

ЮРИЙ ЛУЖКОВ

**МЫ ДЕТИ ТВОИ,
МОСКВА**



ЮРИЙ ЛУЖКОВ

**МЫ ДЕТИ ТВОИ,
МОСКВА**



ЮРИЙ ЛУЖКОВ
МЫ ДЕТИ ТВОИ, МОСКВА



В Москве поменялась не просто власть - сменилась вся концепция власти.

Мы внедряем такой механизм руководства, который был бы основан на идее служения, а не командования.

Мы налаживаем такое управленческое устройство, где власть больше не будет инструментом принуждения людей к достижению навязанных сверху целей. Она станет частью столичного сервиса, системой услуг по улучшению городского хозяйства. И успехи ее будут оцениваться не политическими заявлениями, а квадратными метрами жилья, дорог, парков, ростом благосостояния москвичей.

(Из выступления перед студентами
Московского университета)

ЮРИИ ЛУЖКОВ

МЫ ДЕТИ ТВОИ,

МОСКВА

Москва 1996

ПРЕДИСЛОВИЕ

Странное чувство испытываешь, разглядывая рисунки, гравюры, фотографии старой Москвы. С детства родной, до боли знакомый город явлен таким, как задуман во времени и вечности. И чем красивее, величественнее его ансамбли, тем мучительнее вопрос: почему эта красота не дошла до нас? Почему строения, воплощавшие когда-то дух первопрестольной, кажутся иногда столь незнакомыми и так непросто порой опознать родные места?

(Продолжение на с. 121)



1 Постройка первых стен Кремля Юрием Долгоруким.
Художник А.Васнецов. 1917 г.

2



4



2 Постройка деревянной городской стены.
Миниатура из Лицевого летописного свода. XVI в.

4 Приход в Москву гостей-сурожан 1356 г.
Фрагмент миниатюры Лицевого летописного свода XVI в.

3



огожедѣтѣ патрїи денамосквоу и зо ѡвѣдѣ
и рынчѣнїи . и сннїи

5



3 Приход в Москву гостей-сурожан 1356 г.
Фрагмент миниатюры Лицевого летописного свода XVI в.

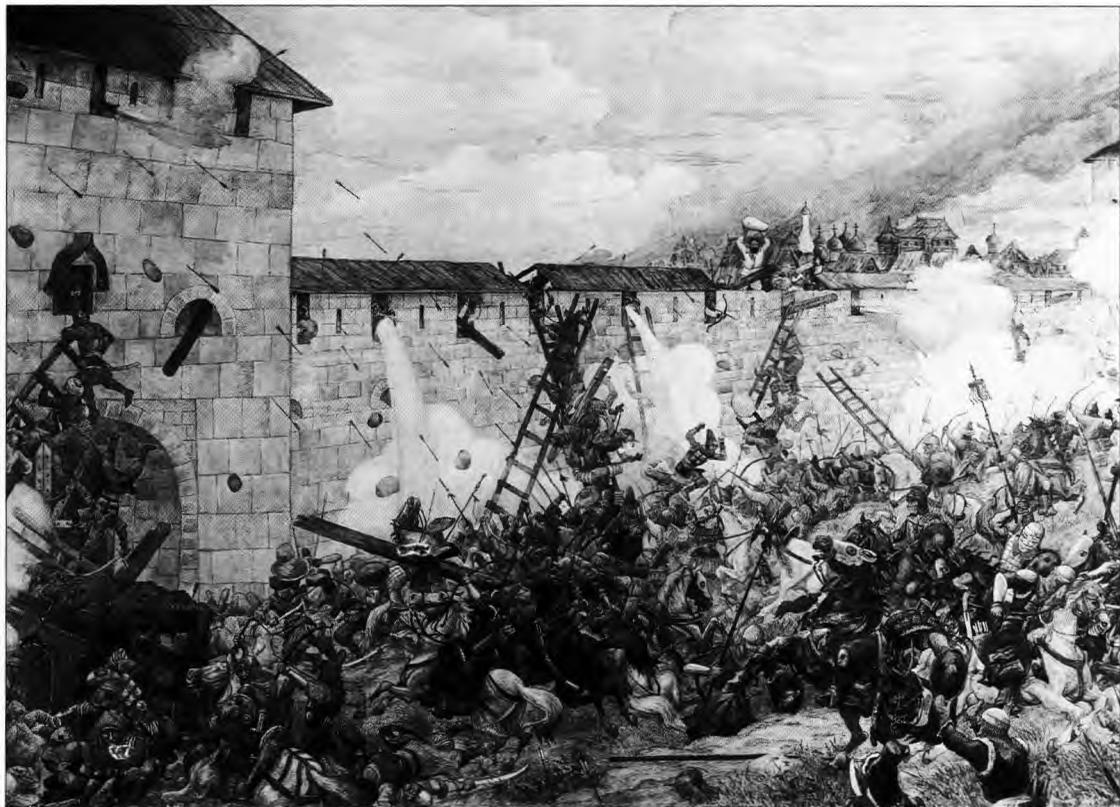
5 Фрагмент каменной резьбы из раскопок
у южного фасада Патриарших палат в Кремле. Конец XIII в.



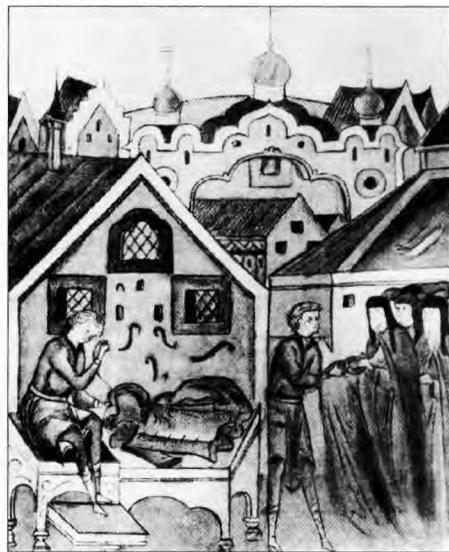
6 У стен деревянного города.
Художник А. Васнецов. 1907 г.



7 Кремль при Дмитрии Донском 1367 г.
Художник А. Васнецов. 1922 г.



9



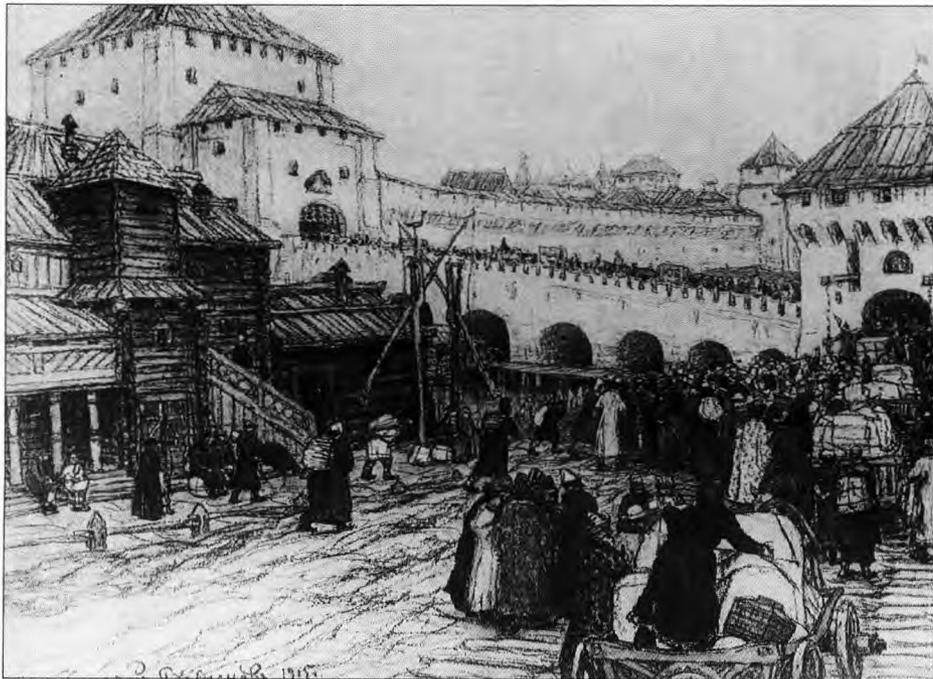
8 **Осада Москвы Тохтамышем в 1382 г.**
Художник Э. Лиснер. Начало XX в.

9 **Портной за шитьем кафтана.**
Миниатюра из «Жития Сергия Радонежского». Конец XVI в.

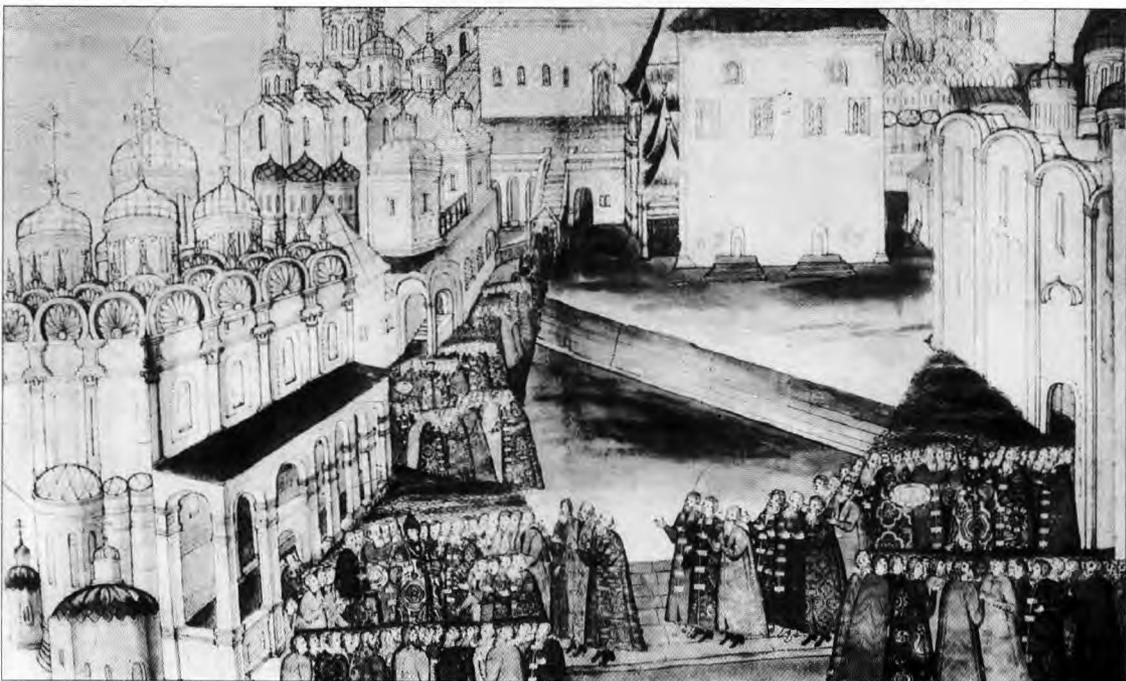
10



10 **Московское восстание 1547 г.**
Миниатюра из Лицевого свода.

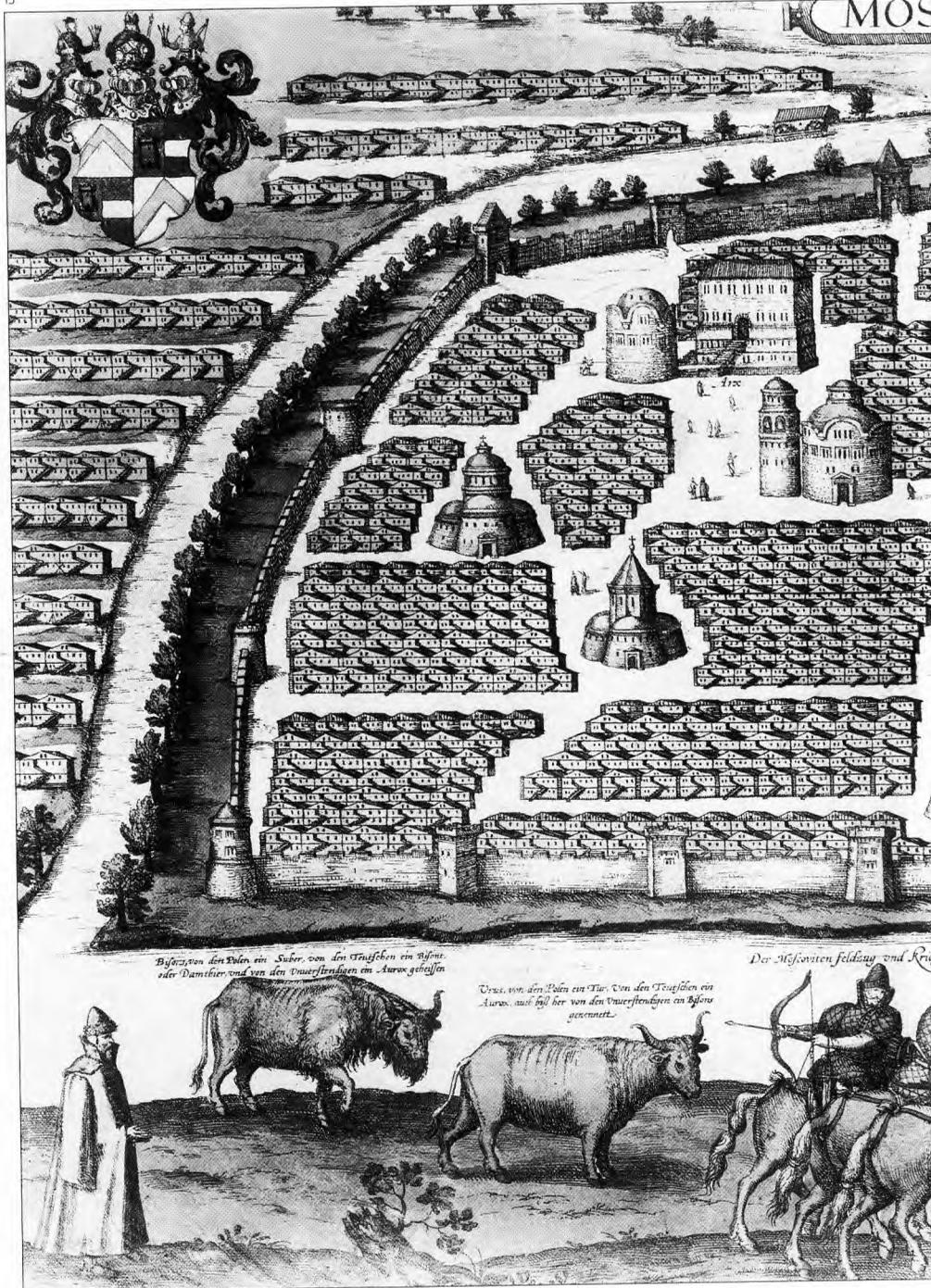


12

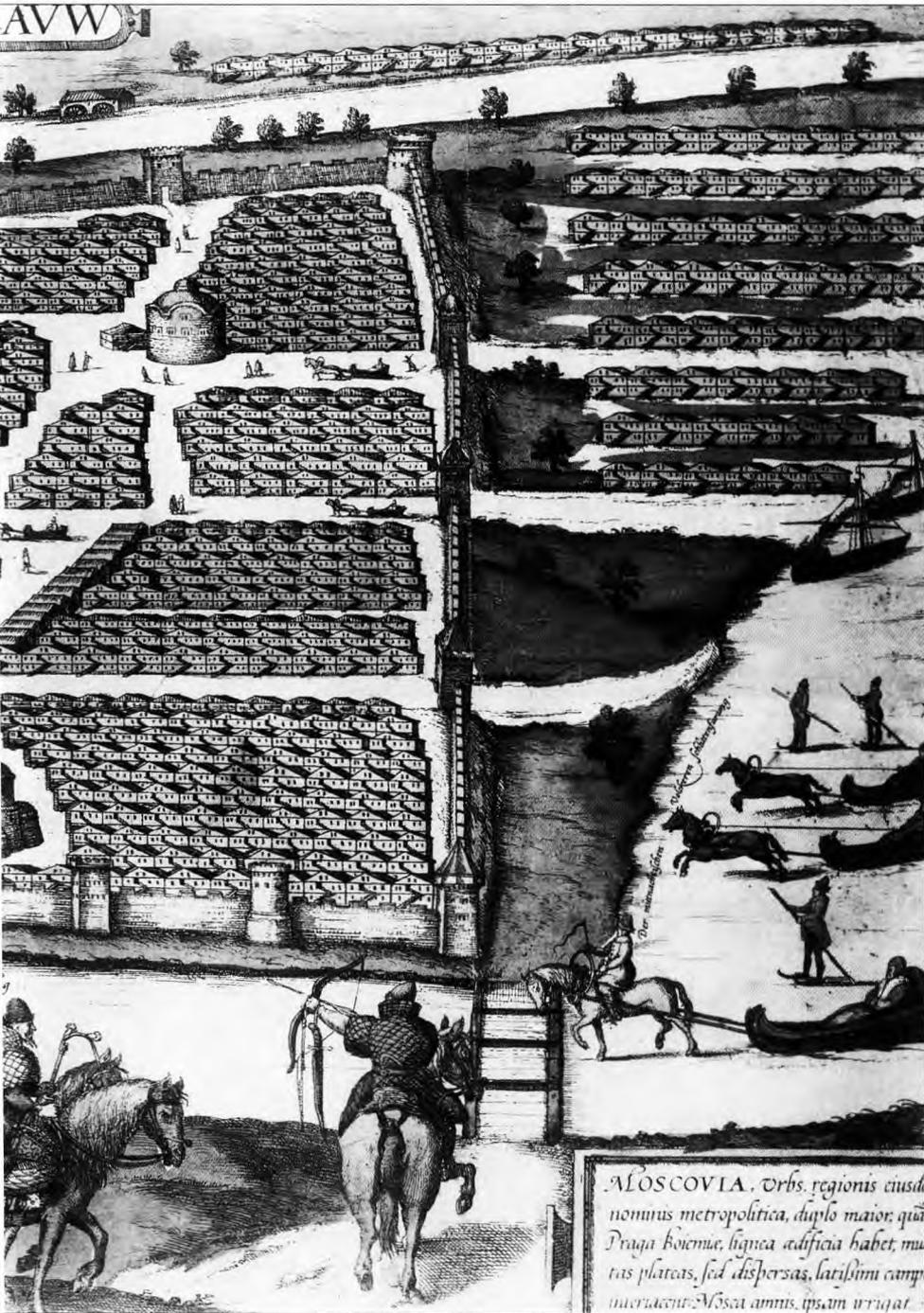


11 В осадное сиденье: Троицкий мост и башня Кутафья.
Художник А. Васнецов. 1915 г.

12 Соборная площадь в Кремле.
Из «Книги об избрании на царство». 1672 г.



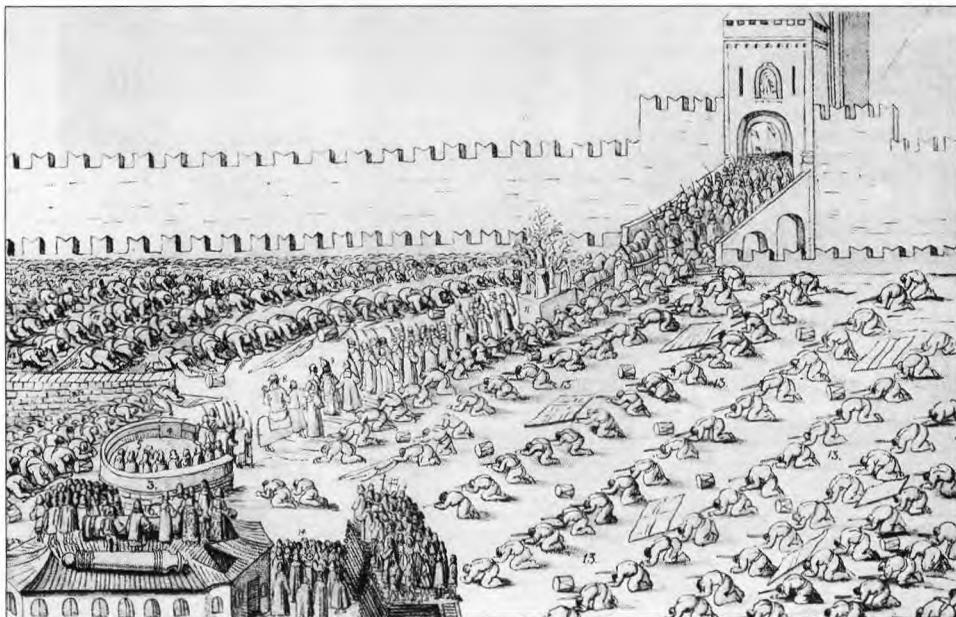
13 План Москвы XVI в.
Из книги С.Герберштейна «Записки о московских делах» 1563 г.



MOSCOVIA. Vrbs. regionis eiusdem
 nominis metropolitana, duplo maior: quā
 Praga huiusmodi, lignea aedificia habet, mu-
 ras plateas, sed dispersas, latissimi campi
 inveniunt: Mosca amnis, ipsam irrigat.

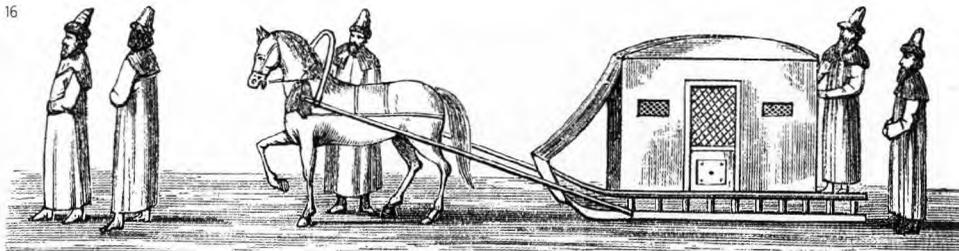


15

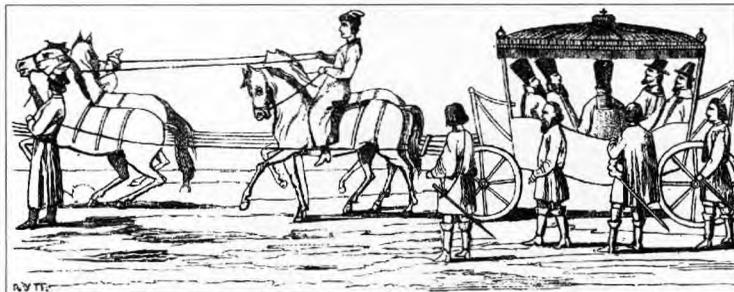


14 Улица в Москве.
Гравюра из книги А.Олеария «Путешествие в Московию».
1636 г.

15 Выход царя на Красную площадь
(из книги А.Мейерберга), 1662 г.



