублей и десятирублевый банковский билет. А на банковских билетах в 50 и 100 рублей просвечивалось изображение В. И. Ленина.

Стариннейшей отраслью гознаковского производства является монетное дело. Петербургский монетный двор возник еще в 1724 году. В систему Гознака это заведение вошло в начале Великой Отечественной войны. А в 1942 году к нему прибавился Московский монетный двор. Продукция монетных дворов — металлические деньги, ордена, медали, юбилейные сувениры, значки. Над их созданием трудятся замечательные художники, граверы и скульпторы, высококвалифицированные инженеры и техники. Среди них такие выдающиеся мастера, как всемирно известный скульптор И. Д. Шадр, медальер профессор А. Ф. Васютинский, заслуженный деятель искусств РСФСР, бывший главный художник Ленинградского Монетного двора Н. А. Соколов, чьи традиции развивает плеяда талантливой молодежи. Выражение «монетные дворы» есть такое же собирательное понятие, как Гознак, ибо оно включает в себя ряд предприятий, дополняющих друг друга. Их новая техника создана советской наукой и социалистической промышленностью. Эту технику обслуживают тысячи рабочих, по пи каждый из которых является знатоком своей профессии.

Отдельное место в Гознаке принадлежит его Всесоюзному научно-исследовательскому институту (ВНИИГ). Возникший в 1948 году, он сразу же начал выполнять ответственные задания по разработке технологии производства бумаги высоких сортов, конструированию машин, созданию проектов государственных стандартов и нового оборудования. Кроме того, ВНИИГ выполняет некоторые дополнительные заказы, допустим по технологии получения особых сплавов, огранке алмазов, изготовлению уникальных радиодеталей. Ученые и инженеры ВНИИГа на редкость интересный творческий коллектив, находящийся на передовых рубежах современной науки и техники.

Что же можно сказать о Гознаке в целом? Его как нельзя лучше характеризует сама выпускаемая им продукция. Отпечатанные им книги — подлинные шедевры. Его гравюры производят незабываемое впечатление. Его печатная графика — суперкласс полиграфического искусства. Его металлические изделия практически неповторимы. Но самое главное, чем располагает Гознак, — это люди, работающая для народа, многотысячная когорта специалистов, перед чьим коллективным умением и массовой продукцией поистине меркнут достижения даже отдельных мастеров Ренессанса и барокко.

Там, где хранятся деньги

Необычная экскурсия. — Вместо золота. — Один считает, второй проверяет. — Инкассатор и другие. — Тот, кто деньги сдает в сберкассу.

Став наркомом финансов, я должен был вплотную познакомиться с тем, как планируется и осуществляется денежный оборот в масштабе уже не только района, города, округа, области или даже республики, а и всей страны. Это вынудило меня побывать на различных участках того длинного и извилистого пути, который проходят оборачивающиеся деньги. Позднее, когда Госбанк СССР некоторое время входил в систему союзного Министерства финансов, денежный оборот прямо оказался подконтролен нашим сотрудникам. Тут я уже не раз и не

два вникал в тонкости организации денежного обращения СССР. Хочу поэтому пригласить читателя на небольшую экскурсию и вместе с ним как бы совершить прогулку по одному денежному хранилищу, показав ему кое-что из той сферы, которая обычно остается для непосвященных за семью печатями. Изберем во имя наглядности такой участок денежного оборота, где последний осуществляется не в безналичной форме (то есть посредством перечисления сумм со счета на счет или зачета взаимных обязательств разных учреждений, предприятий и организаций), а в наличной. Эта сфера носит название «денежное обращение». Здесь шуршат бумажные деньги и звенит разменная монета...

Кто же непосредственно пользуется данной сферой? Все люди: и те, кто покупает продукты на рынке, вкладывает свои средства в сберкассу или переводит их по почте; и те, кто приобретает товары в магазине, отрывает проездной билет в автобусном автомате и платит за квартиру; и те, кто получает зарплату либо пенсию.