17



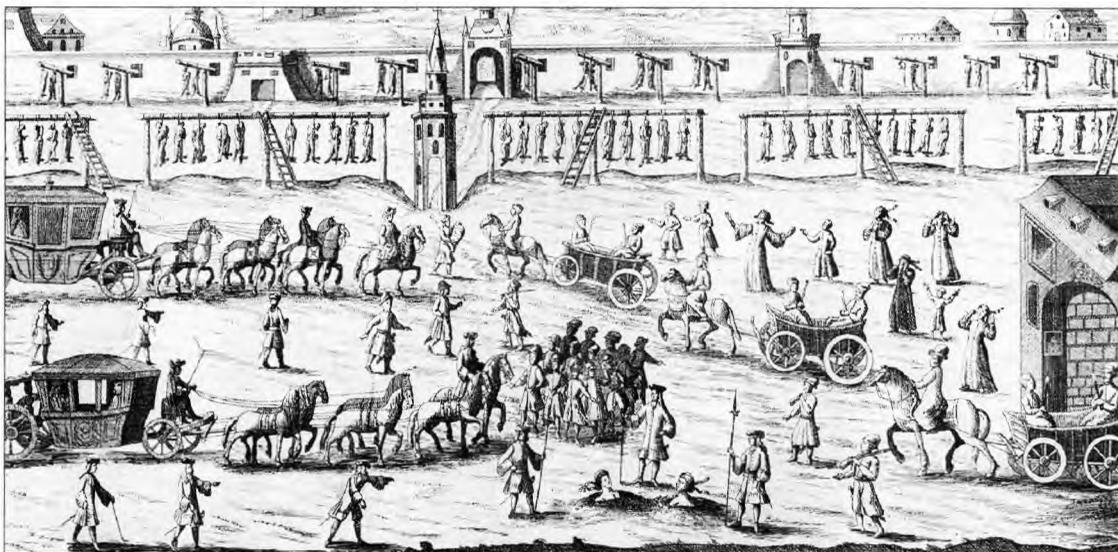
8



16 **Закрытые боярские сани** (Боярская каптана). XVII в.
Рисунки И.Сторна для книги А.Мейерберга
«Путешествие в Московию», 1662 г.

17 **Въезд иностранных послов в Москву**
(из книги А.Мейерберга). 1662 г.

18 **Медный бунт 1662 г. Село Коломенское.**
Художник Э.Лисснер. Начало XX в.



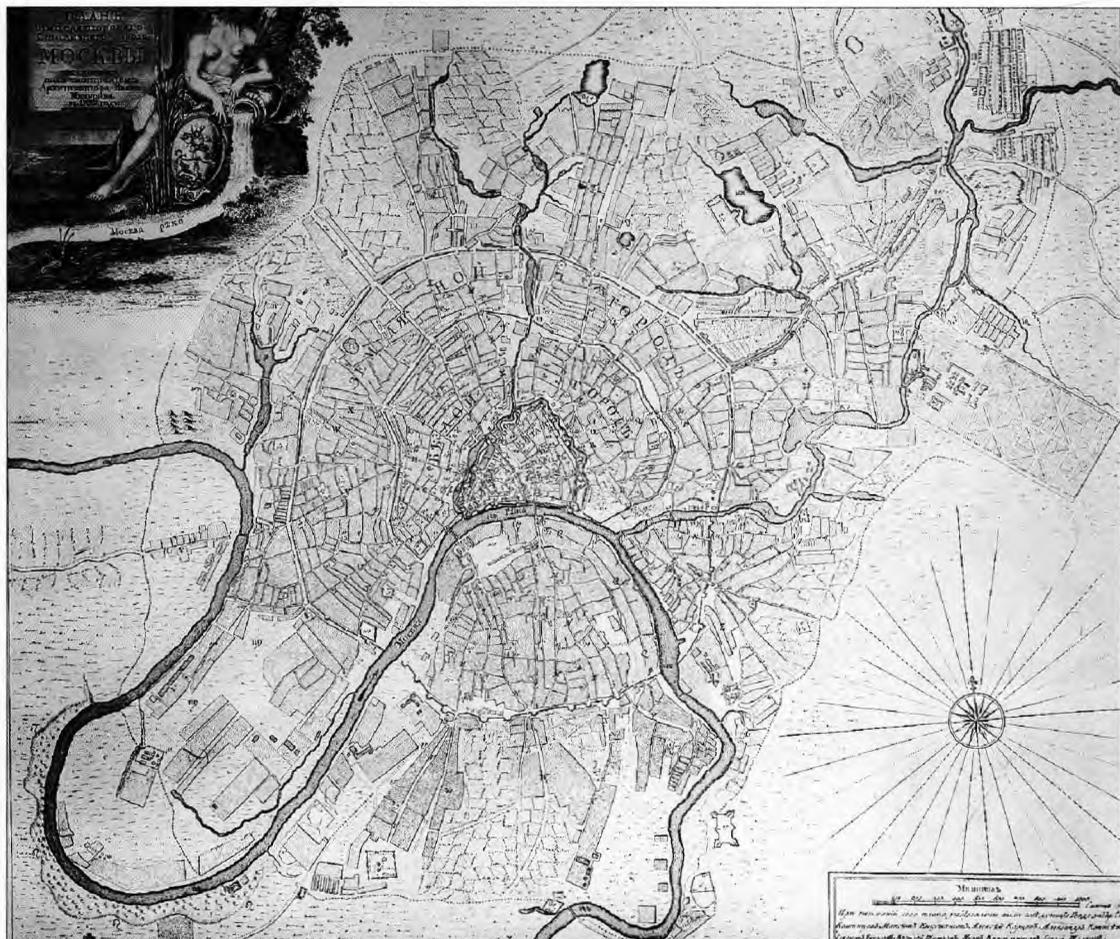
19 Казнь стрельцов в октябре 1698 г.

20 Всехсвятский мост и Кремль в конце XVII в.
Художник А. Васнецов. 1922 г.

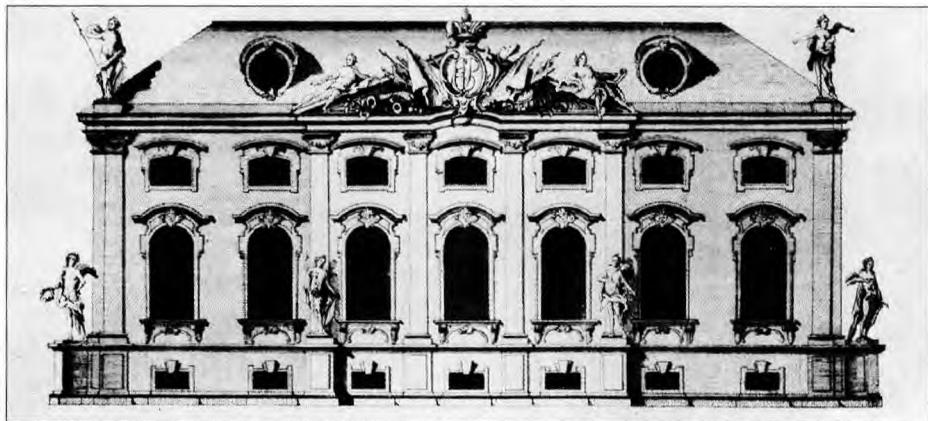


21 Красная площадь XVIII в.
Художник Ф.Гильфердинг. 1760-е–1780-е годы.

22 Каменный мост, вид из Замоскворечья.
Гравюра П.Пикарта при участии Бликландта. Около 1707 г.



24

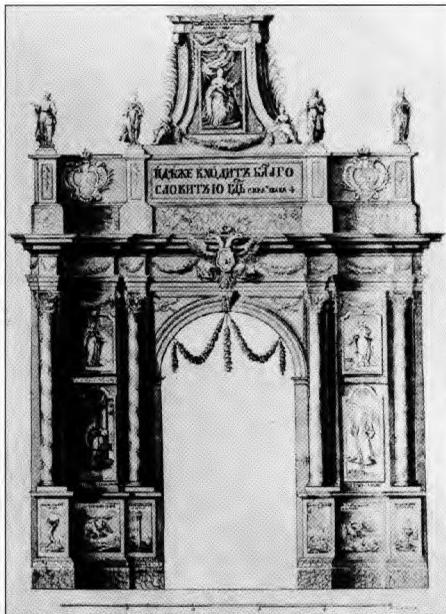


23 Первый план Москвы, выполненный по геодезической съемке (так называемый Мичуринский план). 1731–1739 г.

24 Фасад тронного зала зимнего дворца на Яузе Императрицы Елизаветы Петровны. Гравюра 1744 г.



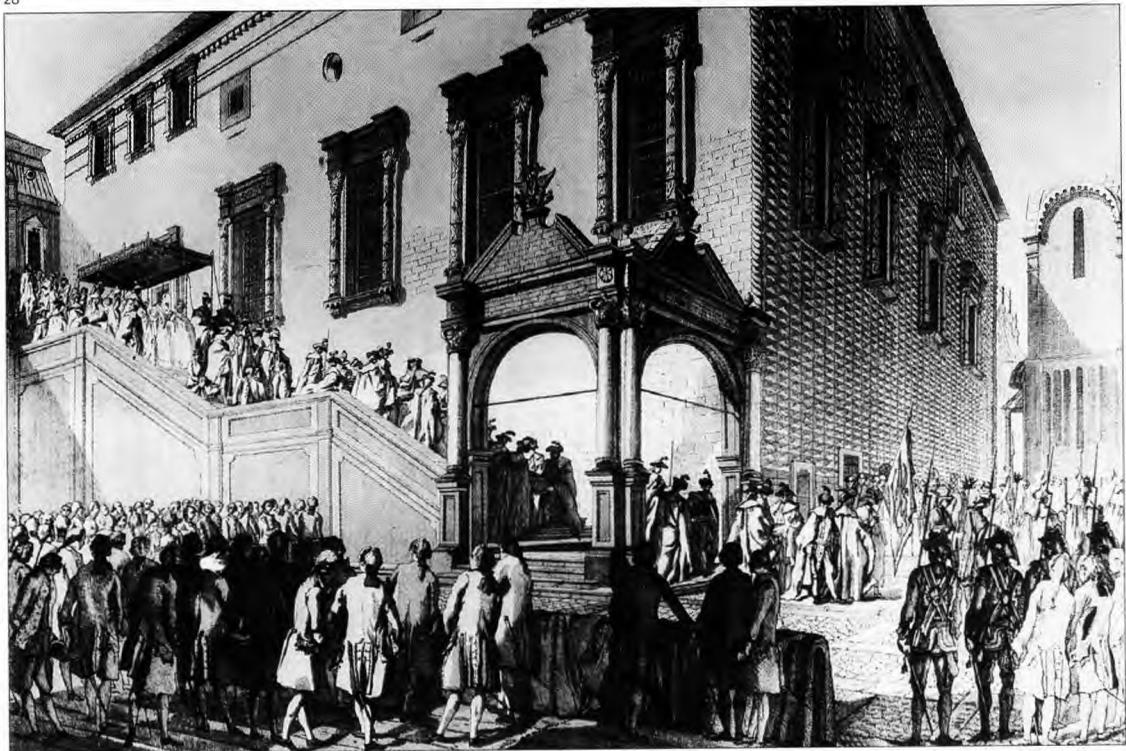
25 Триумфальные ворота на Тверской улице у Земляного города.
Гравюра 1742 г.



26 Триумфальные ворота в Китай-городе.
Гравюра 1742 г.



27 Храм Василия Блаженного на Красной площади.
Гравюра Д. Аркадьева. 1-я половина XIX в.



29



28 Шествие Екатерины II под балдахином с Красного крыльца.
Гравюра по рисунку Девельи. 1762 г.

29 Обнародование манифеста на Ивановской площади
Гравюра по рисунку Девельи. 1762 г.

МЕДАЛЬ
ИЗДАННАЯ
ВЪ ПАМЯТЬ ЗАВЕДЕНІЮ
ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ДОМА.

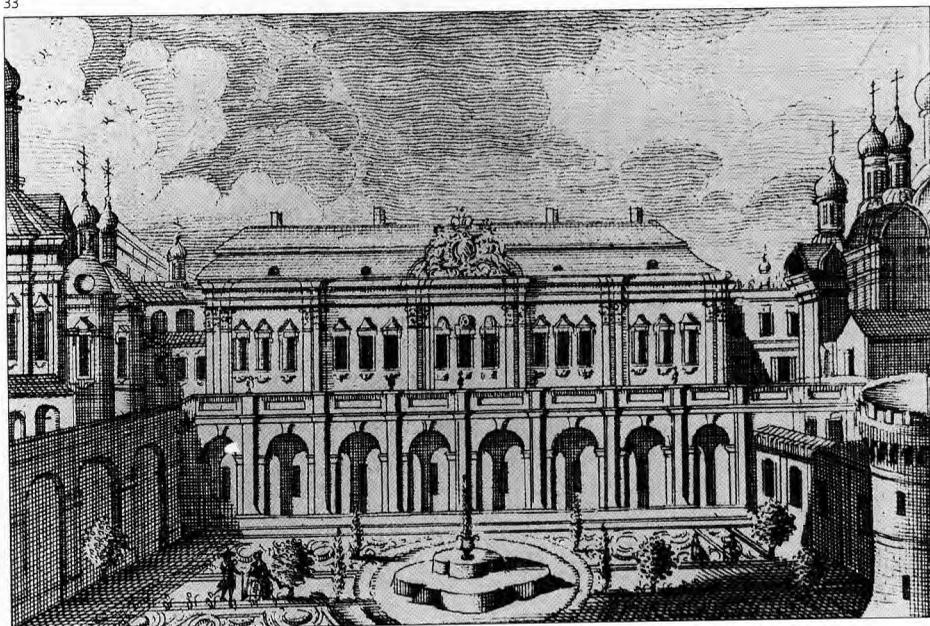


30 Медаль «в память заведению Воспитательного дома».
 Гравюра конца XVIII в.

31 Воспитательный дом на Москворецкой наб. Построен
 в 1764–70 гг. (архитектор К.Бланк, при участии М.Казакова).
 Гравюра Д.Аркадьева, 1-я половина XIX в.

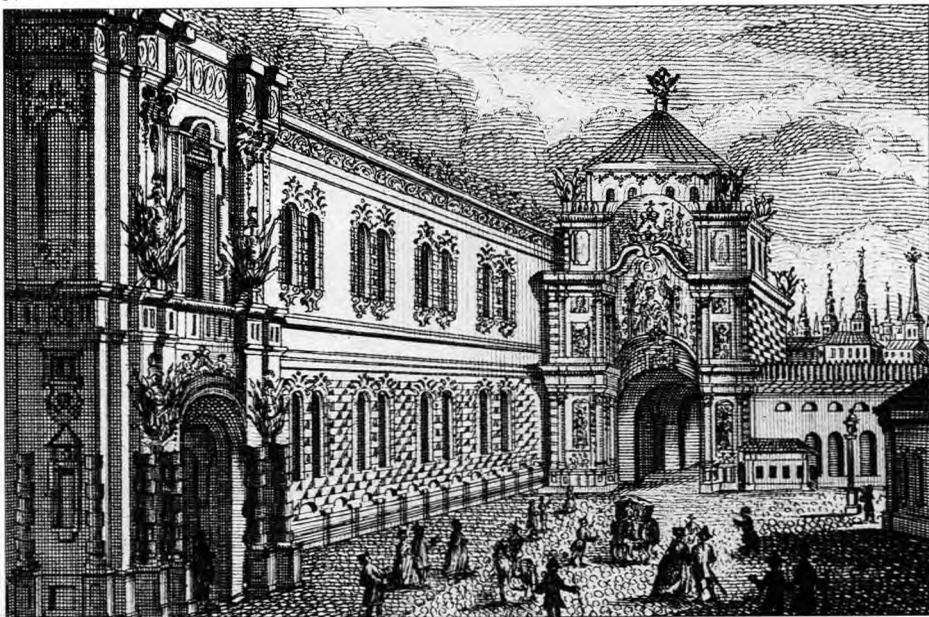


33



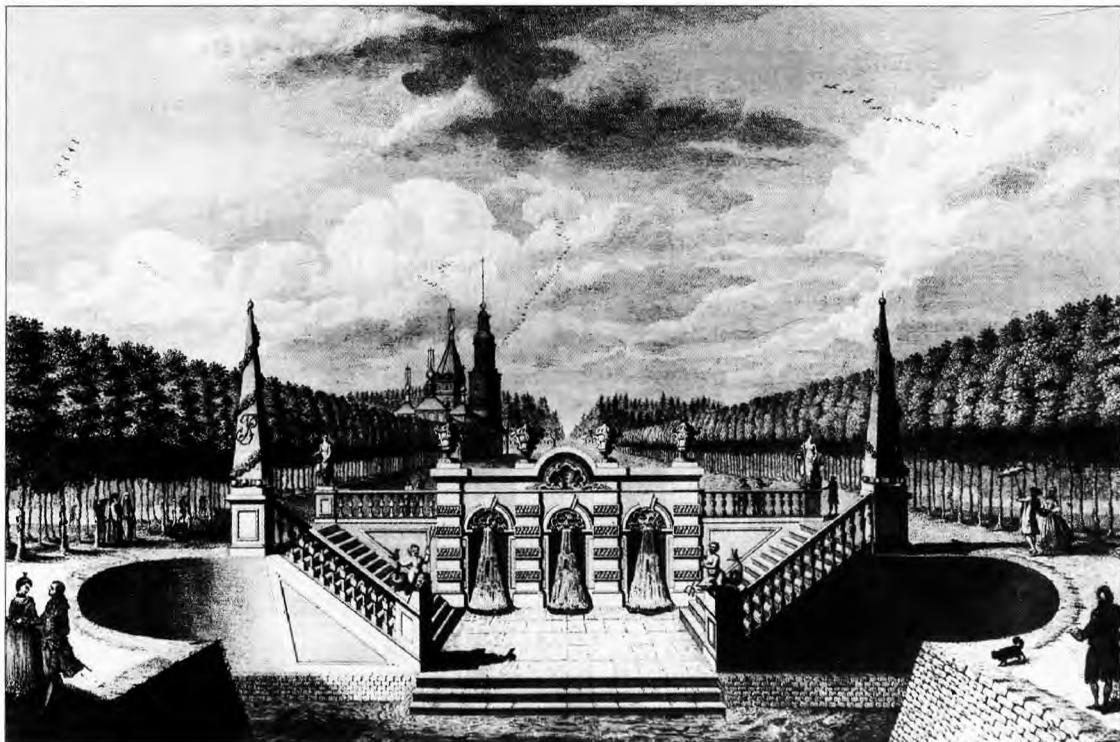
32 Вид Кремлевского старого дворца с Красным крыльцом и золотой решеткой. Гравюра по рисунку М.Махаева. 1763–1765 г.

33 Вид нового дворца в Кремле с южной стороны. Гравюра по рисунку М.Махаева. 60-е годы XVIII века.



34 Никольские ворота в Кремле с частью Цейхгауза (Арсенал). Гравюра по рисунку М. Махаева. 1763 г.

35 Воскресенские Триумфальные ворота между Земским приказом и Монетным двором. Гравюра по рисунку М. Махаева. 60-е годы XVIII в.



37



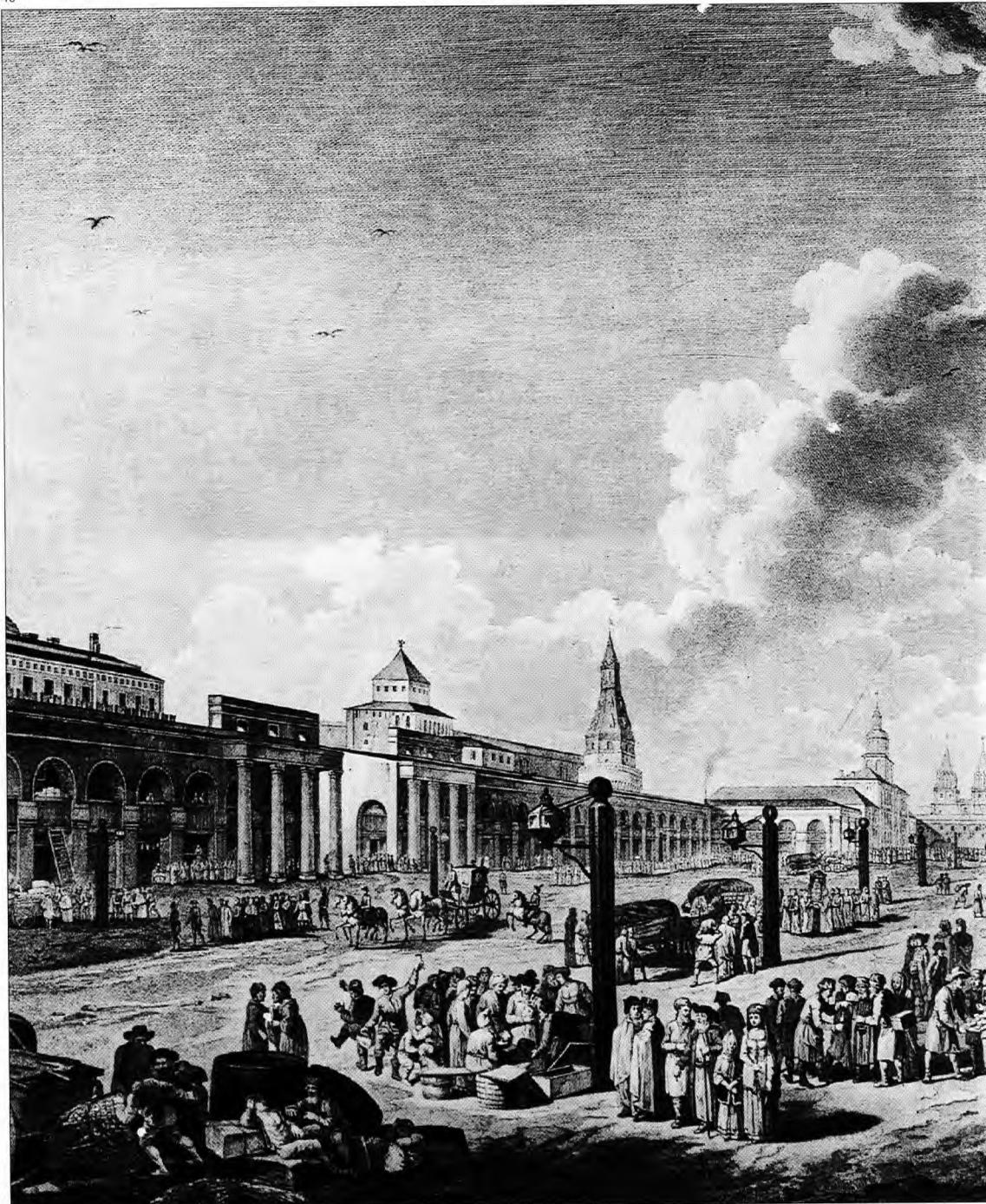
36 «Проспект каскады села Вешнякова». Из альбома видов Кускова. Гравюра Т.Малахова. XVIII в.

37 «Проспект особливой Кусковой беседки на канале в конце Кусковского сада». Из альбома видов Кускова. Гравюра по рисунку М.Махаева.



38 «Вид ледяных гор в Москве во время сырной недели». С гравюры по картине Ж. Делабарта. 1794 г.

39 «Гулянье под Новинским». Гравюра по картине Ж. Делабарта. 1795 г.



40 «Вид с юга вдоль Красной площади».
Гравюра Г. Гутенберга по картине Ж. Деларта. 1795 г.





42

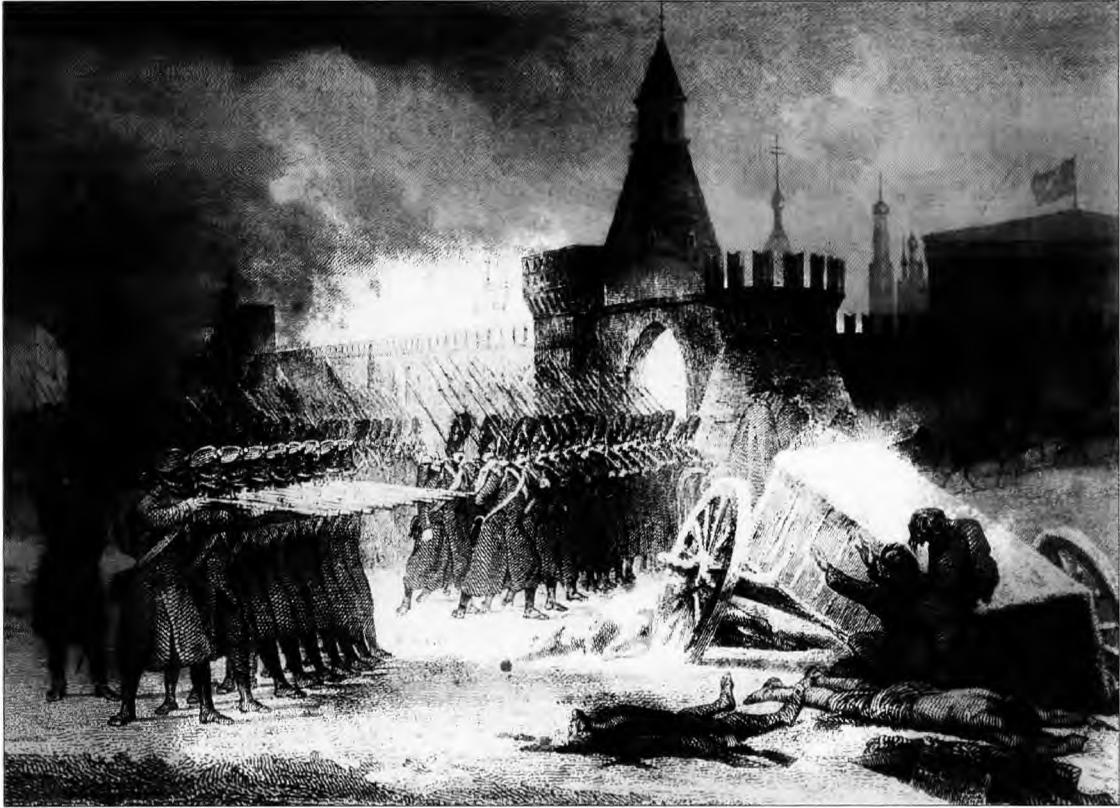
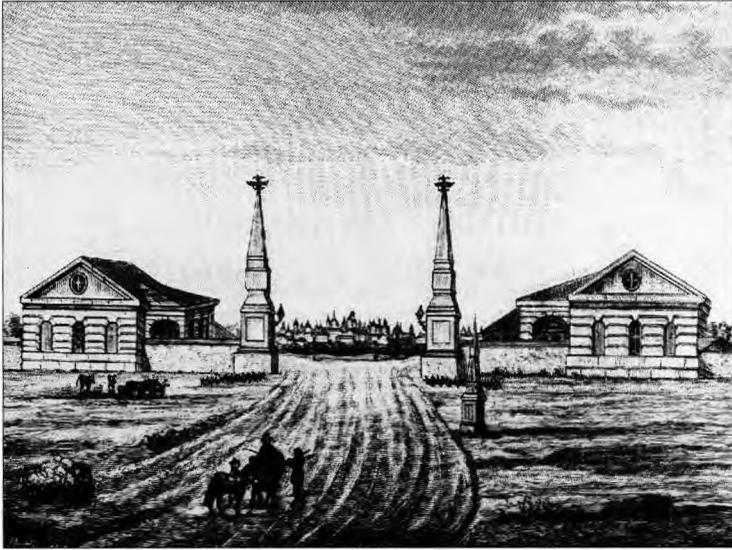


41 «Вид на Кремль от Каменного моста».
Гравюра с картины Ж.Делабарта. 1796 г.

42 «Москва. Кремль. Архиепископский дом, Ховринская церковь,
Спасская башня и собор Николая».
Гравюра по картине Ж.Делабарта. 1795 г.



43 План столичного города Москвы.
Издание Т. Полежаева. 1796 г.



44 Дорогомилловская застава в начале XIX века.
Вид с северо-восточной стороны.

45 Расстрел поджигателей. 1812 г.

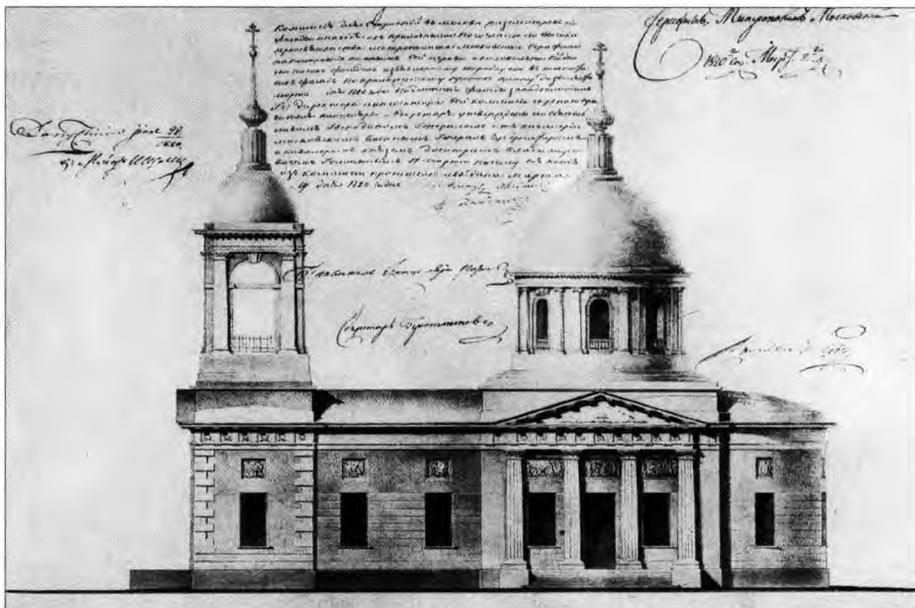


47



46 Пожар Москвы 1812 г.
Художник Э.Лисснер.

47 Изгнание французов из Москвы.
Художник Э.Лисснер.



48 Проект церкви Николая Чудотворца в Котельническом переулке. Архитектор О. Бове. 1820 г.

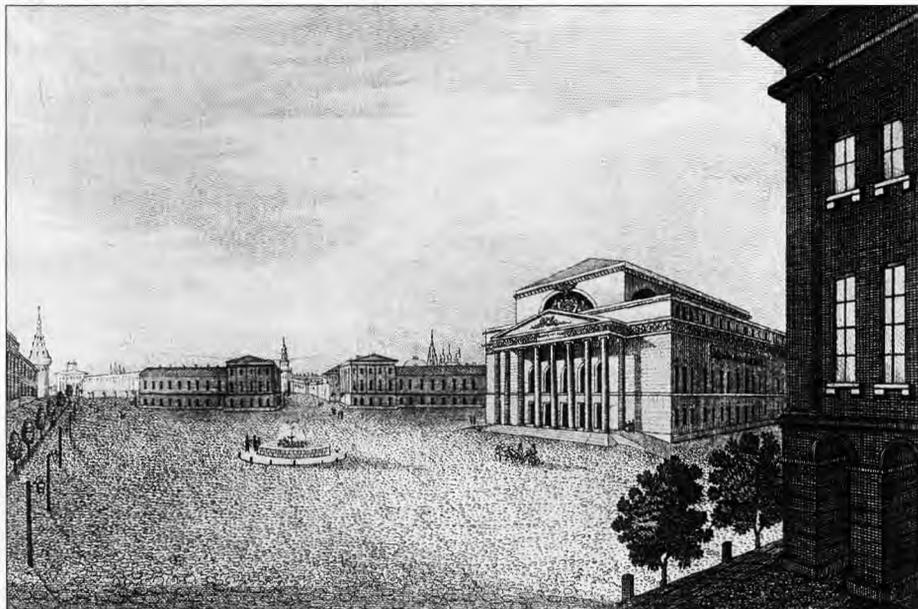
49 Дом князя Гагарина, начало XVIII в. Литография А. Мартынова. 1-я половина XIX в.



50 Дом Е. Козицкой, позже — З. Волконской, Тверская, 40 (Перестроен архитектором М. Казаковым). 1790-е гг.



52



51 Военный госпиталь в Лефортове.
Архитектор И. Егоров. 1797–1802 гг.
Гравюра Д. Аркадьева. 1842 г.

52 Вид Большого театра и новой площади.
Гравюра Д. Аркадьева. 1-я половина XIX в.



53 Вид местности, прилегающей к Язуе,
между нынешним Высоким и Яузским мостами.
Литография О. Кадоля. 1825 г.



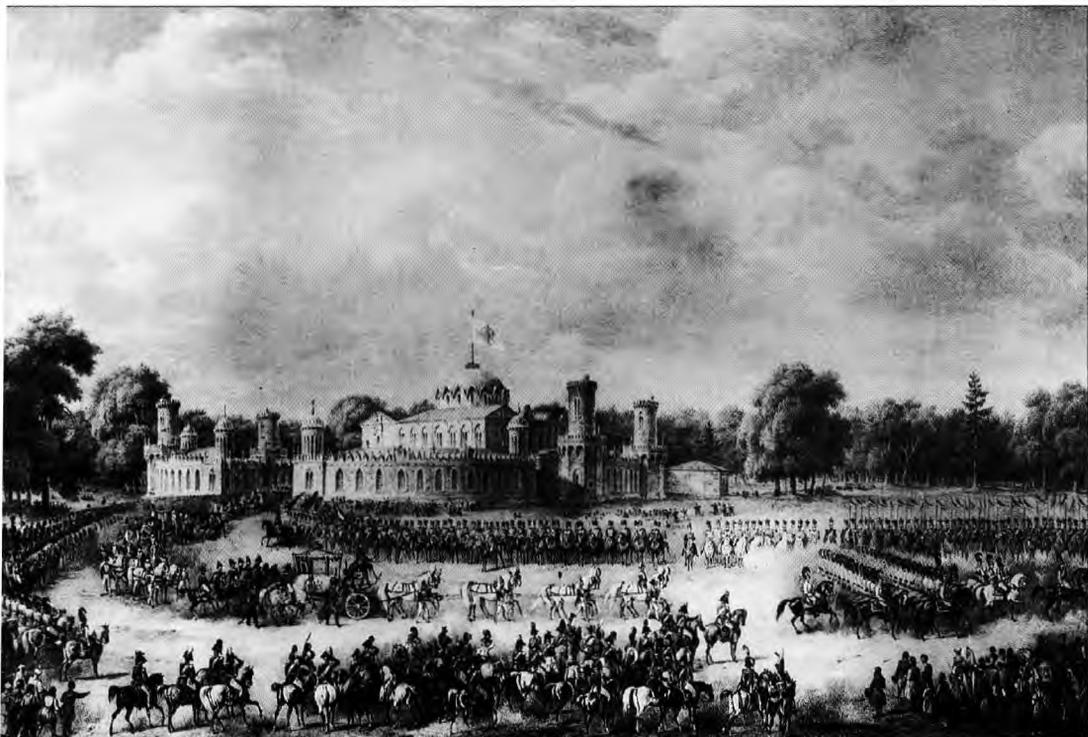


55



54 Летние моды 1830 г.

55 Тверской бульвар.
Вид от Никитских ворот, в глубине Страстной монастырь.
Литография О.Кадоля. 1825 г.



56



56 Выезд из Петровского дворца в Москве.
Литография. Середина XIX в.

57 Москва. Кузнецкий мост.
Литография О.Кадоля. 1825 г.



58 Церковь Похвалы Богородицы.
С картины XIX в.

59 Вид Кремлевского сада.
Гравюра Р.Курятникова по рисунку Н.Чичагова. 1827 г.



61

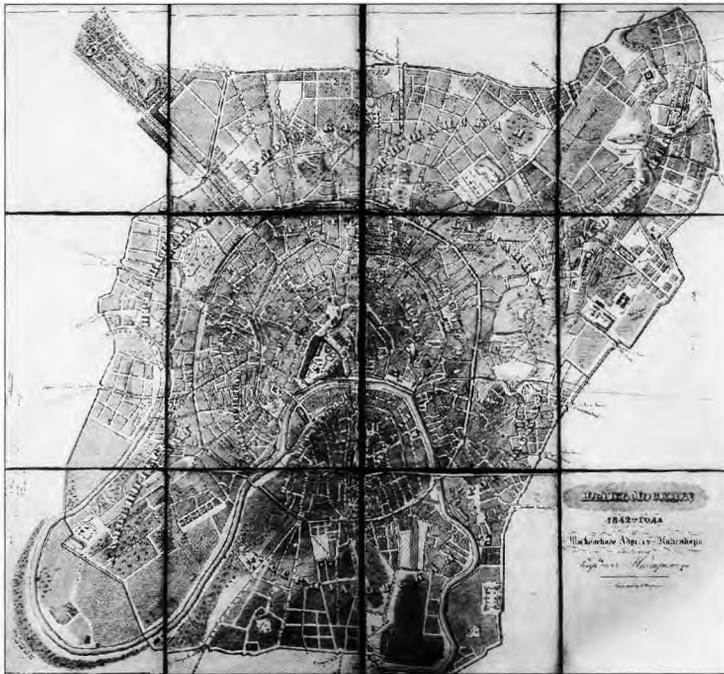


60 Вид Спасских ворот и собора Василия Блаженного в Москве.

С рисунка О.Бове. Начало XIX в.

61 Вид от Кремлевского дворца на юго-восточный угол Кремля, Воспитательный дом и город.

Литография О.Кадоля. 1825 г.



62 План Москвы 1842 г.

63 «Парад в Кремле в 1839 г.».
Художник Г.Чернецов. 1841 г.



65



64 Красная площадь.
Литография середины XIX в.

65 Вид Кремля.
Литография Л.Бишбуа середины XIX в.



67

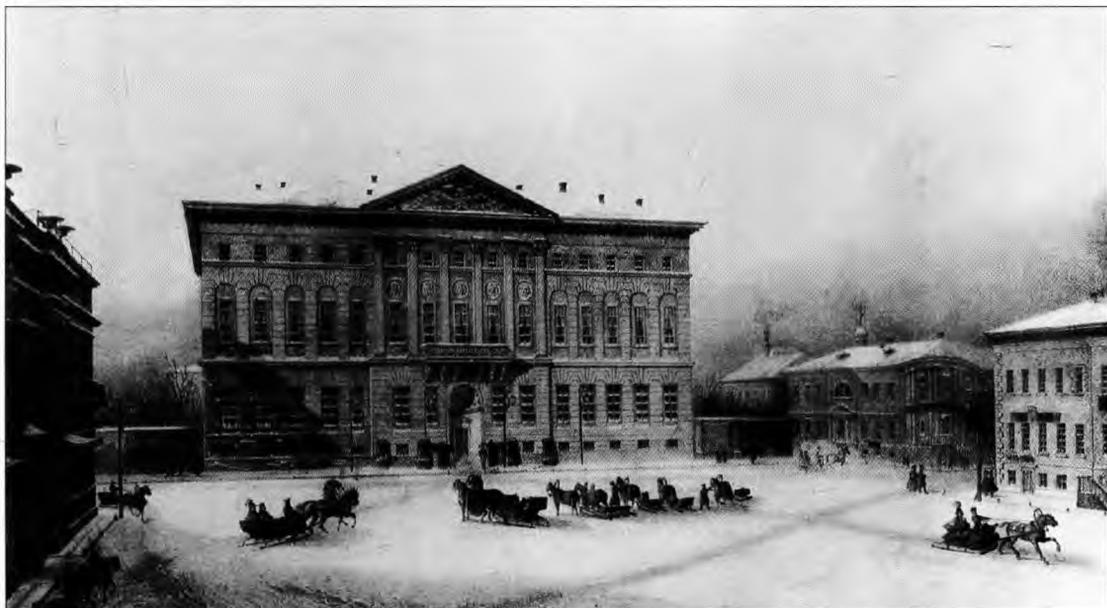


66 Вид дома Пашкова, построенного по проекту В.Баженова. Литография Л.Бишбуа середины XIX в.

67 Вид здания Опекунского совета. Архитекторы Д.Жилярди и А.Григорьев. 1823–26 гг. Литография Л.Бишбуа по рисунку С.Дица и Русселя середины XIX в.



69



68 Лубянская пл.
Литография середины XIX в.

69 Вид дома военного генерал-губернатора
на Тверской улице
Литография Ж. Арну старшего середины XIX в.



71



70 Новая биржа и Гостиный двор.
Литография Ж. Арну по рисунку С. Дица середины XIX в.

71 Мясницкая ул. с почтамтом и домом И. Юшкова.
Литография по рисунку С. Дица, середина XIX в.



73



72 Синодальная типография на Никольской ул.
Литография середины XIX в.

73 Дворянское собрание и Охотный ряд.
Литография по рисунку С. Дица, середина XIX в.



74 Страсная площадь. Вид в сторону Кремля.
Литография П. Бенуа по дагерротипу, середина XIX в.





75 Церковь Владимирской божьей матери у Владимирских (Никольских) ворот в Китай-городе. 1698 г.
Литография С. Фельтена. 1850-е гг.

76 Варварские ворота Китай-города.
Литография С. Фельтена. 1854-60 гг.



78



77 Крутицкое подворье.
Литография С.Фельтена, середина XIX в.

78 Церковь Рождества в Путинках.
Литография С.Фельтена. 1856–60-е гг.



79 Пожар Большого театра 1 марта 1855 г.
Литография Э.Лилье.

80 Вступление гвардии в Москву в августе 1851 г.
Гравюра Флешинга.



82



81 Триумфальные ворота у Тверской заставы.
Литография П. Бенуа по дагерротипу.
Середина XIX в.

82 Красные ворота.
Литография Ж. Арну по рисунку Вивиона.
Середина XIX в.



83 Москва. Николаевский вокзал. Отправление поезда.
Рисунок середины XIX в.

84 «Станция железной дороги» (Каланчевская площадь).
Литография Ж. Жакотэ и Обрюэн по рисунку И. Шарлеманя
и Дюпки. Середина XIX в.



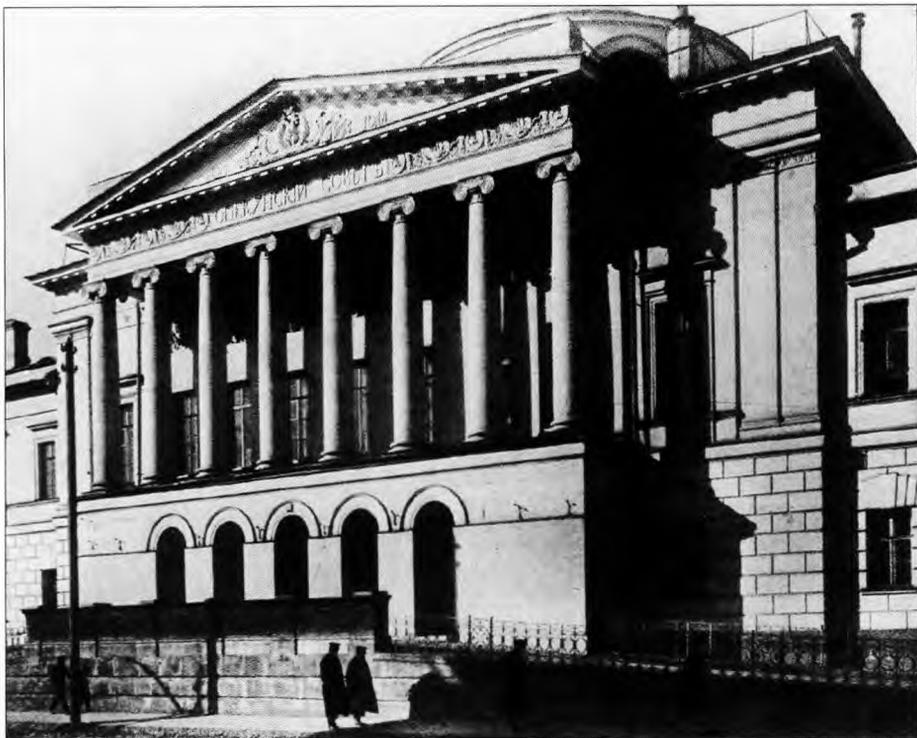
86 Гренадер в Кремле.
Конец XIX — начало XX в.

87 Царь-колокол в Кремле.
Конец XIX в.

88 Красные ворота.
Начало XX в.



89 Иверские, или Воскресенские ворота Китай-города,
вид с Манежной пл.
Конец XIX в.



91



90 Опекунский совет на Солянке. Центральный объем.
Архитекторы Д. Жиларди и А. Григорьев. 1823—1826 гг.
Перестроен архитектором М. Быковским. 1846—1849 гг.

91 Румянцевский музей — Дом Пашкова.
Архитектор В. Баженов, 1784—86 гг.
Снимок начала XX столетия.



93



92 Старое здание Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова на Моховой ул.
Архитектор М. Казаков, 1786–1793 гг.
Перестройка — арх. Д. Жиларди, 1817–1819 гг.

93 Здание Английского клуба на Тверской.
Строилось с 1780 г. Закончено в 1817 г.
предположительно архитектором А. Менеласом.
Снимок конца XIX в.



94 Китай-город, вид с Театральной площади до 1884 г.





96



95 Никольская ул. у Красной площади в конце XIX в.

96 Воздвиженка в 1880-х годах.



МОСКВА. — MOSCOW. № 216.
Арбат. — Rue Arbat.



97 Жилой дом на углу Рождественского бульвара
и Рождественской улицы в конце XIX в.

98 Арбат. Вид от Смоленской площади в конце XIX в.



100



99 Верхние торговые ряды (вид сверху с задней стороны) в 1880 годах.

100 Замоскворечье в наводнение 1879 года.