Основную часть возвращающихся из оборота наличных денег представляет собой выручка от продажи населению различных товаров или от оказанных ему услуг: наше денежное обращение имеет твердое товарное обеспечение. К концу рабочего дня на предприятиях, в организациях и в учреждениях скапливаются наличные деньги. Их обязательно сдают в кассы Госбанка. А к началу рабочего дня для платежей требуется, наоборот, получить в банке деньги. Но куда конкретно идут первые и откуда поступают вторые? Переступим порог Центрального хранилища Госбанка СССР и приглядимся к происходящему.

Пройдем через высокие входные двери, пересечем вестибюль с высокими колоннами и углубимся в центр здания. Начнем с так называемого резервного зала. Перед глазами — горы прочных брезентовых мешков. Только что с печатной фабрики Гознака прибыли новенькие купюры. Они распределены по мешкам. В одних лежат банковские билеты достоинством в 10 рублей и выше. В других — казначейские билеты в 1, 3 и 5 рублей. В соседнем зале, куда доставили груз прямо с Монетного двора, в холщовых мешочках упакованы медно-никелевые белые монеты достоинством в 10 копеек и выше и медно-цинковые желтые монеты в 1, 2, 3 и 5 копеек. На мешках ярлыки, окрашенные едва ли не во все цвета радуги (цвет обозначает соответствующую купюру). «Волшебные сумы» помещаются в стальные клетки.

Возьмем в руки любой банковский билет. На нем написано, что он обеспечивается «золотом, драгоценными металлами и прочими активами Государственного банка». А на казначейском билете значится, что он обеспечен «всем достоянием Союза ССР». Но пока что содержимое мешков в резервном зале еще не деньги, а лишь пахнущая специфическим запахом высококачественная бумага. Ее назначение — стать кредитным знаком и заменить золото в обращении, при платеже и накоплении. Заменив золото кредитными знаками, мы сэкономим металл, средства производства и рабочую силу, упростим кассовое обслуживание, сконцентрируем золотой резерв в кладовых государства и взамен пустим по рукам тысячи специально отпечатанных для того бумажек. Однако до той самой минуты пока это не случилось, бумажки останутся лишь бумажками. Еще не получено разрешения Госбанка на выпуск.

И вот дан сигнал: пустить в обращение очередную порцию денег! Предположим, в кассу, обслуживающую разъездные зрелищные предприятия, требуется доставить некую сумму. Она определяется не только величиной заработной платы артистов, но и нашими обычными расчетами, согласно которым эти деньги должны будут совершить 12 оборотов (шесть зарплат, умноженные на 2: приход и расход) за финансовый квартал, причем каждая труппа на гастролях кроме того получит дополнительную возможность направить 30 процентов средств от сборов на удовлетворение своих повседневных неотложных производственных нужд. Распоряжение принято хранилищем. Мешок с купюрами поехал к столам с металлической решетчатой поверхностью. Кассир считает. Контролер проверяет. Сума заполняется бумажками, выходящими в большой свет и превращающимися тем самым в

деньги. На нее навешен ярлык. Его украсили подписи кассира и контролера. Рядом — их персональные пломбы. Долгая дорога началась. Инкассаторы подхватили суму и вышли из зала. За ними тотчас сдвинулись входные плиты, наглухо замуровав помещение.

Между тем инкассаторы на тележке везут тяжелую суму к общему выходу. Мимо них из монетного хранилища тянется другой груз: пяти- и семикилограммовые мешочки, свыше 10 тонн звонкого металла — порция ежедневных расчетов государства с населением одной только Москвы. Грузы попадают в лифт, из него на транспортер, затем в автомашину, которая развозит их по предприятиям и учреждениям. Когда же закончится операционный день, в кассе установят наличность. Необходимый лимит оставят у себя, а излишек опять перечислят в резервный фонд. Купюры поедут в обратный путь. Бумажные деньги и монеты попадут в кассо-пересчетный зал. Там отберут нуждающиеся в замене монеты и бумажные купюры. Одни отправятся в Монетный двор на переплавку, другие — на фабрику Гознака. А в начале и конце сложной дороги с ними всегда будут проделявать тщательные манипуляции, неумолимо подчиняющиеся поговорке «Деньги любят счет».