102



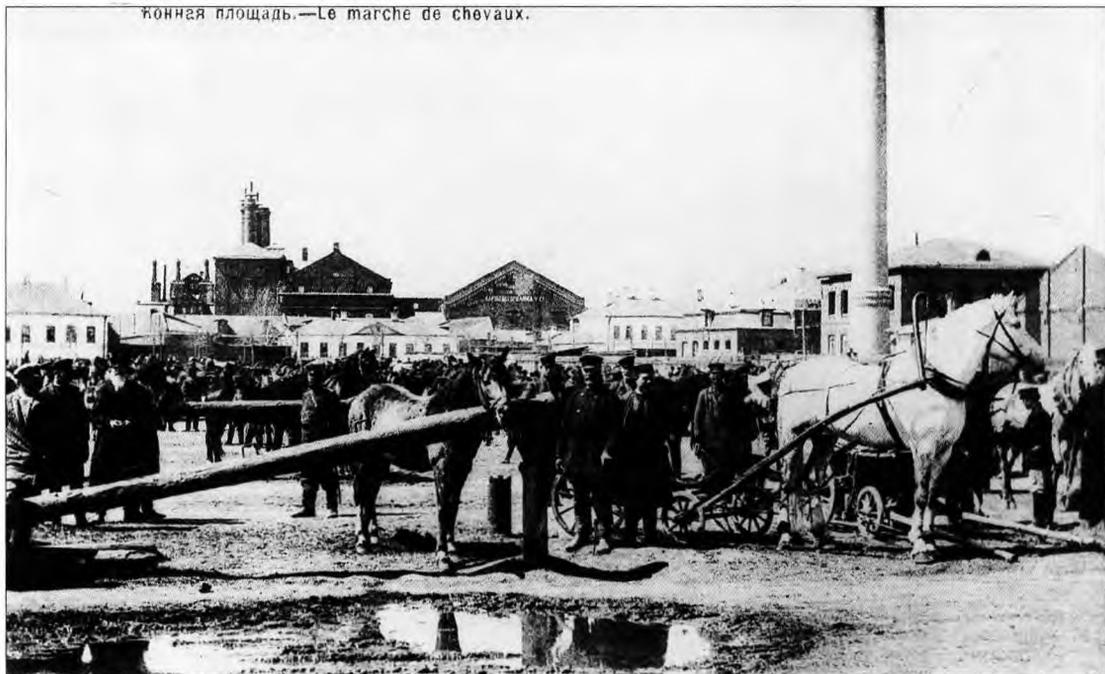
101 Ледоход на Москве-реке.
Конец XIX в.

102 У пристани пароходов, делающих рейсы
к Воробьевым горам в конце XIX в.

МОСКВА.—MOSCOU. No 244
Биржа извозчиков.—La bourse des fiacres.



Конная площадь.—Le marche de chevaux.



103 Биржа извозчиков. XIX в.

104 Конная площадь. Начало XX в.

Русские типы - Types russes

Городской экипажъ - Un équipage de ville.



105 Извозчик. Конец XIX в.

106 Конка у Каменного моста. Конец XIX в.

Москва.
Сухарева башня.

Moscou. № 106.
Tour Soukhareff.



107 Сухарева башня на Сухаревской площади в конце XIX в.



Русские тилы - Турец руссов
 Продавец шапок - Marchand de cadenas.



Москва
 Мясниц

Продавец лимонада.
 Marchand de limonade.



108 Уличный торговец. Начало XX в.

109 Продавец лимонада.
 Начало XX в.

110 Рынок на Сухареvской площади.
 Начало XX в.

МОСКВА.—MOSCOU. № 239.
 Смоленский рынокъ. Пивная лавка.
 Bicerie Marche Smolensky



112



111 Дом на углу Смоленской пл. и пер. Каменная Слобода.
 1900-е гг.

112 Зарядье — Проломные ворота.
 Немецкая пивная «Хромая собака».



113 Хитров рынок. Голодные у дверей харчевни.
Снимок около 1910 г.

114 Хитровка. Ночлежный дом Ярошенко.
Снимок начала XX в.



117



115 Особняк П.Лоськова в Мансуровском переулке.
Архитектор А.Зеленко. Снимок начала XX в.
116 Особняк на ул.Остоженка.
Архитектор Л.Кекушев. 1901 г.

117 Особняк С.Рябушинского.
Архитектор Ф.Шехтель. 1900–1902 гг.



118 Здание Московской биржи Труда.
Архитектор И. Иванов-Шиц. Построено в 1907 г.
как здание сберкассы.



119 Городской Введенский народный дом
на Введенской площади (пл.Журавлева), Начало XX в.



121



120 Фасад здания Благородного собрания на Б.Дмитровке, украшенный в честь 300-летия дома Романовых. 1913 г.

121 Загородный ресторан «Яр» в Петровском парке (ныне Ленинградский просп.). Архитектор А.Эриксон. В 1950–52 гг. здание было перестроено для гостиницы «Советская».



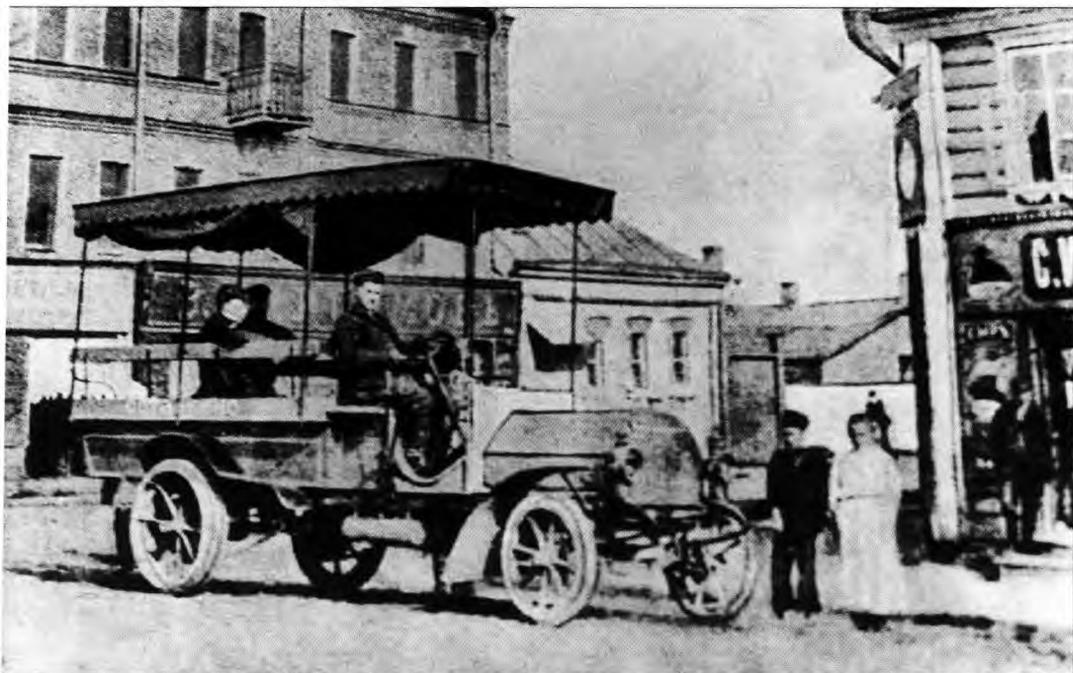
122 Центр главного фасада Александровского вокзала (совр. Белорусского). Вокзал был открыт в 1870 г., в 1909 г. перестроен по проекту И. Струкова.

123 Главный фасад Ярославского вокзала на Каланчевской площади, открыт 1862 г. В начале XX в. перестроен по проекту архитектора Ф. Шехтеля. Снимок 1906 г.



124 Ремонт наружного освещения на Театральной площади
в начале 1920-х гг.

125 Вид Петровского бульвара в начале XX в.

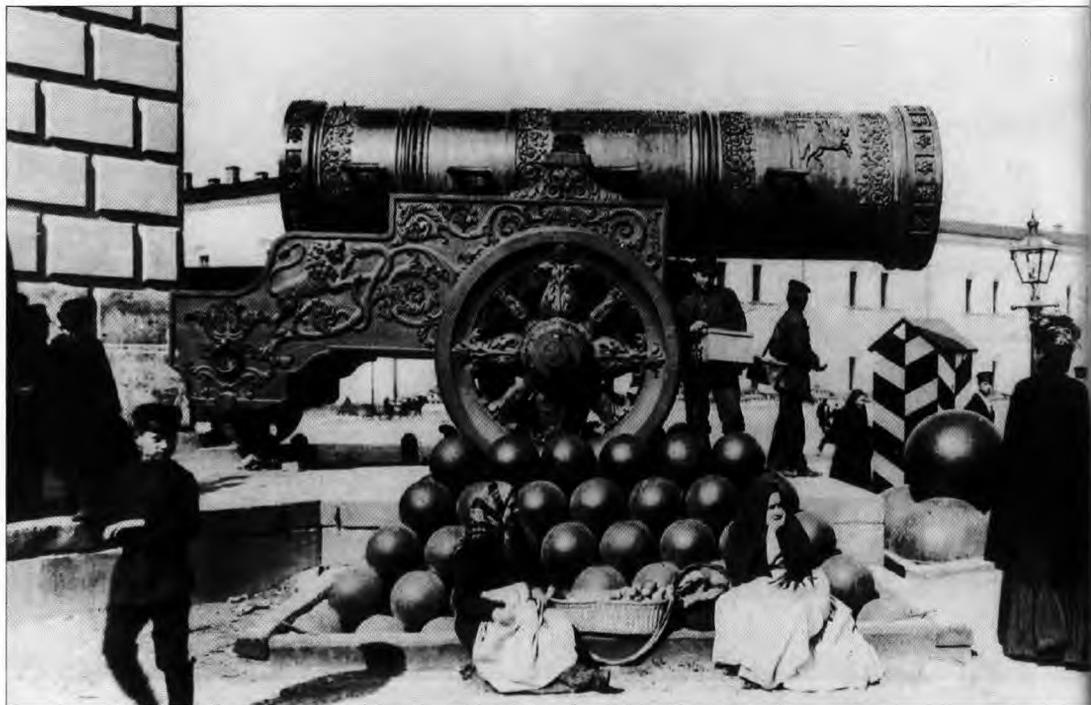


127



126 Один из первых пассажирских автомобилей (предшественник автобуса) на московских улицах. Начало XX в.

127 Набережная от храма Христа Спасителя. Начало XX в.



129



128 Царь-пушка в Кремле. Снимок 1912 г.

129 Вид храма Христа Спасителя и церкви Похвалы Богородицы от Каменного моста. Начало XX в.



Москва

Moscow



Памятникъ Александру II — Monument d'Alexandre II

130 Триумфальные ворота у Тверской заставы.
Разобраны в 1936 г.

131 Памятник Александру III на площадке храма Христа Спасителя.

132 Памятник Александру II в Кремле.



134



133 Снос памятника Александру III у Храма Христа Спасителя. 1918 г.
134 Празднование 100-летия со дня рождения Карла Маркса. 1918 г.

135



135 Выступление В.И.Ленина на открытии временного памятника К.Марксу и Ф.Энгельсу на площади Революции 7 ноября 1918 г.



136 В.И.Ленин на Красной площади. 1918 г.

137 Разрушение памятника Александру II в Кремле. 1920-е г.



138 Вид Красных ворот перед сносом.
Снесены в 1927 г.





141



139 Ильинские ворота Китай-города.
140 Беспризорники. 1920-е г.



141 Столовая санатория «Малютка» Мосздравтодела. 1925 г.



143



142 Памятник А.Пушкину на Тверском бульваре
в конце 1920-х годов.
(В 1950 г. перенесен в центр Пушкинской площади.)

143 Арбатская площадь и Поварская улица в 1920-х гг.



144 Малый каменный мост.

145 Стена Китай-города с внутренней стороны. Начало XX в.



147



146 Покровский бульвар. 1920–1930-е гг.

147 Курский вокзал до перестройки.



149



149 Московская лотышница. 1920-е гг.
149 Арбатская площадь. 1920–30-е гг.

150



150 Разборка Китайгородской стены на Новой площади.
Середина 1930-х гг.



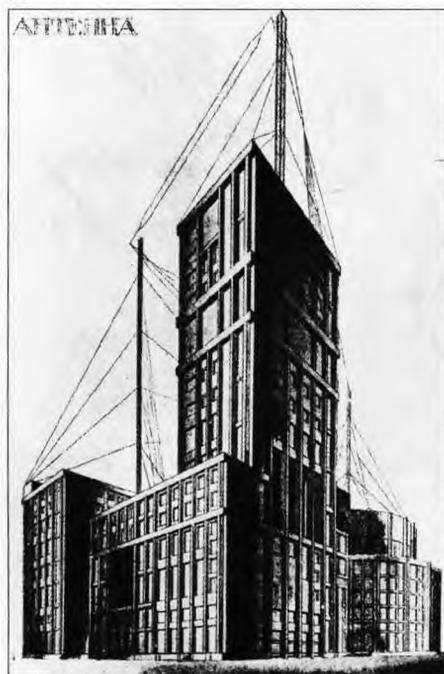
152



151 Поселок им. 1905 года на Красной Пресне.
Конец 1920-х г.

152 «Дукатстрой». Жилой дом на Ленинградском шоссе.
1920-е г.

153



153 Проект Дворца Труда. Архитекторы Братья Веснины.
1923 г.



154 Памятник А.Пушкину на Тверском бульваре.
Начало 1930-х г.





156



155 Временный деревянный мавзолей В.И.Ленина на Красной площади. Сер. 1920-х гг. Архитектор А.Щусев.

157



156 Военный парад на Красной площади. 1932 г.

157 Сухарева башня со стороны ул.Сретенки. В начале 1930-х г.



160



158 Праздничное агитсооружение на Театральной площади. Начало 1930-х г.

159 Уличный стенд газеты «Известия», 1930-х гг.
160 Здание универмага «Торгсин» на Смоленской площади. Начало 1930-х годов



161 Демонстрация на Калужской площади 1 мая 1932 г.

162 Первомайское украшение города. 1933 г.



164



163 Праздничное оформление прославляет строящееся метро. 1932 г.

164 Первомайское шествие демонстрантов по ул. Волхонке. Направо огорожено место для строительства Дворца Советов. 1932 г.



166



165 Зацепский рынок. 1935 г.

166 Доставка цветов на дом. 1934 г.



167 Милиция на Арбатской площади. 1934 г.

168 Арбатская площадь. 1935 г.



169 Площадь Маяковского 1937 г.





171



170 Снос Крестовских водонапорных башен у Крестовской заставы (ныне Рижская площадь), 1937 г.

172



171 «Дома Правительства». Вид через Большой Каменный мост. Архитектор Б. Иофан, 1928–1930. 1930-е гг.

172 Доска почета колхозов Московской области на Колхозной площади. 1935 г.



175



173 Здание на Мясницкой ул. Архитектор Ш. Ле Корбюзье, при участии Н. Колли. 1928–1938 гг.

174 Облицовка гранитом набережной у Голицинской больницы. 1934 г.



175 Гостиница «Москва». Архитектор А. Щусев и др. 1930-х г.



177



176 Старый Крымский мост. Инженер. В. Шлейер. 1873.
Снимок 1934 г.

177 Реконструкция Москвы: разборка старинных зданий.
1920-е–1930-е гг.



178 Строительство Москворецкого моста. 1936 г.

179 Кремлевская набережная со стороны Москворецкого моста. 1939 г.



180 На автобусной остановке. 1930-е гг.

181 Автозаправочная станция на Каланчевской площади.
1936 г.



183



182 Автобус «ЗИС» на площади Пушкина.

183 Двухэтажный троллейбус на пл.Пушкина и автомобиль «ЗИС». 1939 г.

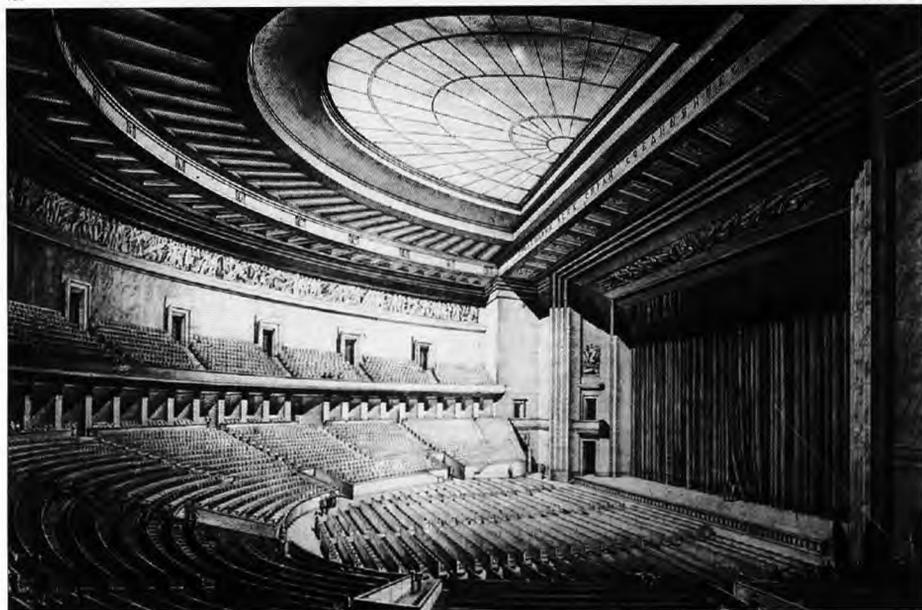


184 Красная площадь. 1930-е г.





187



185 Проект жилого дома для сотрудников ЦК ВКП(б).
на ул. Чкалова, архитектор А. Хряков и др.
Строительство 1938 г.



186 Проект Дворца Советов.

Архитекторы В. Гельфрейх, Б. Иофан, В. Щуко. 1930-е гг.
187 Дворец Советов. Малый зал.



188 Детский универмаг на ул. Фридриха Энгельса. 1939 г.

189 Фруктовый магазин на Арбате. 1939 г.



191

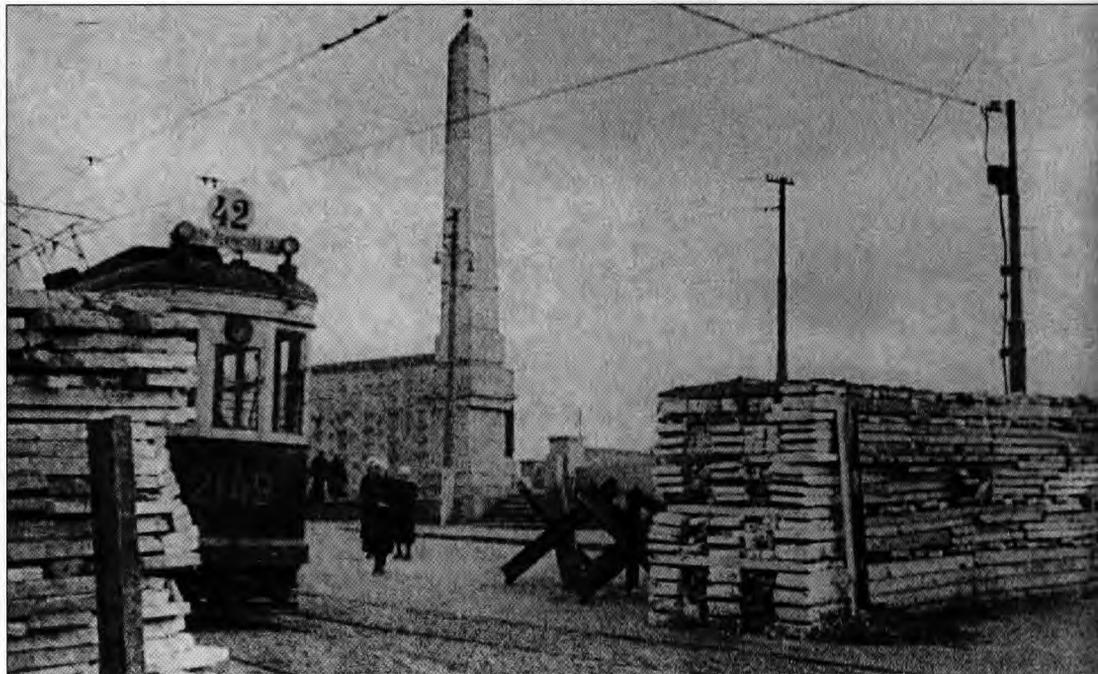


190 Маросейка. Узкий тротуар у дома XVII века. 1940 г.

191 Улица Горького в августе 1941 г. Забаррикадирование окон гастронома.



Зенитки на крыше Библиотеки им. Ленина. 1941 г.



193 Маскировка на здании Большого театра. 1941 г.

194 Заграждения у Бородинского моста.
Октябрь 1941 г.



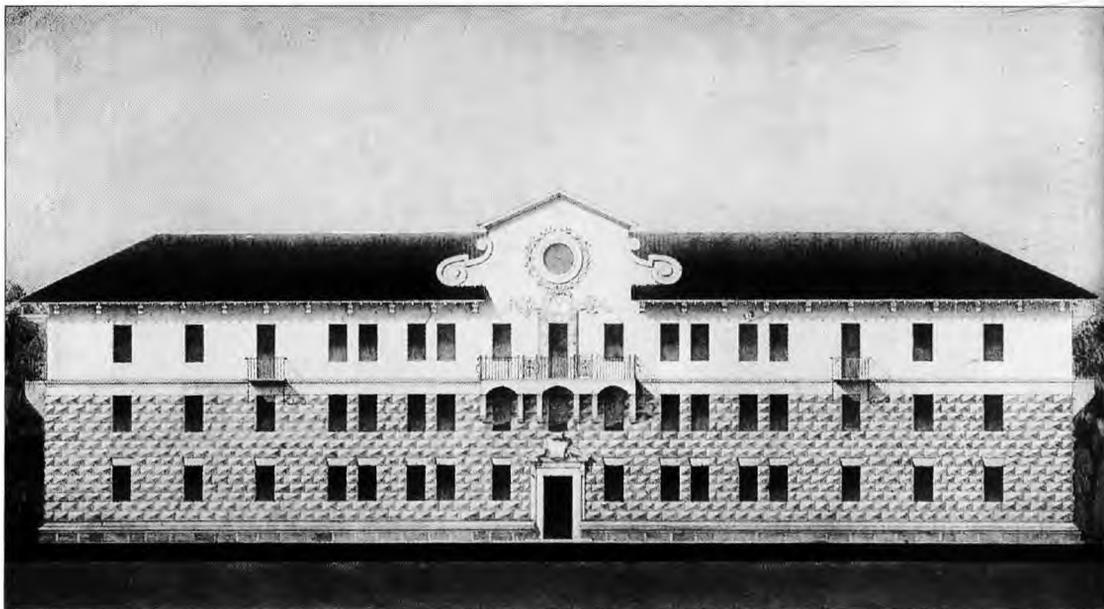
195 Конный патруль на пл.Ногина. 1941 г.

196 «Ежи» на улицах Москвы. 1941 г.



197 Салют победы 9 мая 1945 г.