Сколько же денег можно пустить в обращение? Практически, конечно, сколько угодно. Но это вызовет хаос. Еще К. Маркс открыл закон, в соответствии с которым в разумном хозяйстве количество денег обязательно должно соответствовать потребностям обращения. В буржуазном обществе закон количества обращающихся денег, циркулирующих согласно присущим им функциям, очень часто действует стихийно, и это порождает финансовые кризисы и инфляцию. В социалистическом обществе этот закон строго соблюдается. Госбанк регулярно анализирует состав и любые изменения денежной массы; точно распределяет ее на суммы, роль которых будет состоять в обращении и платеже, а также в том, чтобы превратиться в сбережения и осесть как в сберкассах, так и в «домашних хранилищах»; устанавливает скорость самого обращения денег. Исчисляя указанные суммы в масштабе отдельных союзных республик, Госбанк определяет пути и величину миграции денег между всеми территориями страны. Для этого изменения в сумме денег сопоставляются с ежегодными эмиссиями и, наоборот, с изъятиями через банковские кассы. Попутно сравнительно несложными подсчетами определяются также покупательная способность населения и объем товарных масс, необходимых для удовлетворения потребительского спроса. Инструментами регулирования и планирования денежного оборота служат здесь баланс доходов и расходов населения и кассовый план. В мою бытность министром составление кассового плана являлось (вплоть до 1959 года) прерогативой Госбанка.

Местные органы к этой важнейшей работе тогда не привлекались. По всей видимости, напрасно.

Денежную выручку собирают не только инкассаторы, а и специальные пункты, дневные или вечерние кассы банковских учреждений. Кроме того, ее переводят почтой, телеграфом либо сдают в объединенные кассы организаций. Однако главную роль играет инкассация. Так, в 1958 году около 69 процентов всей выручки поступило в банк именно этим путем. Сберкассы же, к примеру, перевели тогда лишь 0,3 процента выручки. Инкассационный метод сбора денег обладает рядом преимуществ: денежные остатки в торговых точках изымаются очень быстро и сразу попадают в банк; работники мест обслуживания населения не отвлекаются от своих прямых обязанностей; безусловно гарантируется сохранность средств. Если же нужно выпустить какую-то сумму в обращение, незачем перевозить деньги в местные отделения и конторы банка из центральных, ибо на местах имеются свои резервные фонды. Обратная касса каждого банковского учреждения обладает наличными, размер которых устанавливается с учетом объема производимых операций.

Но деньги хранятся не только в банке. Любой взрослый гражданин у нас знает, что такое сберегательная касса. Ее в переносном смысле слова тоже можно назвать хранилищем. Только попавшая в нее доля доходов населения временно не используется для покупки товаров или платы за услуги, а резервируется. Некоторая часть сохраняемых там сумм

изымается вкладчиками быстро. Другая стабилизируется. В 1959 году, когда я в последний раз интересовался этим вопросом в должностном порядке, каждый вкладной рубль хранился в среднем по стране 424 дня. К началу следующего года средний размер вклада составил (в тогдашних деньгах) 2005 рублей. Фактически вклады являются долей фонда потребления, превращенной в сбережения. Они способствуют не только повышению уровня жизни трудящихся, но и более рациональному построению личных бюджетов. Поэтому в СССР всегда уделяли огромное внимание сберегательному делу.

Коллегия министерства довольно часто рассматривала образцы плакатов финансовой рекламы. Не скажу чтобы нас всегда удовлетворял ее размах — реклама была суховатой и не очень доходчивой, а иногда могла вызвать улыбку. Многим, вероятно, бросались в глаза плакаты «Накопил — и машину купил» и т. д. Люди старшего поколения могут помнить лирический призыв большей давности, еще перед войною ставший популярным: «Тот, кто деньги сдает в сберкассу, имеет удобств и выгод массу». Лучше всего за сберегательные кассы агитировали не плакаты, а сама жизнь. К началу 1941 года вклады населения в них составляли 0,7 миллиарда рублей, в 1951 году — 1,9 миллиарда, в 1961 году — 10,9 миллиарда рублей. Вот убедительный показатель постоянного повышения жизненного уровня населения.