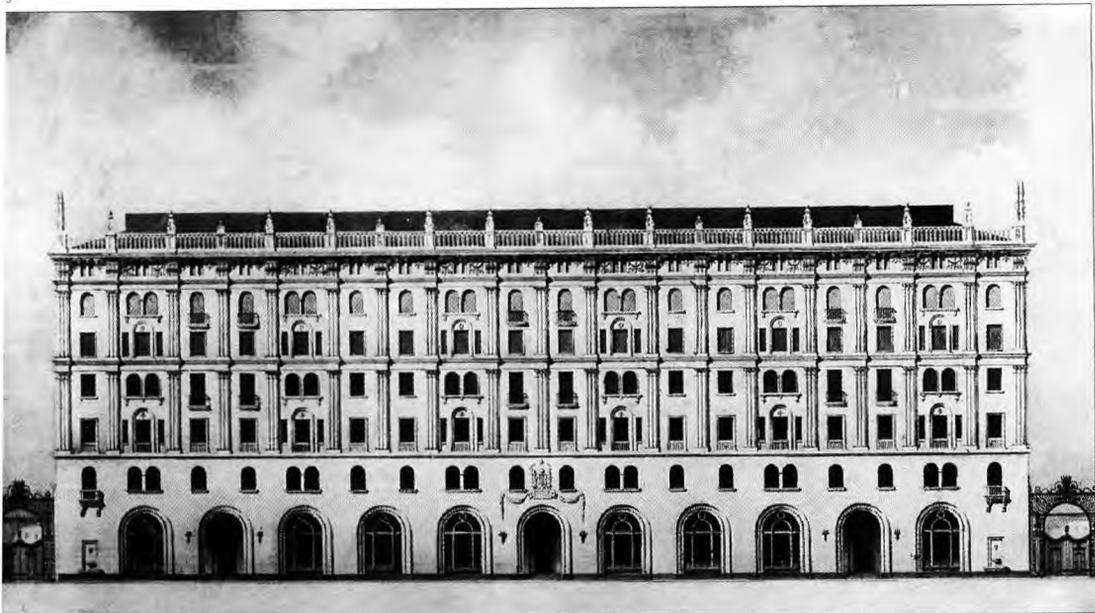


199



198 Проект жилого дома
в поселке Вoenморстройка в Измайлове.
1947 г.

199 Панорама Дорогомиловской набережной
и Бородинского моста. 1967 г.



200 Проект жилого дома Министерства
вооруженных сил СССР на Садово-Кудринской ул.
1947 г.



201 Ленинградский вокзал на Комсомольской площади.

202 Здание Университета им. М. В. Ломоносова на Ленинских горах.
Архитекторы Л. Руднев, С. Чернышев. 1949–53 гг.



205



203 Жилой дом на площади Восстания.
Архитекторы М.Посохин и А.Мндоянц. 1950–54 гг.
Снимок 1955 г.



204 Ресторан «Пекин» на площади Маяковского. 1950-е годы.
205 Фонтан на Пушкинской площади. 1956 г.



206 Церковь св. Варвары и гостиница «Россия» со стороны ул. Варварка.





209



207 Транспортировка 200-метровой арки строящегося метрооста через Москву-реку. 1956 г.

209 Здание СЭВ на пр.Калинина. Теперь — Московская мэрия. Архитекторы М.Посохин, В.Свирский. 1967 г.



210



208 Здание Гидропроекта на развилке Ленинградского и Волоколамского шоссе. Архитекторы Г.Яковлев, Н.Джеванширова, инженер В.Ханджи. 1960-е гг.

210 Один из новых микрорайонов.

(ПРЕДИСЛОВИЕ. Начало на с. 7)

Сходное двойственное чувство я испытал, впервые увидев Москву с вертолета. Это было лет десять назад, когда только-только вошел в руководство городской исполнительной власти. «Как красиво! - говорил я себе. - И как ужасно!»

Город сверху произвел впечатление тяжелобольного. Крыши ржавы, нечинены, замусорены и противны. Еще страшнее разбитые церковные купола. Но самое жуткое - разбросанные повсюду следы безжалостного большевистского своеволия, то вырывавшего из живого пространства храмы и здания, то вставлявшего чуждые по духу коробки, а то и попросту оставившего пустыри там, где было когда-то уютно и хорошо.

Красиво и ужасно - вот формула, в которую можно уложить первое впечатление. Великие исторические процессы отпечатались тут во всей противоречивости и безумстве. Новая красота совмещалась с варварским разрушением. Москва сверху произвела впечатление расплывшегося, размякшего тела с язвами и дырками.

Во всяком случае, в тот первый инспекционный полет я увидел тяжелобольной город. Не мертвый, но очень порушенный. Город, который нуждается в долгом, тяжком лечении.

Лечить его нужно всем миром.

Это большая и трудная работа.

Я написал книгу, чтобы рассказать о ней.

Кое-кто удивится: зачем, в самом деле, мэру, не обделенному ни газетным, ни телевидением, еще и книжки писать? Неужели при таком количестве интервью, бесед, выступлений что-нибудь недосказано?

Представьте себе, да, и, на мой взгляд, самое важное. Понимание сути того дела, которому служит мэр.

Разумеется, книга не полная - не было времени. Писалась в разных местах и условиях, часто наспех - надеюсь, читатель простит.

Но если мне удалось хоть частично рассказать о сути задач, встающих в наши дни перед руководителем столичной власти, считаю, что цель достигнута.

И еще об одном. По внешней форме книга как бы мемуарная, автобиографическая. Такова специфика жанра. На деле она - обо всех, с кем работаю в муниципальной власти вот уже десять лет. Редактор настаивал: либо рассказывайте о каждом, либо пока ни о ком, чтобы избежать перекосов. Пришлось согласиться и отложить эту тему до лучших времен.

Так что поверьте авансом, друзья и коллеги, все, с кем работаю в Москве и на Москву: эта книга про вас. Или про нас. Ведь в одиночку я никогда ничего не делал.

ДВОР МОЕГО ДЕТСТВА

Роддом у нас называли просто «родилкой». Он находился как раз напротив двора, так что родителям не пришлось тратить много времени, чтобы донести меня до барака. Думаю, то был единственный случай, когда мною занимались всерьез.

Вскоре тем же путем принесли третьего сына Серегу. Тут-то и выяснилось, что я — «средний», то есть срединный, нормальный, промежуточный. Похоже, это так на меня повлияло, что с тех пор навсегда исчезла способность воспринимать себя как нечто особое и отмеченное. Так что даже когда учительница Нина Николаевна предрекала: «Ты, Лужков, допрыгаешься!» — я отнюдь не воспарял до особых высот.

Если что и отличало меня от других, то скорее как раз полное отсутствие интереса к себе, растворение в окружающем. Я был счастлив, что живу в этом городе, в нашем дворе, и всегда точно знал, что то место, в котором живу, лучшее в мире.

Такое чувство возникало не от того, как сейчас говорят, что мы вроде «не видели западных диснейлендов». Во-первых, никакой диснейленд не смог бы сравниться с ледяными пещерами котлована на брошенной стройке, где зимой вода уходила, оставляя толстый покров льда. Мы вылезали из этих пещер перепачканными до ужаса, зато испытавшими нечто такое, чего посетители патентованных зрелищ не получают никогда.

А во-вторых, мысль, что живешь в центре мира, естественна, где бы ни жил. Просто потому, что жизнь — повсюду, и у нее, как сказал один математик, центр везде, а периферия нигде.

Наш «центр» находился у Павелецкого вокзала. Туда отправлялись по праздникам на гулянье, там были бани, рынок, милиция. А главное, там останавливались танки после парадов 1 Мая и 7 Ноября. Посто- ять рядом с громадной рыкающей машиной, а то и залезть, если позво- лят, на вычищенную к празднику броню - для мальчишки военного вре- мени могло ли быть что-нибудь увлекательнее?

До Павелецкого ходили пешком, но то была забота взрослых. Де- твора занималась тем, что находила в округе двора. Тут был целый мир, предназначенный для детского постижения, с презрительно-уменьши- тельными названиями: «картонажка», «мыловарка», «пожарка»...

Начнем с «картонажки». Забраться туда было проще всего. Там делали конфетные фантики, шоколадные обертки и прочую красоту. Са- мих сладостей мне в детстве совсем не досталось, зато фантиками судь- ба не обделила. Склады запирались, но не охранялись. Мы забирались в огромные ангары и брали сколько могли.

Особенно привлекал почему-то шоколад «Сказки Пушкина». Там на синем, гладком, хрустящем под пальцами фоне, в золотой от сияния комнате сидел некий юноша по имени Пушкин с бабкой по имени Няня. Чем завлекала эта картинка? Ни танков, ни самолетов. Но вся будущая привязанность к поэзии была мне словно предсказана этой оберткой. Подолгу вглядываясь в золотистую охру комнаты, я как бы пытался услы- шать звук пушкинской речи. И уже потом, в школе, получив доступ к сти- хам, погружался в сияние того самого света, что был подарен в виде кра- сивой обертки как другим дарили шоколад.

«Мыловарка» стояла в самом центре двора. Там делали хозяйст- венное мыло и в довольно больших количествах. Но нас, детей, занима- ло не производство, а сырье - постоянно обновляемая и пополняемая гора гниющей падали со странным названием «мездра».

Даже в самые страшные годы войны я не мог мыться хозяйст- венным мылом, ибо видел, из чего оно делается. Вы не знаете, что зовется «мездра» и не надо: это разлагающиеся шкуры, лапы, уши и прочая дрянь с чудовищным запахом и непременным нашествием ворон. Они- то и поглощали ребячье внимание. Мы били их из рогаток, воображая фашистскими захватчиками. Враг кричал страшным голосом и улетал в ужасе.

На мыловарке работала, кстати, кочегаром моя мамаша. У нее было свое помещение - котельная. Там стоял паровозный котел и все- гда было жарко, сухо и хорошо.

Котел занимал все пространство помещения, горячий и огнеды-

шащий, как плененный сказочный зверь. Мы кормили его углем, принося пищу со двора ведрами. Следили за уровнем воды в организме, подкачивая большим секторным насосом. Выгребали серый, неинтересный шлак. Но предметом детской гордости было искусство кидать в топку уголь лопатой - да так, чтобы попасть точно в то место, где на фоне ровного красного огня выгорало черное пятно.

Впрочем, главным была не работа, а то, что сейчас я бы назвал созерцанием, а тогда не знал, как назвать. Смотреть в огонь подолгу, не отрываясь, было любимым занятием. Множество трубок спускались торцами в пламя огня. Горячий воздух смещал их. Казалось, они шевелятся и дрожат, исполняя какую-то неслышную музыку на светящемся органе.

Нас тогда не водили в церковь. Ни золота окладов, ни пламени свечей не присутствовало в детской жизни в те годы. Все это пришло уже позже, в сознательном возрасте. Но то, что пленило чудом православной литургии, я встретил как нечто знакомое, потому что впервые душа испытала это в той кочегарке.

Однако не будем задерживаться. Такие минуты - святые, и говорить о них как-то нескромно. К тому же не созерцательность составляла главное содержание детской жизни. Да и мать вскоре лишилась места. После войны кто-то решил проявить заботу о женщинах: вышло постановление, запрещавшее им ряд профессий военного времени, кочегара в том числе. Мамаша жутко переживала. Из сухого, ароматного жара кочегарки попасть - куда бы вы думали? — в царство снежной королевы. Ее сделали машинистом холодильных установок. Тут все было наоборот. Холодно. Белые шубы инея. Резиновые сапоги. Запах аммиака. Мне это тоже совершенно не нравилось, и я перестал бегать к ней на работу. Но уговорить дирекцию вернуть нас в тепло кочегарки мамаша уже не могла.

Итак, куда же теперь - на брошенную стройку, к пожарке? Детям во дворе разрешалось все. Мы жили без всякого надзора со стороны взрослых. Можешь бегать по любым пустырям, помойкам и свалкам: пока не свернешь себе шею или не побьешь чужого окна, твой маршрут никого не касается. Лишь вечернее время дает право «загнать человека домой».

«Пожаркой» называли старый барак на берегу Москвы-реки и недостроенное здание пожарной части, начатое еще до войны. Пожарных мы не любили. Причем взаимно. Мы их - за то, что они оккупировали пристань (там стояли их катера). Они нас — за то, что мы с этой при-

стани прыгали и вроде мешали работать. Ха! Но мы-то ведь видели, что они не работают, а весь день бездельничают у себя в бараке! Мало того. Кто-то принес из дома фразу, услышанную от взрослых, что «пока мужа на фронте, эти обхаживают чужих жен». Смысл фразы был нам непонятен, но выводы мы сделали соответствующие.

И устраивали им «пожары».

Делалось это так. Большая ватага мальчишек набирала дерево, толь, керосин. Все это сваливалось у двери, которая подпиралась какой-нибудь доской. Спичка... И врассыпную! Пожарные вылезают в окно, грозят кулаками, гасят. Они всех наперечет знают, кто им такую подлянку устраивает. Но ленятся до поры до времени.

Наконец один не выдержал, погнался. Только тут мы осознали, что значит «играть с огнем». Как мартышки, ловко, быстро вскарабкались на крышу недостроенного здания гаража. Вдруг видим - жуть какая - «он» за нами! Уцепился за навес, подтянулся, лезет... Вход на крышу только один, а внизу ров, свалка. Либо будешь избит до полусмерти, либо прыгай. И мы - прощай, родина! - прыгнули.

Больше всего в тот момент мы были, вероятно, похожи на членов добровольного общества самоубийц. Кто-то со стороны мог, правда, подумать, что наблюдает сеанс коллективной галлюцинации: дети в трусиках принимают старую стройплощадку за бассейн с водой. А ведь там, внизу, не вода, там кирпич, крючья, балки. Как уж мы остались живы, Бог весть.

И лишь когда бесконечный (как мне показалось) полет закончился, и мы, изодранные до полного изнеможения, взглянули наверх, боль и кровь отступили перед моральной победой. Она была на нашей стороне. «Он» прыгать не стал, испугался. Правда, в этом уже не было нужды. С того раза мы прекратили «делать пожары», а пожарные - гонять нас с пристани.

После войны пришла другая напасть: в Москве-реке вообще запретили купаться. И, видимо, правильно. Вода была так грязна, что когда мой друг Ленька Карамнов полез за этими... как их... ну, в общем, вы знаете - мужскими такими резинками, которые мы за отсутствием полового воспитания пытались использовать как воздушные шары...

Так вот, когда Ленька обнаружил в одной из заводей эти «гондоны» и, обуреваемый грехом накопительства, «вплыл в нефтянку», он вылез оттуда таким страшным, что даже мы, выдавшие виды, бросили все дела и побежали искать керосин. Рожу отмыли, но вскоре ее разнес-

ло до такой ширины, что казалось, это водолазный шлем привинчен к голому телу. Испугавшись вконец, побежали «к Цинделю». Так называлась «полуклиника», построенная еще до революции каким-то Цинделем в Дербенях. Там всегда дежурила наша спасительница, старая добрая Вильнер Циля Абрамовна. Нет, вроде Сара Моисеевна. Дело не в этом. А в том, что, ощущая себя всеобщей мамашей, она мастерски заливала бесчисленные наши раны, постоянно ведя вслух заочную полемику с родителями по поводу бескультурья детей-босяков. Она не понимала, что мы были босяками - в прямом смысле слова - вовсе не только по бедности: носить обувь вообще считалось дурным тоном. Она многого не понимала, эта добрая врачиха Вильнер, но о ней потом.

Так вот, когда после войны в Москве-реке запретили купаться, нас это, конечно, не остановило. Мы прыгали в густую, в разноцветных орнаментах воду, заботясь лишь о том, чтобы не попасть в руки «ментов».

Делалось это так: выставив одного «на атасе», сдавали ему все трусики - единственный наш гардероб - и голышом, разбежавшись по краю пристани, ныряли до одури, до посинения. А когда появлялся милиционер, наш охранник с криком «атанда» должен был бежать к заранее условленному месту, а мы со всякими обидными словами уплывали вниз, к Автозаводу, где уже начинались свалки, болота, дебри, и куда наш преследователь вообще не доходил.

Однако, как говорилось в старых книжках, всему однажды приходит конец. Один из милиционеров оказался хитрым как бес. Уж очень, видно, мы ему надоели. Придумал он нам такую каверзу. Остановил вдалеке грузовик, забрался в кабину и, свернувшись там, как змей подколотный, велел водителю ехать к пристани. Естественно, наш страж ничего не заметил: мало ли полуторок каталось по набережной в те времена. Вдруг машина останавливается, из кабины, как пес из будки, выскакивает этот дьявол, хватая наши трусики... И - следующая сцена, которую мы видим - спокойно и важно, помахивая арестованным гардеробом, приглашает вылезать из воды. Делать нечего. Пришлось сдаваться на милость победителя.

Но милости не было. Он придумал страшную казнь. Приказал нам забираться в кузов, а водителю - опустить борта.

Вы только представьте себе всю сцену. Мы стоим голые, прикрывая стыд руками. С нами милиционер, улыбающийся во всю свою страшную физиономию. Вокруг народ собирается. А он еще велит водителю «дудеть», привлекая внимание прохожих, и ехать медленно-медленно до самых Кожевников, до отделения. А это и в штанах далеко.

Вы, конечно, подумали, милиционер вызвал родителей, требовал наказания? Нет, господа. Система взаимоотношений того времени не допускала разборок и тяжб. Все строилось на договоре. Каждый из нас получил назад свои трусики и мощный пинок в зад. Инцидент был исчерпан. Мы обещали там больше не купаться. И, действительно, не купались. Честное слово считалось святым.

Возвращаясь к доброй врачихе Вильнер, должен сказать, что, ведя постоянную войну с нашим варварством и бескультурьем, она, конечно, не понимала, с чем имеет дело. Ей ничего не стоило приучить нас дезинфицировать свежие раны струей собственной мочи или головешкой из костра. Но эти правила усваивались до тех пор, пока не затрагивали дворовой этики, ставившей представление о мальчишеской доблести в непосредственную связь с риском увечья.

Здесь надо вообще сказать о том, что такое двор, а главное - что не все дворы того времени были похожи на те, что описаны в «Детях Арбата».

Были дворы интеллигентские, были спортивные, даже воровские. Наш двор был хулиганский. Это значит, он провоцировал особый рискованной настрой - с кем-нибудь подраться, что-то такое «отчебучить», «обозначить», «отметить»... Ну, например.

Подплыть как можно ближе к тягачу или барже, да так, чтобы уже стало «подсасывать». И тем не менее выплыть обратно. У кого не получится - сам виноват.

Или: разбежавшись по краю пристани, перелететь через торчащие из воды или скрытые под поверхностью сваи, чтобы попасть в глубину. Один недолетел, напоролся, но это не повод, чтобы другим перестать.

Или: зимой, прикрутив «снегурки» веревками к валенкам, уцепиться железным крюком за борт грузовика и нестись по заснеженной набережной, пока он не свернет вбок или ты себе - шею (оборот неграмотный, но ведь и предмет таков). Кто-то налетел на оттаявший кусок дороги, шлепнулся, попал под колеса шедшей сзади машины... Все это тоже нормально и неизбежно. Просто издержки. Без них не обойтись.

Если вы спросите, почему именно в таких варварских и рискованных, а не каких-то разумных и безопасных играх должны были проходить лучшие детские годы, я, ей-Богу, не найдусь, что ответить. Но взрослые - чего не могла понять никакая Вильнер, - именно взрослые, предоставляя нам полную свободу, не только не препятствовали, но даже скрыто потакали этой страсти к опасной игре. С одной стороны, тут была неизбежность: мамаша работала сначала на двух, а потом и на

трех работах. Мы росли не только без надзора, но и без элементарных представлений о гигиене, безопасности и прочих полезных вещах. Но с другой стороны, предоставляя нас рисковому и бесшабашному настрою двора, взрослые явно руководствовались каким-то веками отработанным коллективным инстинктом. Так мужчины охотничьих племен берут детей с собой в лес: племени нужен охотник. А уж выживет он или нет, это как повезет.

Впрочем, была во всем этом одна особенность, в связи с которой наша заботливая врачиха особенно волновалась: дети традиционных общин играли в опасные, но выверенные обычаем игры. Мы же, будучи сынами не только послевоенной разрухи, но и научно-технического прогресса, изобретали все новые формы риска и добавляли к известным опасностям неизвестные.

Хотите про «взрывы»? Хороший пример.

После войны они были, собственно, делом обычным. Только ленивый не «тиснет» снарядик с Павелецкой-товарной, только полный придурок не сумеет разобрать фашистский трофей. Были взрывы обычные, холостые, бывали «большие», с наполнителями. На все существовали свои отработанные рецепты и методики.

Первой задачей было, конечно, разобрать снаряд и достать порох. В немецком трофее он располагался, как правило, в виде маленьких стерженьков. Их следовало грамотно распределить: что на взрыв, что на дорожку. Только новичок делал дорожку недостаточно длинной, а потом отбегал, как сумасшедший, еле успевая спрятаться. Профессионал отходил достойно, у него времени хватало на все.

Во-вторых, наполнитель. Я любил «карбид». Его было много в то время. В разных местах без разбору вываливали кучи гашеной извести, где всегда можно было найти кусочки, еще способные «булькать».

Что, в-третьих - кто скажет? Правильно, дым. Значит, нужна ацетатная киноплёнка. Ее тоже было немало на свалках. Методика предписывала туго свернуть, обернуть бумагой, конец бумажного свертка поджечь, огонь затоптать. Тогда это долго-долго дымит. Получается мощнейшая дымовая завеса.

Итак, теперь вы все знаете. Начинаем! Лужа, карбид, порох, дымовая завеса, дорожка из пакетиков - поджигаем...

...Бабах!!

И чем сильнее это «бабах», тем больше ты себя уважаешь. Радостней на душе.

Впоследствии, когда все, о чем я сейчас рассказываю, уже случи-

лось, никто не мог вспомнить, кому, собственно, пришла в голову эта дурацкая рационализаторская идея - мол, зачем разбирать-то? Может, так положим снарядик в костерчик? Кто против? Никто. Ладно. Сделали бруствер. Развели огонь. Сунули туда головочку. Спрятались...

...Когда угол недостроенного здания пожарки был вырван с ключьями, а в родилке посыпались стекла, мне стало ясно, что техника требует знаний. По-моему, именно в тот момент решил, что нужно учиться.

В масштабах двора происшествие выходило за рамки обычного. И тут появился Брит, участковый. Говорили, он был комиссован из армии. Человек очень опытный, уважаемый, он, конечно же, все про всех знал, и ему ничего не стоило разобраться в ситуации. Он разговаривал со мной, с мамашей, со всеми детьми, со взрослыми... Двор стоял на смерть как партизан. Ни уговоры, ни угрозы - ничто не помогало. Круговая порука была непреложным законом жизни.

Разумеется, после всем нам страшно досталось. Мы надолго запомнили, что не всякая новая техническая мысль достойна воплощения. Но втолковывать подобные вещи было делом двора, а не внешней власти. И потому никто (понятно? никто!) не имел права «пролегалить». Если бы нечто такое случилось, дворовой коллектив не простил бы. Просто собрался бы в кулак. Фискала не только побили бы - это уж как бы само собой. С ним могли сделать самое страшное. Называлось «бойкот». А в этом случае дворовая солидарность работала с такой силой, что никто, даже ближайший друг, не осмелился бы смягчить коллективно принятой меры публичного наказания. Человека не видели в упор, он превращался в тень, в живого мертвеца и - такова уж сила коллективного внушения - как бы убеждался в собственном несуществовании. Лишь со временем наступало прощение, порченный потихоньку приобщался к нашим играм. Зато кодекс чести усваивался на всю жизнь.