Вряд ли можно утверждать, что советское сберегательное дело достигло совершенства. В порядке самокритики упомяну в связи с этим о некоторых любопытных деталях, наблюдавшихся в братских социалистических странах. В Венгрии взносы на текущие счета в сберкассах принимаются в любом почтовом отделении, а также могут поступать безналичным путем. Перевод денежных сумм производится посредством чеков. С текущих счетов срочных (не менее чем на 90 дней) выплачиваются 4 процента годовых, счета же до востребования — беспроцентные. Регулярно организуются «дни сбережений», пропагандируемые печатью и поддерживаемые правительственными, партийными и профсоюзными организациями. Школьники приобретают специальные «сберегательные марки», при помощи которых учатся не тратить деньги на ветер. В Болгарии получили широкое развитие «рабочие вклады» и «детские вклады», вносимые непосредственно через кассиров предприятий и учреждений. Родителям новорожденных рассылаются письма с приглашением внести на имя ребенка вклад в сберкассу. В Польше сбережения пропагандируются особенно эффективно через различные общественные организации, особенно молодежные, а также комитеты по сотрудничеству со Всеобщей сберегательной кассой. В Чехословакии весьма развиты целевые сбережения на жилищное строительство.

Нам не обязательно копировать кого-либо. Просто я хочу сказать, что советским финансовым и кредитным органам еще есть над чем думать и что улучшать.

## НЕСКОЛЬКО СЛОВ В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

О чем я думаю. — Будущее кибернетики. — Неизбежны нововведения. — Научно-техническая революция. — Как финансировать науку? — Экономические механизмы. — Этапы решения.

Когда берешь в руки перо и переносишь на бумагу то, что накопилось в памяти, неминуемо задаешься вопросом, какую службу сослужат эти записки другим? Может быть, проще вспоминать, не анализируя, не делая выводов? Ведь такие мемуары тоже имеют право на существование и представляют интерес для читателя, ибо к ним отлился живой человеческий опыт, рассказано о встречах с людьми. Однако существует и иная возможность — попытаться не только вспоминать о прошлом, год за годом и событие за событием, а и как-то оценить пережитое, повернув его в настоящее и даже в будущее. Это задача гораздо более трудная. Она требует дополнительных размышлений и обобщений. И мне хочется немного заглянуть в

будущее, прежде всего, конечно, в финансовой сфере. Экономика, товарно-денежные отношения — вот то, о чем я думаю почти постоянно. Да оно и естественно. Жизнь, профессия накладывают на человека свой отпечаток. Два аспекта финансовой деятельности в обозримом будущем представляются мне самыми важными: как лучше работать; куда целесообразнее вкладывать средства. Первое есть фактор внутренний, связанный с какими-то изменениями в повседневной деятельности финансовых органов. Второе — внешний, связанный с экономическими основами социалистического хозяйства в целом.

Мне кажется неизбежным, рано или поздно, разделение учреждений финансовой системы на четыре группы органов, ведающих финансами: факторов воспроизводства; различных социальных потребностей; природных, материальных и трудовых ресурсов; наконец, науки. Эта дифференциация подсказывается самим ходом событий, укладом общества, переходящего к коммунизму, всей линией нашего развития. По-прежнему их будет объединять принадлежность к одному ведомству, но не только она, а и общий методический подход к своим проблемам. Употребление различных экономических моделей — МОБ (межотраслевого баланса) и других станет правилом. Кибернетика найдет себе чрезвычайно широкое применение при планировании народного хозяйства, система управления которого в огромной степени будет строиться на научно используемых математических основах. Строгие статистические данные дадут точный материал для исчисления технологических процессов в промышленности и получения высококачественной продукции в кратчайшее время. Электронно-управляющие устройства покажут в соответствии с финансовыми заданиями наивыгоднейший режим работы и обнаружат скрытые резервы производства. Восторжествует принцип оптимальности.