Двор умел наказывать, но он умел и защищать. Однажды я это почувствовал со всей силой. В тот раз оказался жертвой ложного обвинения. Какая-то «эмочка» въехала во двор, кто-то швырнул в нее камень. Случайно, конечно. И все же - разбито стекло, водитель хватает кого-то из малышей, начинает трясти, допрашивать, кто это сделал. А тот с перепугу: «Лужков, наверное». Такая у нас была репутация. И вот я играю возле дома, тут появляется этот тип, хватается за волосы (да, да, волосы...) и орет, что я разбил какое-то стекло у его дурацкой машины. Вы не представляете себе, что со мной было. Отбивался как зверь. Кричал, что если бы это был я, он бы меня вообще не увидел! Тут подошли взрос-

лые, мои аргументы показались разумными, и они вложили обидчику за то, что нашел не того.

Вот что такое «двор». И сейчас удивляюсь, откуда у людей, живших вовсе не в старых домах, а в недавно отстроенных бараках, было такое чувство хозяина. Это была их территория, и они управляли ею без вмешательства властей. Бывали проблемы, возникали распри, но все как-то разрешалось внутри двора, ибо строилось на коллективном инстинкте территориальной общности.

Сейчас спрашиваю себя: что это за общность? Что за странное образование - двор? Несколько домов, оказавшись рядом, объединяются в одно целое. Придомовая территория (а вовсе не квартира и даже не дом) психологически определяется как место проживания. И это, по сути воздушное, юридически не ухватываемое пространственное образование обрастает привычками, традициями, привязанностями.

Двор - естественная форма внутригородской территориальной общности. Обозримое пространство местной солидарности со своей этикой и коллективной спайкой. Самоорганизующаяся маленькая общинка, противопоставленная и городу, и государству.

Различия возрастные, имущественные теряли значение во дворе. Он был пространством общения, встреч. Во дворе танцевали, сушили белье, играли. Здесь искали помощи и защиты. И если жили, как мы, очень плохо, то все равно никому не завидовали, не вели бесконечных разговоров о том, что кто-то живет лучше.

Нет, я не хочу идеализировать ту нашу жизнь. Если начну говорить про условия быта, она покажется просто ужасной. Ну, немножко.

На шестерых - одна комната. Лишь после войны отец отдал соседу «нашу часть» общей кухни, взяв взамен «его часть» внутреннего сарая. Получилась как бы отдельная квартира.

В ней все равно:

воды не было (провели много позже),

газа не было (готовили на керосинках),

канализации не было (ее заменяла выгребная яма и вертикальный ствол двухэтажного туалета - поскольку мы жили на первом, в детали лучше не вдаваться).

Электричество было всегда.

И еще было чудовищно холодно, ибо стены дощатые, засыпные, а отопление печное, непостоянное. В морозы тепло выдувалось насквозь.

Все ходили в рванье и отрепьях. Лишь после войны мы, трое братьев, получили в подарок один на всех ядовито-зеленый «полупер-

дон» - единственное, что отец привез с фронта как немецкий трофей. Эта штука была невероятных размеров. Зимой я поддевал под нее телогрейку и в таком виде проходил и детство, и юность, и мои университеты, то есть нефтяной институт.

Жили впроголодь. В войну все по карточкам, а работала только мамаша. Значит, рабочая карточка одна, а нас, вечно голодных, трое плюс бабуся, мать отца. В общем, этого не передать. Все время хотелось... Даже не есть, а жрать, все равно что. Во дворе дети пухли и умирали от голода. Нам объясняли, что значат их похороны: душа отлетела на небо, там накормят.

Лишь один раз за все детство я испытал чувство сытости. Это когда мы наелись белой глины. Кто-то сказал, что она съедобная. В общем, нашли на путях. Набрали ведро. Притащили домой. Посолили. Вечером приходит мамаша. Разведчик она была первоклассный, почуяла недоброе еще в коридоре: что? где? откуда набрали? Мы, очень довольные, хлопаем себя по животикам: вон в ведре, тебе тоже оставили. Хочешь, поешь.

Выражение ее лица я буду помнить всю жизнь. Впервые увидел испуг взрослого человека. Вмиг остаться без всех троих сыновей из-за какой-то неведомой глины... Сбежались соседи, начался диспут, кто говорил «вырвать», кто подождать. Победило, как всегда, наше российское «авось, пронесет». И, действительно, пронесло. В натуральном смысле. Глина вышла, не оставив следа, а с нею и сказочное чувство сытости.

Я мог бы еще долго описывать тяготы нашей жизни. Но честно скажу: как-то не хочется. Нет этого чувства в воспоминаниях. И в жизни не было. Имею в виду: не было чувства, что что-то не так.

Хотелось есть? Очень. Но это казалось естественным. Замерзала чернильница? И это считалось нормальным.

Никто не ощущал себя обделенным, не было настроения, что настоящая жизнь бьется не там, где живешь. Какие бы беды, нищета, голодуху мы ни переживали, надо всем царило ощущение абсолютной нормальности. Даже если бы мне сказали, что что-то неправильно в нашей жизни (кроме, естественно, временных трудностей), я все равно ничего бы не понял. Настолько все вытеснялось какой-то общинной, хозяйской доброжелательностью.

Да, были тяготы - но мы всегда искали повод порадоваться. Были неприятности, но их никто не переживал в одиночестве. Не составляло проблемы зайти к соседу занять картошки, хлеба, денег. Когда случался праздник или семейное торжество, это было делом всего двора. А

уж если к кому приезжали с фронта и требовалась бутылка водки - тут напрягались все сообща, скопом, чтобы принять, не ударить лицом в грязь, показать, что еще живы.

Двор был комплексной школой и солидарности, и стойкости, и всего того, что на всю жизнь стало основой системы этических ценностей. Дружба, мужское достоинство и особая, своеобразная детская честь культивировались в этой среде с какой-то неистовой силой. Поколения вырастали и уходили, на их место приходили новые, но заповедная зона внутренней порядочности по отношению друг к другу оставалась. Она поддерживалась не клятвами и не объяснениями. Я даже не помню, чтобы кто-то кому-то что-нибудь объяснял. Тут работал другой механизм, подкреплявшийся не моральными доводами, а силой неписаного дворового кодекса. Каждый знал, что можно делать, а чего нельзя просто потому, что не простит двор.

И в этом смысле не было, кстати, больших различий между нами и «детьми Арбата». При всей разнице дворы походили друг на друга каким-то общим духом, особым акцентом жизни, той теплой общинной средой, в которой человек рождался, начинал понимать себя и окружающих и становился, наконец, «москвичом».

Вокруг него был родной город, к которому нельзя было относиться иначе, как к своему, любовно и бережно, с той незабвенной московской ласковостью, что еще и сегодня чувствуется в старых названиях транспортных средств: трамвай «Аннушка», троллейбус «Букашка»...

...Я не знаю, что случилось дальше и, главное, почему это случилось. Но постепенно чувство единства, солидарности, общности стало исчезать.

Дворовая семья растворилась. Откуда ни возьмись, появилась какая-то замкнутость. Москва неожиданно, как-то вдруг, оказалась другой. Совсем другой. Все разделилось на семьи, соты, ячейки. Люди перестали узнавать соседей по лестничной клетке. Исчезла привычка за просто заходить друг к другу, интересоваться, делиться, помогать.

Возник какой-то странный для Москвы отчужденный настрой. Словно москвич чем-то обделен, будто кто-то его обидел, чего-то недодал. Бог знает куда делся извечный московский шарм — атмосфера общности, доброжелательности. Люди стали жить изолированно, не ощущая под собой, вокруг себя родного пространства.

Я много разговаривал об этом с друзьями, учеными - социологами, психологами, демографами. Читал статьи архитекторов. Все изла-

гали «объективные факторы»: мол, город разросся, город разнесся. Говорили о процессах урбанизации и прочих ученых вещах. Я уважаю подобные объяснения. Но мне, коренному москвичу, всегда становилось не по себе от какой-то их отстраненности или, лучше сказать, обреченности. Они узаконивают то, чего я не могу принять.

Появились новые районы? Так и у нас был «новый район».

Большой приток некоренных москвичей? Но и в нашем дворе жили некоренные москвичи.

Раздражают бытовые трудности? И тогда было нелегко.

За всеми научными объяснениями скрывается один неверный, на мой взгляд, тезис: старый московский двор трактуется как пережиток патриархальных отношений. А я убежден, что никакой это был не пережиток, а самая настоящая, подлинная Москва.

Хочу сказать, что в 60-е годы вместе с дешевой строительной технологией мы завезли вирус разорванности и отчужденности. Архитектура стала разрушать дворы, эту особую московскую общность.

Нет, я не против прогрессивных строительных технологий. Но вместе с ними мы заимствовали и привили на нашей почве самые вульгарные планировочные проекты. Даже в американских кондоминиумах, куда съезжаются люди из особняков (и где, как известно, вообще культ индивидуализма), я видел общие холлы, дворовые площадки, территории для общения. Во всем мире идет этот поиск «местных комьюнити», новых форм территориальной общности. Люди не хотят отождествлять себя с чем-то центральным, большим, удаленным. Повсюду желание - утеплить, одомашнить, разукрупнить.

Трактовать московскую дворовую общность исключительно как пережиток патриархальности - все равно что объявить «феодальной» российскую традицию застолья и насильственно заменять ее европейским «а-ля фуршет». Сегодня такой стиль уже прививается в домах «новых русских»: вот тебе бокал, вот тарелка, иди гуляй. Но чем больше московских хозяек перестраиваются на эту систему, тем явственнее, кажется, привкус стилизации. Потому что за ней - не «современность», а иная традиция, не этап, а культура: привычка воспринимать каждого из гостей автономно, отдельно, а не общиной, не собором, как в нашем застолье.

Нет, я никогда не призывал реставрировать дворы, эту якобы московскую идиллию. Идиллии не было, и возратить ничего нельзя. Но найти сегодня, в нынешней жизни, какой-то аналог той старой утраченной общности, вновь обрести чувство теплоты по отношению к окружа-

ющему пространству, думаю, все же возможно. Во всяком случае, для многих людей моего поколения это стало затаенной мечтой.

Разумеется, пока я работал инженером-механиком или директором «Химвавтоматики», подобные темы не выходили за рамки разговоров на кухне. Да и потом, став неожиданно для себя первым зампредисполкома, тоже всерьез не задумывался над решением этих задач. Такие идеи могли показаться тогда пустым трепом.

Но сегодня я - мэр, и моя мечта - вернуть москвичам город. А впрочем, и не мечта даже, ибо простой анализ городской ситуации убеждает, что без воскрешения традиций коллективного обживания город не выберется из своих проблем.

Конечно, администрация тоже должна многое сделать. Но развитие города не может осуществляться только усилиями, идущими сверху вниз. Нужна вторая, встречная сторона - сами горожане, видящие город не в глобальной, а в бытовой перспективе, от подъезда, «от асфальта». Должно ощущаться давление людей, объединенных территориальными интересами, понимающих, что нет другого выхода, кроме как брать ситуацию в свои руки.

Нынешние процессы в столице - обветшание жилого фонда, удорожание ремонтов, взрыв вандализма и т.д. — все это обязательно приведет к усилению корпоративных интересов там, где люди сближены общей судьбой. Надо только растолкать все еще дремлющее «совковое» сознание, воспитанное на идее, что все дадут в готовом виде. Включить ресурс, который есть в самих жителях. Вызвать желание обустроить свою территорию.

Чтобы москвич почувствовал себя хозяином не только собственных комнат. Чтобы понятие «мой дом» не кончалось порогом квартиры. И даже дверью подъезда. Чтобы двор, улица, набережная - все снова стало «своим», как было когда-то. А значит, пробудилось желание обживать городскую среду по собственному разумению.

А уж тогда можно будет по-новому говорить о помощи со стороны городских властей разным формам самоуправления. Это могут быть не только кондоминиумы, как сейчас предлагается. Возможны любые свободные территориальные союзы, товарищества, ассоциации. Называйте как хотите. И делайте что угодно: берите пустырь и найдите ему коммерческое применение. Или сдавайте в аренду нежилые помещения и на эти деньги обустраивайте дворовую территорию. А если сможете организовать ремонт дома или вывоз мусора дешевле, чем тратит на это город, - мы отдадим вам бюджетные средства, и пусть у вас будет доход.

Как мэр, обещаю поддерживать любые формы территориального самоуправления. Они нужны городу, потому что благодаря этому в сфере благоустройства возникает конкурентно насыщенная среда. Они нужны жителям, ибо только так люди перестают ощущать себя беззащитными в столкновении с городскими чиновниками. Они нужны всем, но мэр не может ввести их в приказном порядке. Ничего не получится. Мы можем лишь создать условия, налогово-правовую базу, стимулирующую творческие попытки развития территорий. Уже сегодня многие решения, принимаемые муниципальной властью, преследуют эту стратегически важную цель.

Поощряя домовые товарищества, мы не просто хотим возложить на них заботу о коммунальном фонде и, обсуждая вопрос о регистрации приезжих, имеем в виду не только абстрактные нормы права.

Для нас важно еще настроение москвичей, их самоощущение.

Нужно вернуть им город.

РАЗ КАРТОШКА, ДВА КАРТОШКА

Я всегда говорил, что руководитель должен быть «из специалистов». Мысль банальная, но повторял ее чаще других. Буквально не пропускал совещания, не напомнив участникам, сколь многие наши беды идут от порочной советской практики — перекидывать руководителя с места на место, глядя в анкету, а не в диплом.

Каково же было общее удивление, когда в конце 1986 года я оставил любимую специальность и перешел в городскую исполнительную власть.

Чтобы оправдать такой шаг, могу лишь честно рассказать, как все случилось. А в эпитафию поставить слова мудреца: «судьба покорных ведет, а непокорных тащит».

1

История эта начинается с вечной темы - предательства. В роли мелкого продолжателя дела Иуды выступил министр химической промышленности Ю.А.Беспалов. Не прошло и полугода моей работы в министерстве, как приглашает «поговорить».

- Слушай, тут разговоры ходят. Ты, вроде как, развернул бурную деятельность в Моссовете?

- Да какая, к лешему, деятельность! Просто я там депутат, ну и впарили мне эту... комиссию по коммунально-бытовому обслуживанию. Вроде дело простое: прачечные, кладбища, химчистки. Но если так все пойдет, скоро будем ходить нестриженные.

Говорят, ты там всех на уши поставил. Так как же, не хочешь переходить в Моссовет?

- Вы что! Я инженер-механик, специалист по автоматизации химических производств. Когда был директором «Химавтоматики», это,

считал, мое дело. Не хотел уходить. Но здесь предложили главк по науке и технике - ладно. А больше, хоть стреляйте, никуда не пойду.

- Но знаешь, что тебя решили перетянуть в Исполком?

Тут я уселся на своего любимого конька.

- Вот это вечные наши дела! Ну скажите, Юрий Александрович, вы бывший партийный работник. Зачем государству тратить столько сил, денег, готовить человека для работы в какой-то области, а потом посылать в городское хозяйство, где он смыслит, как... рыба в зонтиках!

- Это я и хотел от тебя услышать, - удовлетворенно сказал министр. - В общем, так. Завтра пойдешь в Горком: раз вызывают, будут давить. Ты, значит, про партийную точку зрения, все это скажешь. А я поддержу. Лады?

На том и порешили.

В Горком приглашали на девять вечера. Это было нормально в те времена, решать такие вопросы по вечерам. Предупреждаю министра и еду. По дороге отрабатываю любимые свои аргументы.

С Ельциным до того знаком не был, и интересно первое впечатление. Рукопожатие оказалось удивительно теплым. Говорю не в каком-то метафорическом, а в простом физическом смысле. Мощное поле. С таким человеком сразу хотелось дружить. Именно не подчиняться, а - поймите правильно - быть вместе. Действовать заодно. Редкое качество. Незаменимое для руководителя. В его присутствии появлялась уверенность, что всего добьешься и все будет хорошо.

Впрочем, в тот момент я меньше всего об этом думал. Тактика встречи была отработана, тылы защищены, и после вопроса, знаю ли, зачем вызван, сразу пошел в наступление.

- Для государства, мне кажется, неразумно так распоряжаться кадрами. Двадцать восемь лет учить человека редкой профессии, готовить к работе в химии, которую и так критикуют, где эти кадры и без того малочисленны... А на двадцать девятом срывать с места: все забудь, займись чем-то другим!

Ельцин слушал без всякого выражения на лице. В первый раз мои аргументы не производили на собеседника никакого впечатления.

- А что это вы о себе такого высокого мнения? - отрезал он.

- Да при чем тут мнение, это же факты!

Меня раздражала его непробиваемость.

- Значит, незаменимый. И что же, другие тоже так думают?

- Сами спросите!

Ельцин никак не отреагировал на мой (неподобающий, надо

сказать, для Горкома) тон, спокойно кивнул и стал набирать министерский номер. По «вертушке».

- Юрий Александрович? Вот тут какое дело. Есть идея - взять у вас Лужкова в городской исполком. Как считаете: мы могли бы договориться на перевод?

Беспалов, как и условились, принял мяч и повел в атаку: мол, Лужков ценный кадр, отрасль без него потеряет. «Первая правительственная» была довольно громкой, так что слышу каждое слово.

Сижу и с победным видом гляжу на Ельцина.

И вижу разительную перемену. Взгляд и структура лицевых мышц мгновенно суровеют. Тембр голоса изменился. Весь подобрался. Слово «набычился» подошло бы лучше всего.

- Ну что же, Юрий Александрович. Я понял вашу позицию. Не можете отпустить Лужкова. Понимаю. Будем считать разговор оконченным. Но давайте зафиксируем этот случай как первый отказ руководителя отрасли пойти навстречу Горкому партии в решении кадрового вопроса!

Я, конечно, удивился такому словесному обороту, но по неопытности не оценил по достоинству. Не то Беспалов. На него фраза произвела какое-то магическое воздействие. Как человек, много лет проработавший в ЦК, он уловил в ней сигналы, недоступные профану.

- Что вы, Борис Николаевич! - слышу с той стороны. - Вы меня не так поняли! Я просто хотел сказать, что Лужков неплохой работник. Нам жалко его терять. Но для городской партийной организации... Которую мы так уважаем... Никаких возражений! И не надо воспринимать мои слова каким-то иным образом!

Ельцин сказал «спасибо». Опустил трубку. И принялся испытующе созерцать меня. Его явно заинтересовала возникшая этическая коллизия.

- Ну вот, товарищ незаменимый. А говорили, без вас дело встанет.

Это было сказано довольно язвительно и ядовито. Он не скрывал своего презрения к трусости моего союзника.

Сказать, что я был взбешен - значит ничего не сказать. Меня предали, что называется, по мелочи. В другой ситуации - когда свидетелем был бы не Ельцин - еще оставался бы вариант отстаивать позицию в одиночку. Но под его презрительным взглядом я чувствовал, что моральное поражение партнера отраженным светом падает на меня. Этический расклад ситуации шел поперек практического. Одинаково брезгливо относясь к мелкому предательству Беспалова, мы оказались по одну сторону нравственной границы, которая делит мир на своих и чужих.

- Знаете, если министр, который час назад... Если он так меня подвел... Даже если сейчас откажусь от вашего предложения, то вся последующая работа в отрасли будет напоминать о его предательстве! Я согласен!

- Ну вот и хорошо, - сказал Ельцин, мгновенно потеряв интерес к ситуации. И с этой секунды жизнь потекла по иному руслу. До того в ней все было абсолютно нормально: институт, студенческая свадьба, двое сыновей, ровное восхождение по ступенькам профессии... С этого момента - между прочим, ровно с пятидесяти — я стал различать волю судьбы.

2

Если и было на свете место, меньше всего соответствовавшее моему складу и темпераменту, - это, конечно же, Моссовет. За тринадцать лет депутатства пришлось перевидать городских управленцев. Попадались среди них и толковые - но стиль руководства столицей застойного царства способствовал продвижению тех, кто твердо усвоил: не важно, как работаешь. Главное - вписаться в систему, умело лавировать в мутном управленческом водоеме, наполненном хитрыми и опасными существами.

Больше всего удручали, конечно же, депутатские сессии. Еще в школе учил стихи Маяковского:

В красное здание
На заседание.
Сидите, не советите
В моем

Моссовете.

Поразительно точное слово нашел поэт. Мы именно «совели» - лучше не скажешь. Слово «спали» было бы не совсем правильно, ибо сидели с открытыми глазами. Но и бодрствованием состояние девятисот членов высшего органа местной власти назвать было нельзя.

В одном научном журнале, помню, прочел, что человечество вообще долго не знало понятия «управление». В древности люди решали вопрос по-другому. Им казалось, что если царя вовремя помыть, накормить, уложить в постель, - все в стране будет в порядке. Места министров занимали тогда виночерпий, евнух, придворный колдун. Если взять такую систему и поставить вместо царя компартию, получится именно то, что представлял собой тогдашний Моссовет. Все было превращено в

ритуал. Каждый знал, как выйдет президиум, кто будет выступать и о чем говорить. Всем было известно, что речи произнесут только по бумажкам, заранее просмотренным в комиссии по работе с депутатским корпусом, чтобы не допустить свежего слова. А главное, никто не сомневался, что стоит кому-либо нарушить святость ритуала и покинуть зал, как это тут же станет известным «где следует» и приведет «понятно, к чему». Единственное, что я мог придумать в такой ситуации - приезжать на сессии с большим портфелем и во время заседаний просматривать деловые бумаги. Кстати, многое успевал.

Вся эта стандартная и унылая процедура несколько изменилась с появлением в городе нового партийного начальства. Ельцин сделал простую вещь: велел поставить микрофоны в зале. Депутаты начали задавать вопросы, выступать с репликами. Сессии стали интересными. Я перестал брать бумаги. Это было странно и непривычно.

Вскоре партийный хозяин города приступил к обновлению управленческих кадров. Первый, с кого начал - конечно же, Промыслов (старый босс к тому времени действительно выработался, и город это ощущал). На его месте появился Сайкин. В том были и плюсы, и минусы: бывший директор завода-гиганта имел тенденцию рассматривать Москву как «большой ЗИЛ».

Настала очередь заместителей. За год их сменилось, если не ошибаюсь, пятнадцать. То была крупнейшая акция за всю историю московского градоначальства. Принципы оказались достаточно унифицированными. В высшее звено городской системы управления приглашали директоров. Тут-то в комиссии по работе с депутатским корпусом вспомнили про меня. Остальное вы знаете.

Сайкин определил меня как бы главным инженером своего предприятия. Как новенький в корпусе опытных зубров, я получил все, что было неясным, опасным и неустроенным. Курирование Горплана. Технику и науку. Трудовые ресурсы. Короче, букет из двадцати шести важнейших для города направлений. А тут еще подоспела «индивидуальная трудовая деятельность» и прочие перестроечные новшества, от которых требовалось, не меняя сути плановой экономики, приоткрыть клапан, чтобы спускать пары. Кому все это отдать? Так ваш покорный слуга неожиданно обнаружил себя в роли повивальной - только не бабки! - московского движения кооператоров.

Задержусь лишь на этой стороне первых месяцев «зампредовской» деятельности, ибо полученный опыт в немалой степени предопределил дальнейший разворот сюжета.

Нам дали комнату на шестом этаже, громадную, как танцевальная зала. В эту комнату поставили столы. За столы уселись сотрудники института экономики и планирования Москвы. И вот на шестой этаж повалили люди, каких Моссовет в жизни не видел.

И бородатые, и патлатые, и Бог знает какие - но все энергичные, свободные, заинтересованные. Кто предлагал производство полезных вещей из отходов со свалок, кто нашел потребительский спрос там, где государственные структуры вообще не видели поля для деятельности. Выдумка, изобретательность, творчество - чего мы только не насмотрелись в этой своей комнате. Оказалось, в нашем обществе есть много людей, умеющих работать лучше, а главное, инициативнее кондовых, стабильных, проверенных руководителей госпредприятий и институтов.

Для меня такая «нагрузка» оказалась не просто бюрократической процедурой. Общение с новыми людьми формировало новое мировоззрение. Я стал понимать то, о чем раньше лишь смутно догадывался: относительность и явную слабость привычных способов ведения хозяйства.

Увлёкся, кстати, не только я, а все члены группы. Их было четверо, они были молоды, открыты, заводились, что называется, с пол-оборота. А увлечение задавало темп, выходящий за пределы всех привычных рабочих стандартов.

Судите сами. Решение правительства о разрешении кооперации было принято в начале года. Я приступил к работе 13 января. В Москве тогда было четыре кооператива.

А уже в апреле мы зарегистрировали тысячный! Представляете темп? Консультации, информация, проверка, подготовка бумаг, комиссии. А нормативные документы! А тарифы! Как брать, допустим, за частный извоз? С прибылей, но тогда начинались споры, по каким документам. Или просто продавать человеку патент по принципу «что заработаешь - все твое»? А как взимать налоги с кооперативов? Если, скажем, по прибыли, то придется всю семью на подряде сажать в бухгалтерию...

Каждый день до трех ночи в нашей комнате шел бурлеж. Сотрудники падали от усталости. (Особенно выделялась увлеченностью и энергией Елена Батурина, которой, не скрою, я восхитился сразу, еще не подозревая, что именно эта женщина станет моей второй и вечной любовью. В тот момент ничто не предвещало, что мне уготована страшная роль вдовца... Здесь не место для этого сюжета. Хочу лишь отметить, что судьба, открывая новую страницу биографии, вывела на сцену всех, с кем суждено было дальше идти по жизни, именно в первый момент.)

Не всем в Моссовете нравилась наша деятельность. Многие с ка-

ким-то озлоблением относились к тому, что здесь, в красном здании, по существу образовался непрерывный, постоянно действующий штаб. Как можно? В такой чопорной системе с хорошими туалетами...

Первым «пришел поговорить» секретарь парткома Горбатов:

- Убирайте отсюда всю эту публику! Мы не можем эту комнату...

Это же Моссовет, в конце концов.

- Вы что, хотите социальной напряженности? - спрашиваю. - Волна уже пошла. Если не справимся, окажемся под этой волной.

Совсем по-другому реагировал Сайкин. Его нелюбовь к кооператорам порождалась инстинктом опытного директора. Он говорил, что кооперативы не столько увеличивают производство товаров и услуг, сколько массу денег в обращении, перекачивая из безналичных в наличные. И был прав. Только винить в этом надо было не кооператоров, а правительство, необдуманные решения которого настолько не соответствовали сложности момента, насколько это вообще возможно.

- Слушай, - испуганно говорил Сайкин, - а ты не боишься, что эти кооператоры устроят нам тут демонстрацию 1 Мая?

- Ну почему, Валерий Тимофеевич, они должны нам устраивать демонстрацию, если мы с ними работаем?

- Ты ничего не понимаешь. Они объективно против государственной экономики. Против социализма. Предупреждаю: если выйдут к Моссовету, сам будешь их встречать!

- Да пожалуйста! Возьму свою любимую кепку, выйду на балкон второго этажа и стану махать им, как Ленин, когда провожал войска на гражданку.

- Все в шутку превращаешь.

Втихаря действовал секретарь Исполкома Прокофьев:

- Зачем вы такую активность развиваете? Не надо этого делать.

- Это ваше мнение? — спрашиваю.

- Вы же знаете: я всегда стараюсь высказывать согласованное мнение.

- Тогда разберите вопрос на парткоме. Или вы доверяете мне продолжение этой работы, или перепоручаете кому-то другому. А интенсивность зависит уже не от нас. Она задается самими людьми, решившими этим делом заняться.

Не обошлось и без подметных «сигналов». Самой острой атаке подвергался руководитель группы Саша Панин.

- Идут разговоры. Нечистоплотен. Берет с кооперативов взятки.

- Когда, с какого кооператива? Назовите хоть один факт. Но ес-

ли хотите, чтобы так, втихаря, по-анонимному - не знаю, звонку или какому «сигналу» снимать человека с работы? Категорически против!

Мы отстаивали моральную чистоту группы, следили за ней и добились главного: общее отношение к Моссовету со стороны кооператоров было доверительным. В той, весьма непростой ситуации они были уверены, что работают с честными людьми.

Весь этот опыт оказался настолько важен, что заслуживал бы более подробного рассказа. Если бы не одно обстоятельство.

В самый разгар работы судьба вновь перевела стрелки на рельсах.

3

Не прошло и четырех месяцев пребывания в Исполкоме, как приглашает Сайкин.

- Садись, хочю посоветоваться. С овощами у нас завал полный. На носу завозная кампания. Надо нового человека на Мосагропром.

- Я, конечно, польщен, - отвечаю, - что вы со мной советуется. Но ведь я технарь, никого там не знаю. Вот если придется хоронить кого-нибудь, то как председатель комиссии по коммунально-бытовому обслуживанию могу помочь.

Шутка была неудачной, потому что как раз в это время тяжело заболел председатель Мосагропрома Козырев-Даль. О его замене, собственно, и шла речь.

Но Сайкину было вообще не до шуток, ни плохих, ни хороших.

- Да ты не понял. Я ктому, что... Может, тебе попробовать?

Тут я даже взорвался.

- Да вы что! Я, Валерий Тимофеевич, между прочим, специалист, и говорят, недурной. Уже когда меня выдернули из химии, сделали первую ошибку. Но тогда звали заниматься новой техникой, городским хозяйством, трудовыми ресурсами. В общем, близкое что-то. А теперь вы эту ошибку усугубляете.

- Да нет... У тебя вроде неплохо получается.

Тем и кончился разговор. Ну, думаю, пронесло. Даже не вспоминал об этом. Вдруг Сайкин снова:

- Ну как, подумал? Буду тебе помогать.

- Да не надо мне помогать! Мне там делать нечего! Или вы хотите от меня избавиться?

- Нет, нет, что ты.

Опять тишина. Наконец, звонок: вызывают в Горком. Тут уж все стало ясно. Еду с единственной мыслью: стоять до конца. Если будут настаивать, думаю, вернусь на старую работу. Очень я тосковал по своей специальности.

Ельцин, видимо, помнил мой нрав по первой встрече, знал, что если уж упрусь, то «продавить» меня, заставить будет невозможно.

Но он и не давил. Вообще выглядел совсем не таким, как я ожидал увидеть. Казался уставшим, чем-то подавленным. Говорил трудно, но очень задушевно.

- Не хочу кривить душой, Юрий Михайлович. Мне сейчас очень тяжело. Мы создали Агропром, думали, будет лучше. Не получилось. Сейчас туда нужен новый человек. Ошибиться не имеем права. Знаю, что вы отказываетесь. Понимаю, что это не сахар. Но мы посоветовались и... Я вас просто прошу!

Меньше всего я ожидал такого разговора.

Передо мной сидел тот самый уральский мужик, крутые методы которого были предметом постоянных волнений в Моссовете. И в то же время как будто другой. Казалось, его мучает какая-то мысль, мрачное решение или предчувствие, которое я, сидя напротив, расшифровал словно через туман невысказанного. Почти как в детстве, когда проявлял фотографии: вначале чистая бумага, и постепенно проступает изображение...

Сейчас, когда все, что случилось позже, хорошо известно - его письмо в ЦК КПСС, нашумевшее выступление на партийном пленуме, гнев Горбачева, изгнание из Политбюро, - мне как-то неловко рассказывать об этом своем «прозрении». Получится, будто пророку задним числом. Но дело в том, что ничем другим, кроме как этим странным, нахлынувшим на меня видением, сам себе не могу объяснить мгновенную перемену собственного решения.

Это было одно из тех редких и удивительных состояний, когда восприятие как бы раздваивается. Сидишь, разговариваешь и одновременно все видишь как бы со стороны. Мозг работал с абсолютной холодностью: «Не лезь: что тебе? Зачем тебе это нужно?»

Но, отдавая себе ясный отчет в полной провальности предлагаемого варианта, я каким-то иным сознанием видел безвариантную обреченность сюжета. Сюжета не моего, а ельцинского. Он стоял на пороге решения, уже принятого где-то на небесах, и еще мог отказаться. Если бы он сомневался, раздумывал, я тоже был бы свободен. Но передо мной сидел человек, который с медвежьим упрямством пошел напролом навстречу судьбе, и этот человек обращался ко мне за помощью.

То было одно из тех судьбоносных мгновений, когда закладывается весь дальнейший разворот сюжета, известного нам лишь теперь. Дело не просто в том, что своим согласием я, будущий мэр, заслужил доверие будущего президента. Даже чисто практически новое назначение оказалось подготовкой к дальнейшему: началом той школы хозяйственной перестройки, где пришлось в одиночку обучаться самому сегодня необходимому - управлять городским хозяйством на переходе от одной системы к другой.

4

Когда большевики решили отменить все законы экономики, они вряд ли представляли себе, какое количество нормальных вещей придется превратить в ненормальные.

Даже то, что испокон веков не составляло никакой проблемы - как доставка овощей из деревни в город, - стало поводом для каких-то чудовищных, ни с чем в мире несообразных уродств.

Ленин, как известно, не доверял деревне. Он знал, что она органически не способна к извращению законов природы. Противопоставляя ее городу (по-марксистски «пролетариату»), он не придумал ничего лучшего, как воспользоваться обычной методикой разбойных банд. Политика «продразверстки» была предельно проста: отнять, отвезти в город, сложить и крепко охранять. Так появилась идея плодоовощных баз.

С годами, наложившись на методы внеэкономического планирования и распределения, эти принципы легли в основу уродливого организационного монстра. Социалистический город должен был завозить в свои закрома все годовое обеспечение овощей и фруктов. Сортировать, затаривать, складировать и хранить весь год!

Нигде в мире нет ничего подобного. Если вы поинтересуетесь, как организовано овощное снабжение, скажем, Парижа, то обнаружите, что там никогда не слышали ни о каких овощных базах. Все парижане знают гигантский оптовый рынок - аналогзнаменитого «Чрева Парижа» - в предместье Ранжис. Туда каждый день (а точнее, каждую ночь) стекаются со всех концов Франции (а вернее, Европы) разнообразные фургоны, груженные зеленью, овощами, фруктами - всем, что наутро должно оказаться на столах парижан.

Разумеется, едут не наобум: налаженная, технически оснащенная компьютерная и телефонная сеть обеспечивает получение своевременной информации о ценах и конъюнктуре. Но и раньше, когда не бы-

ло никаких компьютеров, никому из сельчан не могло прийти в голову, что он должен лишь вырастить овощи, а потом вести себя как кукушка, подбрасывающая детей в чужое гнездо.

Ночью же (заметьте, все происходит ночью, ибо главным клиентом является горожанин) покупатель смотрит товар. Это оптовый покупатель - хозяин зеленой лавки, товаровед супермаркета или человек из ресторана. Он выбирает, что больше нравится или выгоднее, а может, привычнее. Ночью же все оплачивается и развозится по адресам.

Так что, когда с утра парижанин, не очень даже ведая, как все устроено, приходит в магазин и берет самое свежее, мытое, отобранное, он покупает не только продукт, отвечающий его вкусовой взыскательности. Он делает нечто, соответствующее его философии жизни. Иначе говоря, он укрепляется в ощущении, что система, в которой живет, устроена правильно. Что люди, его окружающие, признают его право на человеческое достоинство. Он получает важнейшую информацию о собственном городе и дальше, уже в своей работе, возвращает все это городу, поддерживает тот уровень цивилизации, который испытал на себе.

Мелочь, конечно - купить картошку. Но эта мелочь может быть организована так, что потом весь день будет противно. А если возникшее чувство оскорбленности не единственное, если вас повсюду преследуют неудобства, лишения, унижения, то все это складывается в систему, которая формирует уже совершенно иной душевный настрой. Она формирует «цивилизацию хамства», пусть бытового, незаметного, но попирающего самое главное в человеке - его достоинство. И сколько бы мне ни внушали «русские патриоты», что у России «свой путь», что западные нормы культуры нам не подходят, я не могу согласиться, что судьба России - мириться с этим хамством. И даже думаю (хотя «демократы» тоже не похвалят за такую мысль), что когда российские избиратели поддержали демократический курс на реформы, то в массе своей вовсе не потому, что вникли в заумные рассуждения макроэкономистов. Им просто стала невыносима «цивилизация хамства» в быту.

5

Так вот, в Москве, в отличие от Парижа, все было устроено ровно наоборот. Ленинское недоверие к крестьянству, помноженное на сталинские идеи командного управления экономикой, явились основой фантастического организационного монстра.

Двадцать три мощнейших овощехранилища составляют материальную основу этого монстра. В них можно одновременно загрузить до полутора миллионов тонн овощей и фруктов. Неспециалисту трудно понять, что это за цифра. Это годовое обеспечение девятимиллионного города. Даже мне, регулярно объезжавшему московские базы, ночевавшему там, трудно охватить мысленным взором всю эту гигантскую «овощную империю».

Страшное напряжение в период уборки урожая испытывает обреченный на это город. Гигантское количество овощей и фруктов надо где-то купить, загрузить, привезти, разгрузить, перебрать, затарить и складировать. Около ста тысяч горожан ежедневно приходилось мобилизовать в период «завозной кампании» - и это помимо тех, кого требовалось отправлять на поля!

Однако и тем дело не кончалось. Ведь чтобы поддерживать в течение года систему овощных баз, надо было ежедневно привлекать в командном порядке до двадцати тысяч москвичей - на подработку овощей, фасовку, перекладку...

Но и это не удерживало систему от развала.

Во времена Микояна, который был ее крестным отцом и организатором, появление на московском прилавке гнилой зелени автоматически означало потерю партийных билетов, потому что квалифицировалось как саботаж. Но стоило Хрущеву немного ослабить жесткость административной ответственности, и первыми отреагировали именно овощные прилавки. С этого момента москвичи стали привыкать к вялой моркови и давленым помидорам.

В эпоху застоя гнилая картошка была уже наглядным показателем разложения системы, на каждом участке которой, подобно порче и плесени, стали появляться воровство, обман, взяточничество и прочие социальные паразиты.

И тем не менее вплоть до конца брежневской эпохи базы еще как-то держались, давая, правда, больше пищи фельетонистам, чем покупателям.

Настоящий развал наступил с началом демократических процессов. Поставщики подобно бомжам, уверенным, что не будут растить детей, рожденных в патологическом состоянии, вообще перестали заботиться о качестве поставляемых овощей и фруктов. Базы стали больше походить на пыточные карцеры, предназначенные сгноить, а не сохранить. А овощные магазины предлагали москвичам гнилую продукцию по принципу «не хочешь - не бери», не оставляя альтернативы. И москвичи, чертыхаясь, брали черную зелень.

Быть может, все это не так беспокоило бы партийное руководство,

если бы не одно, по сути случайное, обстоятельство: пищевой комплекс был разрешенным объектом критики и журналистского внимания. Такова была социалистическая традиция. Советской печати не разрешалось замечать недостатков в тяжелой промышленности или в детских садах, но всегда существовали области, где критиковать дозволялось и даже предписывалось. Овощные базы были в этом смысле самым желанным объектом. Тут разрешалось все. Недовольство населения получало открытый рупор, не давая возможности скрыть безобразия, как скрывали в других местах.

Разумеется, у этой критики были свои рамки. Для примера скажу, забегаю вперед, что уже через неделю после нового назначения я прочитал в одной из газет такой приблизительно текст: «Посмотрите на этого Лужкова! Сколько лет он нам обещал наладить овощное хозяйство и ничего не сделал! Как можно терпеть такого руководителя!»

То был казус, но казус характерный. Вместо разбора причин безобразий советская критика всегда замыкалась на руководителях среднего звена. И это была не только газетная идеология. Высшее руководство тоже не знало иного способа поправлять дела. В то время как москвичи, смеясь, пересказывали друг другу анекдот про реформу в публичном доме - «не девочек надо менять, а систему» - партийное начальство без конца пересаживало с места на место руководителей среднего уровня, пытаясь реанимировать систему, которая к этим безобразиям привела.

К лету 1987 года московский плодоовощной комплекс оказался на грани развала: базы работают все хуже. Снабжение идет с перебоями. Народ гудит, все валит на перестройку, политбюро - на Ельцина.

В этих условиях обсуждается идея менять... Нет, не систему. Руководителя!

6

Под странным названием «Мосагропром», по сути, скрывалось целое министерство. С одной стороны - к нему относилась огромная пищевая промышленность: молокозаводы и хлебопекарни, мясокомбинаты и табачные фабрики, короче, столичное суперхозяйство, тянувшее почти на 15% союзного объема.

С другой - плодоовощной комплекс. Наибольшие беды сосредоточились там.

Все, кого назначали управлять этой гигантской пищевой импери-

ей, кончали быстро и бесславно. История, как говорится, не сохранила их имена. Были, надо сказать, и такие, кто приходил поначалу с намерением вкалывать. Но неукротимый развал командных основ хозяйствования превращал столичную пищевую отрасль в провальное место, способное погубить любого, кто туда попадал.

Последним в этой цепочке оказался вызывавший всеобщее сочувствие бывший секретарь райкома Козырев-Даль. Если сказать двумя словами, просто хороший человек. Старательный и скромный, он прямо заболел, видя, как с каждым днем все хуже идут дела.

Я встречал его в нашей столовой. Однажды подсел к его столику: «Федор Федорович, тут на меня кооперативы навесили...» - «Как на новенького?» - улыбнулся он. «Так вот, есть идея. Не внедрить ли нам кооперативы в это ваше овощное хозяйство? Они мобильны, достаточно экономичны. Их можно приспособить к работе на базах...» - «Я подумаю», - грустно ответил он.

Уже через два дня, как отличник, выполнивший домашнее задание, отвел меня в сторону: «Мы подумали, Юрий Михайлович. И знаете, что я скажу? Эти ваши кооперативы - дело совсем еще новое. Неизвестно, чем обернется. А нам надо обеспечивать москвичей ЕДОЙ. Мы не имеем права позволять себе авантюрных шагов. Так что, простите».

Больше я его не встречал. Вскоре стало известно, что он заболел. Говорили, какие-то insultные явления. Но как бы ни звучало медицинское заключение, всем было ясно, что физический срыв - результат нервно-психического. Истинный диагноз заключался в другом. Никакими «райкомовскими» методами он не мог спасти положение. А иных просто не знал.

Беседуя с ним в суете столовой, я, конечно, меньше всего мог предполагать, что где-то в коридорах Моссовета уже бродила идея поставить меня на его место. Между тем первый заместитель Сайкина вынашивал эту мысль. Трудно сказать, что им руководило. Может, он и вправду был неплохого мнения о моих организаторских способностях. Но сдается, маячила в уголке его сознания и другая мысль. Я ведь был, как и он, первым зампредисполкома. А значит, возможным соперником. Так почему бы не двинуть соперника в такое гиблое место, где все кончают быстро и бесславно? Не знаю, прав ли в своих подозрениях, но, познакомившись за четыре месяца с нравами Моссовета, не удивился бы, получив подтверждение, что это действительно так. Чиновники были, как правило, плохими организаторами, но мастерами подобных интриг. Во всяком случае,

Быстров (речь о нем) с такой активностью принялся уговаривать председателя, как это бывает, когда у человека есть вторая, задняя мысль.

Для Сайкина идея была абсолютно неожиданной. Но он оказался готов к нетривиальным решениям. Из-за болезни Козырева-Даля он сам в последнее время вынужден был заниматься всем этим плодоовощным безумием. И видел, что систему раздирает в клочья. Воровство, коррупция, бесхозяйственность - все пороки «зрелого социализма» проросли здесь в квадрате и даже в кубе. А куб, как известно, фигура объемная: если уж свалится - не сносить головы.

7

Именно таким ударом было для меня первое знакомство с состоянием овощных баз. Только тут я увидел, что значит «развал» и что ждет систему социализма. Плодоовощной комплекс шел в опережающем режиме.

Бог не создал меня диссидентом. Когда вижу пороки системы, хочется их исправить, а не разоблачать. Критика увлекает меня лишь в той степени, в какой является условием реформирования. Просто неинтересно, если за ней нет плана реального действия. Но даже я готов был сорваться, когда увидел систему, где людям было выгоднее сгноить, чем сохранить.

Во-первых, условия хранения на базах. Не буду их описывать. Надеюсь, книга выйдет не так нескоро, чтобы читатели успели забыть. Москвичей туда водили регулярнее, чем школьников в Третьяковку. Всегдашняя грязь, вонь, плесень, крысы, мухи, тараканы - казалось, нет такой нечисти, которая не могла бы найти тут пристанища.

Овощи, этот благословенный дар Божий, хранились в условиях, в каких, вероятно, содержатся души грешников в ожидании Страшного суда.

Во-вторых, техническое состояние. Парадокс - но базы, о которых, казалось, так пеклось партийное начальство, находились на положении «брошенки». Чего нихватишься, ничего нет. Ни контейнеров, ни клапанов в холодильках, ни даже аммиака. И еще ладно, когда базы старые. Но и на новых оборудование было доведено до такого состояния, словно у людей, тут работавших, имелась одна мысль: чтобы все это не досталось врагу.

В-третьих, развал организационный. Даже не развал, а разврат. Помню свое потрясение, когда рассказали, как «схимичили» два замди-

ректора кунцевской базы. Там сняли директора - дело обычное - видно, проворовался. И вот эти двое, решив, что пора смываться, подписали... друг другу... приказы об увольнении! Помню, я был единственным, кого это изумило. Никто «не заметил». Претензий - никаких.

Уровень коррумпированности системы был настолько высок, что ставить вопрос о раскрытии фактов хищений практически не имело смысла. Правоохранительные органы бездействовали, как если бы были втянуты в общий дележ. Контролеры и фининспекторы довольствовались любыми актами о списании порченной продукции. А райкомы, для которых овощные базы были источником постоянной нервозности, шли им настолько навстречу во всем, что криминальные связи уже путались с официальными, делая всю систему отлаженной до мелочей.

Да, фактические потери и вправду были значительны. Но не все, что считалось потерянным, на поверку являлось погибшим. В общую грудку списывалось все то, что было украдено и продано через магазины. А поскольку магазины и базы составляли единые комплексы (ОРПО), то проделать такую операцию не составляло труда.

Вы скажете: значит, все-таки во главе стояли преступники? В том-то и дело, что не совсем так. Тут мы подходим к самой сути социализма.