В отличие от торопливых решений, авторы которых полагают, что скорейшее внедрение новинок всегда является плюсом, оптимальный финансовый режим оставит разумное место и для лагов (сознательных запаздываний). Конечно, они будут максимально уменьшены, чтобы сделать систему более мобильной. Однако они нужны, ибо не всегда можно практически рассчитать эффект, когда идет речь о дальней перспективе. Это позволит не сразу взыскивать материально за временное уменьшение рентабельности. Придется переходить от оплаты затраченных усилий при их расходовании к их возмещению заранее. Увеличится объем авансированного труда.

Следовательно, иначе встанет вопрос и о прибыли. Ее начнут планировать исходя не из числа работников, затрат на сырье или величины имеющихся фондов, как ныне, а все чаще в зависимости от роста производительности труда. Транспортники, металлурги, энергетики будут ориентироваться на дополнительную прибыль не потому, что их отрасли фондоемкие, а в результате повышения коэффициента полезного действия машин и оборудования. Пищевики, работники торговли и легкой промышленности будут получать дополнительную прибыль вследствие сокращения ненужных отходов; горняки — не из-за того, что у них трудоемкое дело, а по прямым результатам деятельности. Самая калькуляция станет ориентироваться только на такие факторы, которые имеют отношение к производительности труда. Зато при подведении итогов вместо учета ряда показателей (выполнение плана по номенклатуре, по валу и пр.) во внимание приниматься будет в первую очередь прибыль. Расширять же производство начнут лишь с одновременным ростом потребления, ибо они — вытекающие из интересов общества параллельные процессы.

Предусматриваемая Программой КПСС дальнейшая активизация роли общественности затронет многие стороны работы финорганов и хозяйственников. Возьмем, например, годовые отчеты предприятий и организаций. Их анализ вскрывает все плюсы и минусы в постановке дела. Неправильно, что эти отчеты рассматриваются лишь в узком кругу счетно-бухгалтерских сотрудников. Куда более эффективно, если главный бухгалтер или директор выступит перед партийным, профсоюзным и хозяйственным активом или даже перед общим собранием своего коллектива и доложит о годовых показателях. Финансовые же и банковские работники должны не стоять в стороне, а являться инициаторами таких

собраний, давать квалифицированное заключение о документах и распространять затем достижения лучших работников. Гласность и публичная отчетность только активизируют борьбу за лучшие показатели. В деятельности наших учреждений и особенно предприятий уже практиковалось подобное обсуждение балансов. И это, как свидетельствует жизнь, полностью оправдало себя.

Неизбежны нововведения и в методике осуществления непосредственно финансовых операций. Так, одним из дискуссионных является вопрос о порядке взимания налога с оборота. Одни полагают, что его должны поглотить фиксированные платежи и плата за производственные фонды. Но ведь такая плата есть величина относительная и достаточно постоянная. Рентабельность же станет, по-видимому, увеличиваться. Значит, подвижным элементом, регулирующим ее уровень, окажутся именно платежи. Не превратятся ли они попросту в худшую разновидность налога, не способствующую получению накоплений? Конечно, еще проще вообще отменить налог с оборота, а выбывающие средства компенсировать ростом производительности труда. Такой совет дать очень легко, мудрость невелика. К сожалению, пока неясен срок, когда удастся этого добиться. Есть мнение взимать налог с оборота на оптовых торгбазах или даже в розничной торговой сети. Эти «ведомственные» пожелания не учитывают, что база платит налог только после получения платы за товары, причем за некоторые не каждый день, и в установленные сроки; государственные средства на какое-то время осядут в базе. Тут до взимания налога возмещение значительной части ущерба за испорченные товары ляжет на государство. Может быть, перенести уплату налога в розничную сеть? Но тогда торговые организации снимут с себя ответственность за прохождение товара от места производства до места потребления, за его сохранность, качество и реализацию. Нарушится принцип хозрасчета, который требует учитывать не только соблюдение размеров издержек обращения. Деятельность предприятий попадет в зависимость от работы торговых организаций.

Опыт — за то, чтобы налог с оборота продукции взимался на предприятии, ее производящем. Во-первых, повысится внимание предприятий к реализации их продукции. Во-вторых, удастся включить налог в оптовую цену и сразу реализовать изделия торгбазам по полной стоимости. В-третьих, оптовые базы и другие торговые точки начнут интенсивнее осуществлять хозрасчет. В-четвертых, упрочится финансовый контроль над налогом. В-пятых, потери в торгсети будут отражаться в балансе по полной стоимости, а не за вычетом налога с оборота, как иногда делают. (Замечу, что никакого расширения аппарата или увеличения оборотных средств не потребуется, исчисление же налога упростится и к тому же легче будет установить прямую связь выпускаемой продукции с объемом созданного национального дохода.) К началу 60-х годов примерно около 40 процентов налога с оборота все еще уплачивалось оптово-сбытовыми торгбазами, а 60 процентов — предприятиями, промышленными сбытовыми и заготовительными организациями. Эту двойственность давно пора было ликвидировать тем более, что по своей экономической природе налог с оборота есть часть чистого дохода, создаваемого материальным производством.

Создание материально-технической базы коммунизма требует огромных капиталовложений. Получить необходимые для этого средства можно только благодаря непрерывному росту производительности труда, которую к 1980 году намечено поднять по сравнению с 1960 годом не менее чем в 4 раза. Решение этой проблемы обеспечивается прежде всего в результате научно-технического прогресса. Всемерное развитие науки и техники и максимально быстрое внедрение их достижений в производство требуют довольно точных, а вместе с тем масштабных расчетов распределении средств. Наука все больше становится производительной силой общества.

При финансировании научных исследований необходимо иметь в виду, что они включают в себя не только непосредственные изыскания в материальной сфере, но и чисто научную разработку: обобщение предыдущего опыта, снабжение письменной и устной информацией, размышления, выдвижение гипотез, конкуренцию идей. Сплошь и рядом эти этапы

творчества не оставляют после себя зримых следов. Однако без них невозможны никакие достижения. Порою какая-нибудь научная гипотеза окупается больше, чем непрерывный труд тысяч работников. Мало того. Некоторые научные изыскания, кажущиеся непосвященному человеку совершенно бесперспективными или абстрактными, спустя несколько десятков лет превращаются в исходную базу научно-технического прогресса. Такие изыскания, идеи и мысли, работающие на будущее, носят название «научный задел».

Итак, когда же дать средства на науку и на новую технику, чтобы не опоздать? Сколько? Правильный ответ предполагает умелое прогнозирование, верный анализ предстоящего использования оборотных фондов, изменений капиталовложений. Наконец, нужно знать, хотя бы приблизительно, когда реализуются выдвинутые идеи. Без всесторонней консультации с представителями научного мира здесь не обойтись. Надо сказать, что в этом определении часто заключается главная трудность. Общего критерия тут нет. Приведу простой пример. Что важнее для человечества, двойная пятка у чулка или телевидение? Смешно даже спрашивать. Между тем первая была внедрена в жизнь в течение шести месяцев, а второе — через 22 года. Вытекает ли отсюда, что в телевидение следует вкладывать меньше средств? А ведь для финансиста фактор времени имеет колоссальное значение. На быстроте материального самооправдания каждой вещи построено в финансах очень и очень многое. Вывод ясен. Раз растет роль научного задела, неизбежно создание и финансового задела — материальных и денежных резервов такого объема, что нам раньше и не снилось. А теперь без этого нельзя.

Теперь — несколько слов о том, какие же конкретно научно-технические отрасли потребуют, по-видимому, наибольших вложений. Еще вчера, заботясь о машиностроении в целом, станкостроении в частности, этой сердцевине нашей индустрии, мы стремились максимально насытить машинный парк. Несомненно, от объема и номенклатуры этого парка и далее будет многое зависеть. Однако качественно машины существенно изменяются. Новые машины основаны на гидравлике, пневматике и электронике. Широкой полосой идет автоматизация. Вступают в строй одна за другой машины, управляющие рабочим процессом на базе не только заданного программирования, но и самопрограммирования. Конструкции, ведающие учетом, контролем и использующие вычисления, вытесняют счетный труд людей. Современный автомат имеет не только двигатель, передаточный механизм и рабочую часть, а еще и управляющую часть. Получение, преобразование, передача и использование энергии, материалов и даже информации осуществляются в нем помимо человека. Этот комплекс сам контролирует себя и настраивает. Он умеет действовать непрерывно, запоминает свои поступки, регистрирует успехи и ошибки, обеспечивает наилучший режим работы и, будучи запущен, может быть на определенный срок предоставлен сам себе. Надежность таких устройств постепенно повышается. И когда встанет вопрос, какие именно автоматы заслуживают больше доверия с финансовой точки зрения, ответ может быть только один: те, которые рассчитаны на нарастающее производство массовой продукции.

Ныне недостаточно сказать работнику нашего ведомства что-нибудь вроде «Обратите внимание на физику!». Науки так расщепились и усложнились, что нужно разбираться в их внутренней структуре и представлять себе, какое направление перспективно и нуждается в усиленном кредитовании, а какое может подождать. В наших вузах есть дисциплина «Финансы промышленности». Настала пора ввести учебный курс «Финансы науки». Чем дальше, тем острее будет ощущаться здесь нужда в специалистах. Бухгалтер старого типа сюда уже никак не подойдет, ибо понадобится не регистратор существующего, а широкоэрудированный работник, умеющий программировать на электронно-вычислительных машинах, глубоко знающий экономику отрасли, в которую входят, допустим, преобразователи ядерной энергии в электрическую, и хорошо разбирающийся в особенностях проявления законов товарно-денежных отношений в научной сфере труда вообще. Финансистам придется быть в курсе ведущих научных открытий.

В принципе принятие любого финансового решения будет проходить через пять этапов: 1)

изучение прогноза развития; 2) составление финансового плана; 3) разработка программы действий; 4) переход к конкретному проекту; 5) наконец, утверждение решения, которое кладет начало определенной финансовой операции. Основная новинка этой схемы заключена в ее первом звене, причем роль прогнозирования будет, на мой взгляд, постоянно возрастать. Постепенно финансовая деятельность и планово-экономическая, некогда отпочковавшиеся друг от друга, опять сольются, но уже в ином качестве, на более высоком уровне. Это произойдет не завтра и не послезавтра. Пока что без финансового ведомства в узком смысле слова не обойтись. Обществу, строящему коммунизм, отнюдь не безразлично, как обстоит дело с денежными средствами, сколько их, где можно рассчитывать на убыль, где — на прибыль, как их полезнее истратить. \* \* \*

Я высказал лишь некоторые свои мысли — результат долгих и, вероятно, небогошибочных раздумий о будущем. Разумеется, я отдаю себе отчет в том, что это только размышления. Но я буду рад, если хоть немного, о чем мне мечталось, подтвердится жизнью. Какие бы преобразования ни происходили, продвижение вперед немыслимо без высокоорганизованной системы финансов.

Завещая Советской России марш в коммунизм, В. И. Ленин в своем последнем публичном выступлении сказал: «Раньше коммунист говорил: „Я отдаю жизнь“, и это казалось ему очень просто... Теперь же перед нами, коммунистами, стоит совершенно другая задача. Мы теперь должны все рассчитывать, и каждый из вас должен научиться быть расчетливым». Ленинские слова не только не утратили силы, а, напротив, полностью сохраняют значение доныне. Научиться быть расчетливым не так-то просто. Но без этого нет прогресса. Чтобы сияющие вершины коммунизма не остались мечтой, их нужно достичь, а дорога лежит через высокопроизводительный, спланированный, учтенный и разумно использованный труд человеческого коллектива.

## Примечания

1

Брат Софьи Андреевны, жены Льва Николаевича Толстого, П. А. Берс стал прототипом гвардии капитана Берга, выведенного в романе «Война и мир».

2

Основная масса лошадей была непохожа на знакомые мне с детства северные породы. В училище были преимущественно киргизские лошади — невысокие, чрезвычайно выносливые. Их разводили в казахских степях. Слава о лошадях этой породы шла по всему миру. Когда в начале XX века британцам в период войны с бурами пришлось испытать «прелести» климата южноафриканских пустынь и хваленые английские рысаки спасовали, английское правительство закупило в России киргизских скакунов.

3

См. «Десятый съезд РКП(б). Март 1921 года. Стенографический отчет». М., 1963, стр. 285.

4

«КПСС в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК», т. 2, 1970, стр. 332.

5

См. «Правда», 12 июля 1922 г.

6

Г. К. Орджоникидзе. Избранные статьи и речи. М., 1945, стр. 274.

7

К. Маркс и Ф. Энгельс. Соч., т. 13, стр. 116.

8

Процесс отделения металлов (молота, платины, серебра) от примесей или друг от друга.

9

В 1973 году И. И. Фадеев ушел на пенсию. — Ред.

10

Я пробыл на посту наркома (министра) двадцать два года — с 1938 по 1961 год (с небольшим перерывом — с февраля по декабрь 1948 года, когда был освобожден от этой должности). За время Советской власти никто другой не «перещеголял» меня. Один историк говорил мне даже, что я поставил едва ли не рекорд вообще за все время существования финансовых министерств в истории человечества, лишь на год уступив французскому интенданту финансов Кольберу.

11

См. В. И. Ленин. Полн. собр. соч., т. 31, стр. 21.

12

На мой взгляд, именно при исчислении этих цифр мы наделали тогда больше всего ошибок, хотя некоторые товарищи со мной не согласны.

13

Сначала он пропагандировал свои идеи через «Экономический журнал», редактором которого являлся, и с кафедры Кембриджского университета. В конце 20-х годов Кейнс смог проверить некоторые свои теории на практике, войдя в британскую государственную комиссию по развитию финансов. В 1941 году он стал одним из директоров Английского банка, а под конец войны как эксперт представлял британские интересы на различных конференциях. Свою концепцию Кейнс наиболее полно изложил в книге «Общая теория занятости, процента и денег» (1936 г.), где воспевал государственно-монополистическое вмешательство, которое должно прийти на смену «саморегулированию» капиталистической экономики и спасти ее от краха. Это спасение Кейнс видел в расширении непроизводительного потребления, финансируемого государственным кредитом при непрерывном росте частных капиталовложений. Чтобы сделать их рентабельными, апологет «трансформированного капитализма» призывал лимитировать реальную зарплату трудящихся и снижать норму ссудного процента.

14

Государственный бюджет, на мой взгляд, главное звено социалистических финансов. Я проводил эту мысль и тогда, и в 50-е годы, и позднее, когда перешел на научную работу. Борьба за полнокровный, всеохватывающий и приносящий доходы бюджет — первая заповедь для каждого советского «финансиста». Ее я проводил во всех своих докладах на заседаниях Верховного Совета СССР, в работах: «О проекте закона о сельскохозяйственном налоге» (1939 год), «За образцовую работу финансовой системы» (1939 год), «Борьба за экономию и использование резервов для нужд фронта» (1942 год), «Великая Отечественная

война и роль государственных займов» (1943 год), «Государственные бюджеты Союза ССР 1938–1945 гг.» (1946 год), «Совершенствовать государственный аппарат» (1955 год), «Государственные займы и вклады в сберегательные кассы» (1957 год), «Финансовая система в новых условиях управления хозяйством» (1958 год), «Вопросы национального дохода и финансов СССР» (1958 год), «Хозяйственное развитие и финансы в семилетке» (1959. год), «Национальный доход и финансы СССР» (1961 год), «Вопросы экономической работы в финансово-кредитной системе» (1963 год), «Проблемы ценообразования и финансы» (1966 год), «Роль бюджета в распределении общественного продукта и национального дохода» (1967 год) и других.

15

Между прочим, Сталин, опираясь на свою исключительную память, часто проверял осведомленность других. Так, однажды он по телефону спросил у меня, чему равна унция. Я пояснил, имея в виду унцию, которой в СССР пользовались в ювелирном деле. «А еще какие бывают унции?» Унций вообще-то четыре вида, они разнятся по весу, но на сколько именно, я с ходу не смог сказать. Сталин прочитал мне тогда нотацию...