Система была настолько завязана круговой порукой, что если бы кто-нибудь попытался взбрыкнуть, отказаться, ему тут же перекрыли бы кислород. На этот счет у нас были большие мастера.

Я никогда не занимался расследованием того, как шел дележ ворованного, но могу точно сказать, что участниками в той или иной степени были все. А значит, никто. Это и был самый страшный разврат развитого социализма. Каждый мог считать, что не он творец безобразий и, приезжая домой с полными сумками, искренне объяснять детям, что воровать нехорошо.

Что можно было сделать в этих условиях? Правду сказать, ничего. Уволить одного, дать нагоняй другому, помочь третьему... Но обсуждать систему никто не имел никакого права. Исходный порядок считался незыблемым. Сама попытка его осознать казалась идеологическим преступлением. Система ощеривалась коллективной злостью, заранее вынося приговор каждому, кто отделял себя от нее.

К сожалению или к счастью, но все это я понял довольно быстро. И потому, особенно после снятия Ельцина, ощущал беспредельное одиночество и отчаяние. Казалось, ситуация оставляет лишь один вариант: начать с того, чем мой предшественник кончил.

Сейчас думаю: что спасло? Уход в работу? Может быть. Это

очень важно. Но сдается, спасло обстоятельство чисто биографическое. Военное детство.

Когда немцы подходили к Москве, мне было пять лет, когда война кончилась - девять. Это значит: самый активный рост организма проходил на фоне постоянного голода. А пережитое чувство голода - вещь особая. В отличие, скажем, от боли, оно запоминается на всю жизнь.

Самое сладостное воспоминание детства - когда летом на свалках мы находили корявую травку с зелеными лепешечками и звучным названием «бздника». Или ездили за город, где рос конский щавель и горчищий, но сытный турнепс.

А самое тяжелое - когда зимой по карточкам вместо хлеба стали давать дрожжи. Вот представьте себе: хочется есть отчаянно. Мамаша придет, распустит дрожжи на сковородке, посолит, капнет подсолнечного масла, и эту страшную пищу приходится есть, потому что требует организм.

Если вы себе это представили, тогда, может, поймете, чем было для меня - и осталось на всю жизнь - слово «картошка».

Нашей семье дали участок за городом. По выходным выезжали «на огород». Там в земле, говорила мамаша, жили хорошие живые картофелины, о которых мы должны заботиться, потому что сами себя они защитить не могут. Мы их окучивали, пропалывали, а осенью выкапывали, везли в Москву и прятали в погреб. Сколько раз, ложась спать, я представлял себе, как они лежат внизу, в темноте погреба, прижавшись друг к другу боками. Это было самое вкусное, что мог тогда вообразить.

И вот теперь, став взрослым, обнаружил чудовищную вещь. Все, кто были обязаны заботиться об этой картошке, относились к ней, как к врагу, которого надо покусней сгубить.

Это было невероятно, чудовищно, невыносимо. А так как люди, этим занимавшиеся, были явно нормальными, умными, расторопными, то...

Нет, я не объявлял войну системе. Просто встал на защиту овощей.

8

Существует два типа задач, с которыми сталкивается руководитель, приходя на новую должность. Одно дело - поддерживать и совершенствовать систему, которая так или иначе работает. И совсем другое - удержать ее от развала.

В первом случае можно присматриваться, вживаться, изучать людей, с которыми свела судьба. Когда же, как у меня, все рушилось под руками, требовались меры быстрой стабилизации.

Идея, с которой я начал, была предельно простой. Хоть как-то повысить ответственность, чуть-чуть поднять дисциплину, оперативно пересмотреть принципы материальной заинтересованности. И всю эту систему (из громадного числа поставщиков, транспортных организаций, баз, магазинов) связать, восстановив те связи, которые когда-то работали и давали результат.

Вы скажете: боже мой, ничего себе великие цели! Пришел цербер, который мощной «давиловкой» решил заставить людей работать... Да, не скрою, вначале именно так. И это был самый трудный период во всей этой страшной истории.

Я ездил по базам. Не только днем, но и ночью. Практически директора никогда не знали, в какой момент могу вдруг появиться. Это был один из элементов дисциплинирования: руководители подразделений овощного комплекса стали работать в условиях, когда высшее начальство знает об их работе больше просто потому, что они ночью спят.

Конечно, приходиться на службу (а я дал зарок никогда не опаздывать) после бессонной ночи довольно трудно. Не говорю уже о домашних проблемах. Семья меня просто не видела. Если бы не полное доверие жены, не обошлось бы без семейных сцен. К счастью, у нас в доме такого никогда не бывало. Крепкая семья - это, кстати, мощный ресурс руководителя. Как и здоровье. Мне надо было запустить механизм повышения ответственности, и физическая выносливость была единственным, чем я тогда располагал.

«Кадры решают все», говорили когда-то большевики. То же самое, хотя и другими словами, повторяют предприниматели. Ни один менеджер, каким бы гениальным он ни был, не может держать руки сразу на всех кнопках. Любое решение должно кем-то подхватываться, причем этот кто-то должен понимать твои цели.

Кого я искал - честных? Умных? Любящих заработать? Все эти качества важны и полезны. Но есть одно, важнее их всех.

Я искал честолюбивых. Тех, кого можно задеть за живое. Кто умеет обижаться, когда работа не оценена. Кому удовлетворение приносят не только деньги, но и признание. Мне нужны были люди, желавшие заявить миру, что способны исправить то, что кажется неисправимым. Таких всегда мало. Но если нашел хоть нескольких, можешь быть уверен: условия для успеха у тебя есть.

Я ездил по базам, и эти поездки убеждали, что отдельные островки в разваленной системе продолжали работать. Какие-то люди старались хоть что-то наладить. Кому-то было не безразлично, как идут дела.

Так бывает всегда. В любой, даже самой уродливой системе встречаются люди с нормальной совестью. Есть те, кто хотят и умеют работать. И даже такие, кто болеет за дело. Их немного, но они обязательно есть. По каким-то неведомым социальным законам человеческий коллектив никогда не подбирается из одних негодяев. Университет отличается от вокзальной ночлежки не тем, что один привлекает чад божьих, а другая - пасынков дьявола. Злые и добрые, жулики и честняги есть всюду. И даже примерно в одной и той же пропорции. Просто человек - существо адаптивное и легко приравнивается к тому, чего требует коллектив.

Каким же образом из ста тысяч выявить нескольких заинтересованных? Концепция формулировалась просто: «не начальствовать, а помогать».

Я объезжал министерства, «вышибая» ресурсы. Опыт работы директором тут пригодился. Благодаря бесконечным поездкам, звонкам, встречам на базы стали поступать и болгарские кары, и арматура для холодильников, и контейнеры, и запчасти, и аммиак. Все это проза. Но именно она определяла, будут ли люди работать, или все пойдет прахом.

И люди увидели, что им помогают. Как ни странно, раньше они такого не видели никогда. У кого-то проявилось слабое любопытство. Еще не энтузиазм, но легкая заинтересованность: смотри, «этот деятель» может не только командовать!

И сразу же выявилось, кто есть кто. Одни с воодушевлением начали помогать и радоваться удачам, другие - огорчаться, что не понимаю намеков и не иду «на контакт». Некоторых из этих последних пришлось сразу уволить. Система тут же отреагировала. Вообще надо сказать, человеческая структура удивительно адаптивна. Приравнивается и чувствует управляющее воздействие очень хорошо.

Так, параллельно с наладкой работы шел взаимный экзамен. Агропромовцы меня поначалу страшно боялись: за короткое время работы в исполкоме я прослыл сторонником «бульдозерных методов», с которым надо держать ухо востро. Но и мне попалась среда непростая. Сквозь внешнюю кротость ловил жесткие взгляды: что это за тип там пришел? Можно ли ему доверять? Или купить? Или сломать, как ломали всех предыдущих, погружая в лавину срывов и неурядиц? Методов для этого было достаточно. Коррупцированный коллектив умеет ломать

одиночек. Если бы я допустил состояние конфронтации, то не продержался бы, вероятно, и до «завозной».

Это особое время, когда в Москву со всех концов страны направляется годовая норма овощей и фруктов, которые надо принять, затарить, разместить, дать холод, провести соответствующую биологическую обработку...

Все шло кувырком. Однако шло. Мы организовали штаб, чтобы машины с овощами не простаивали и не губили продукцию окончательно. И вот - уж не знаю, какому богу тут приходилось молиться - заложили достаточно, даже с некоторым перебором.

Однако этот первый опыт «завозной кампании» показал мне, что долго мы так не протянем.

Во-первых, поставщики. Их было сто двадцать тысяч. Пока что они подчинялись силе приказа, но делали это все неохотнее, присылая то, что самим негоже - то арбузы с селитрой, то картошку с колорадским жуком. Машины, приехавшие с путевкой «в Москву», часто, не зная куда деваться, подъезжали к Моссовету и гудели. В этих гудках мне слышалось раздражение и начало конца.

Во-вторых, потери на базах. Они доходили до тридцати процентов.

И, наконец, в-третьих, - несчастные «добровольцы», дорогие мои москвичи. Уже чувствовалось, что двадцать тысяч в день нам вечно не гарантированы. Предприятия и организации все неохотнее направляли на базы своих людей.

Нужно было готовиться к тому, что командные методы скоро вообще перестанут работать. Стратегическая задача заключалась в том, чтобы в условиях начавшегося развала социалистической экономики повести свой участок в опережающем режиме. Не мое дело заниматься критикой Горбачева и предсказывать неминуемый развал хозяйства. Я уже говорил, что по натуре не диссидент, а практик, хозяйственник. Мое дело - не возмущаться, а перевести свой участок на рыночные принципы. Теперь же. Немедленно. Иначе мы долго так не протянем.

Иначе Москва скоро вообще останется без овощей.

9

Первым делом отправился в Министерство путей сообщения. Процесс порчи продукции начинался с железной дороги. Вагоны с овощами и фруктами направлялись в Москву со всех сторон. Но когда при-

возили склизкую, дурнопахнущую массу, это никого не заботило. Железнодорожники за качество груза ответственности не несли.

Я сидел в кабинете министра путей сообщения и произносил пламенную речь. Вот, говорю, едут помидоры из Азербайджана. Там наши контролеры отбирают качественную продукцию. А приезжает она сюда - и что же мы видим? Понижение качества на 20%. Это если смотреть напрямую. А есть ведь еще такой показатель, как «предел возможности плода» - когда он вроде внешне еще держится, а на завтра обрушивается, умирает. Это значит, его можно привезти по виду приличным, но способность продержаться, по сути, исчерпана.

Министр слушает, не перебивая. Фамилия его была Конарев - довольно сильный, прямой, резкий (это было традицией, выращивать министров такого типа).

Говорю, он молчит.

Я закончил. Оба молчим.

И тут он мне показал высший класс чиновничьей «спихотехники».

- Ваша лекция мне полезна. Но какие, собственно, претензии к Министерству путей сообщения?

- А вы не поняли? - спрашиваю.

- Нет, не понял. Только догадываюсь, к чему вы клоните.

- Так, может, скажете, о чем догадываетесь?

- А вот о чем. Что вы свою ответственность хотите переложить на меня!

Я не нашел слов, чтобы выразить изумление. Он все прекрасно понимал.

- Давайте сделаем так, - говорю. - Вы там, в Азербайджане, станете покупателем этой продукции. Заплатите свои деньги. Перевезете. И продадите нам.

Казалось бы, до чего просто! Но передо мной сидел наследник Лазаря Кагановича. Заскорузлая, кондовая структура, непробиваемая, как железнодорожный тупик, не хотела брать на себя ту часть ответственности, какую в нормально организованной системе должен нести каждый из партнеров.

- Вы плохо читали Устав железных дорог, - говорит министр. - Я ваши помидоры всегда буду рассматривать как болты и чугунные чушки. Вот вагон, вот дверь вагона. Загружайте, опечатавайте, говорите, куда везти. И сами следите, чтобы ничего не пропало и не испортилось. Нас это не касается. И запомните: никогда - слышите? - никогда вы не заставите Министерство путей сообщения пойти на такой шаг!

Разговор был окончен.

И все же, как говорится, я не был бы похож на самого себя, если бы не сделал еще одной попытки.

- Ну, хорошо. Давайте попроще. Есть норматив снижения качества при перевозке. Так вот: если ваши люди перевезут овощи с качеством, превышающим норматив, вы все получите от Мосагропрома крупные премии. Это могут быть громадные деньги.

Итог был тем же.

- Вы не поняли, товарищ Лужков. Мы перевозим не овощи. Мы перевозим груз. И не наше дело, что вы там загрузили. Не надо снимать с себя ответственности! А то, я смотрю, в Агропром пришел человек, который с первых шагов делает попытки свалить с себя вину за те безобразия, которые там творятся!

Тем и кончился разговор.

Я вернулся к себе и открыл «Устав железных дорог». То была конституция самостоятельной империи. Текст писался еще в тридцатые годы железнодорожниками. Ничего, касающегося потребителя, их не заботило. Нам отводилось последнее место.

Впоследствии мы отправили множество писем в правительство, предлагая внести в Устав пункт об ответственности перевозчика за качество. Ни в Совмине, ни в Госплане не хотели об этом слышать. Мы только вызвали обратную реакцию.

С тех пор Министерство путей сообщения на всех разборках в ЦК и Совмине выступало нашим злейшим критиком. Впрочем, этим оно не отличалось от всех остальных.

10

Однако, чем больше усилий мы тратили, чтобы навести элементарный порядок в действующей (пусть неправильной, неэффективной, но все же работавшей когда-то) системе, тем яснее становилось, что удержать ее от развала нельзя. Она была целиком завязана на партийно-приказных механизмах, которые слабели на глазах.

Бывали минуты, я доходил до отчаяния. Помню, как на одном («торжественном», как тогда называли) концерте Геннадий Хазанов со сцены назвал Москву «городом вечнозеленых помидор». Люди смеялись. Мне казалось, актер смотрел на меня.

Сразу после концерта - так уж совпало - поехал в помидорный цех. Представьте себе мое отчаяние. Было обидно до умопомрачения.

Это не страх наказания, нет. Это что-то другое. Задетое самолюбие. Оскорбленное мужское достоинство. Вот что выводит на действие. Вот почему и в «команду» я стараюсь брать людей с пробужденным тщеславием. Ни желанием заработать, ни хватким умом, ни талантом его заменить нельзя.

Я ходил среди «вечнозеленых помидор», гниющих и мятых. Знал, почему они такие. Мог проследить весь их путь от рассады до прилавка. На каждом этапе этого пути всякий, кто прикасался к ним руками, добавлял какой-то изъян, хамское отношение. В самой закономерности этих изъянов было что-то дьявольское. Они складывались в систему. А значит, и справляться с ними следовало системными методами.

Теоретически все было ясно. Контуры будущей рыночной структуры стали уже ясны. Изменить режим поставок, построить оптовые рынки, провести разделение баз с магазинами - вот и все. Не правда ли, просто? Но одно дело поставить такую цель и совсем другое - реализовать ее. Поставить в то время уже было можно. Общество вроде бы бредило рынком. Но осуществить - нет, нельзя. Общая философия экономического мышления сводилась к централизации: вспомните, еще были Госплан, Госснаб, централизованные фонды... Экономистов, способных внедриться в систему и осуществить преобразование отрасли, я не видел ни одного. Лишь отдельные возмутители спокойствия популистски расписывали прелести рыночной экономики. А серьезному управленцу, желавшему знать не только, что нужно делать, но и что возможно, этого было недостаточно. Можно разрушить существующую структуру, не выстроив новой. Издержки окажутся чересчур велики.

Среди предрассудков, на которые так падки российские преобразователи, самый опасный, на мой взгляд, - представление о естественности того, что хочешь построить. Как Ленину казалась научно доказанной перспектива всеобщего равенства, так Горбачев был уверен, что стоит разрушить устои советской системы, как рыночная вырастет на обломках сама собой. Не он один так думал. Большинство его консультантов исходило из постулата, что достаточно отпустить зажим, и все станет обретать желанные формы.

Между тем цивилизованная экономика - отнюдь не результат самопроизвольного роста. Она делается скрупулезными отработками, наладкой механизмов, учитывающих и конкретные обстоятельства, и местные особенности, и привычки людей. Она не вырастает подобно сорняку на брошенном поле. Система - как бы живое существо. Чтобы в ней поселился дух, надо работать, как Бог в дни творения.

Помимо этих общих соображений, обнаруживающих тупиковость ситуации, были и частные, касавшиеся лично меня. Первое время, пока работал Ельцин, я ощущал мощную поддержку. Он звонил каждый день: «Ну как, сколько продано?» И когда в августе услышал цифру «двенадцать тысяч!» - ликовал так, словно мы взяли мировой футбольный кубок. Но в октябре его сняли, и тут я обнаружил то, чего раньше не знал.

Чиновники, оказалось, никогда не забывали, «кто чей». То есть, какое начальство взяло тебя на работу. Эти цепочки тянулись снизу доверху, составляя самостоятельную мощную структуру. Только снаружи кажется, будто управленческий аппарат представляет собой единую массу. На деле все тончайшим образом структурировано. Каждый про каждого знает, кто на кого опирается, и эта характеристика важнее анкетных данных. Она не покидает тебя никогда.

А потому после снятия Ельцина я не только не получал вопреки обещаниям никакой помощи. Напротив, со стороны партийных властей шли одни неприятности. Не проходило недели, чтобы не раздавалось угроз, доходящих до прямых оскорблений. Я отвечал: «Снимайте! Уйду с удовольствием!» И именно это их не устраивало. Советский аппарат не работал вхолостую. Каким-то таинственным образом он был настроен на то, чтобы подавлять величайшее стремление человека, страсть к самоутверждению. А для этого в тот момент время еще не пришло.

Так выстраивалась цепь размышлений, обнаруживавших тупиковость моей ситуации. Специально на ней останавливаюсь, чтобы показать, как возникает подлинно управленческое решение.

В отличие от руководителей-идеологов, которым всегда все ясно, руководитель-хозяйственник начинает, как правило, с «ситуации сшибки». Это такая ситуация, когда невозможно ни сделать что нужно, ни оставить как есть.

Это мощное переживание погружает сознание в какую-то глубину, в хаос мысли и воли. Оттуда и только оттуда возникает подлинно управленческое решение. То, которое никогда не пришло бы в голову чисто логическим путем.

11

Оно оказалось простым, как хоккейная шайба. Овощи расхищают с баз. Реализуют через магазины. Есть и третий участник - тот, кто перевозил.

При этом, согласно воровскому закону, все делится на троих: треть берет тот, кто хранил, треть - кто перевозил и треть - кто продавал.

Сам себе задаю вопрос: а что если государство предложит работникам баз не тридцать, а пятьдесят процентов? Неужели и тогда захотят воровать?

Собираю директоров ОРПО.

- Давайте так, - говорю. - Сохраните картошечку сверх нормы, и можете открыто продавать через магазины. Легально. А выручку делить пополам: половина - государству, половина - вам.

Реакция была довольно скептической.

- Вообще-то все правильно, Юрий Михайлович. Идея хорошая. Но ничего не получится. Потому что сколько бы мы ни сохранили этой самой картошечки, мы никогда не достигнем официального норматива.

- Какого еще «норматива»?

- Официального. Один процент.

Только тут я понял всю подлость системы.

При всех безобразных потерях в процессе хранения, практически доходивших до трети хранимого... Нет, вы только подумайте: существовал и никогда не пересматривался... Ну, просто зла не хватает: норматив порчи - один процент!

Никто не обращал на этот норматив никакого внимания. Он был мифическим, смешным, карикатурным. Но он существовал, и партийные органы вспоминали о нем, когда нужно было наказать неугодных.

В этом сказалась вся суть большевистского нормотворчества. В отличие от нормальных стран, где законы существуют для того, чтобы защищать тех, кто их соблюдает, советская власть поставила себе целью превратить весь народ в беззащитное стадо. Каждый должен был жить с ощущением, что свобода и благополучие - дар государства. Как еще можно объяснить такие правила, которые невозможно соблюдать?

Цивилизованные правовые нормы всегда строились по принципу «не»: не убий, не воруй, не лжесвидетельствуй... Все остальное можешь делать, и правоохранительная система тебя защитит. Советская власть формулировала свои нормативы исходя из идеальных достижений идеальных людей. В результате каждый, как бы хорошо ни работал, не мог не нарушать закон, недотягивал до принятой нормы. А значит, он - нарушитель и живет и работает лишь до тех пор, пока государство закрывает на это глаза.

Ну, какое же может быть «превышение норматива», - продолжали директора, - если фактические потери, например, по картофелю

нигде никогда не были меньше девяти процентов? А норматива вы не измените. Бесполезно и начинать.

Однако я начал.

Прежде всего поехал в институт овощеводства. Откуда, спрашиваю, взялся этот 1% порчи? Никто не знает. Какие-то старые лысенковские дела. По данным научных исследований, очень хорошее хранение дает пять процентов потерь. Если мерить наличие в овощах аскорбиновой кислоты и программировать сроки реализации, можно достичь четырех. Так делают за границей.

—А у нас? Какой процент реален?

Биологи взялись подсчитать. Я заключил договор на исследование. Собрали статистику по климатическим поясам. Сравнили с результатами экспериментов. Итог оказался таким, как и предполагалось: девять процентов потерь для картофеля - нормальный, допустимый уровень. Подсчитали и для других овощей...

И тут наступил поворотный момент во всей этой истории.

Своим решением, оформив его как Распоряжение Мосгорисполкома, я ввел новые по городу Москве нормативы.

Это был, как говорят в цирке, смертельный номер. Без лонжей и страховочной сетки. Либо ломаешь систему, либо пеняй на себя.

Опять собираю директоров ОРПО.

- Вот, - говорю, - вам новый норматив. Теперь уже реальный. Тот цех, где потери будут ниже, может продать сохраненную сверх нормы продукцию и половину вырученных денег взять себе. Не треть, а половину, понятно?

Но они давно все поняли, даже больше, чем я ожидал. Ведь новый механизм был рассчитан на поощрение рабочих, а не только начальства. А раз так, приходилось самому проверять, доведена ли до каждого суть новой системы. Приезжаю, скажем, ночью (когда нет начальства) на свердловскую базу, спрашиваю рабочих: «Вот вы приняли картошечку. Слыхали про новые нормативы? Знаете, сколько получите, если потеря будет меньше?» Выясняется, никто ничего не знает. Наутро звоню директору...

Когда по весне обнаружился результат, в него не поверил никто. В течение одного срока хранения мы сэкономили половину того, что раньше теряли! И это при тех же хранилищах, поставщиках, а главное, людях!

Летом цеха получили право продать то, что сэкономили. И половину денег я обещал им отдать.

Вся система напряглась в ожидании. Выполнит ли Лужков свое обещание? Выплатит ли? Не обманет в последний момент?

Не буду рассказывать, сколько пришлось выслушать угроз и предостережений. И юристы, и бухгалтеры, и Бог знает кто - из Агропрома и Плодоовощпрома, и черт знает чего - прямо-таки заклинали: не делайте этого! Вам не простят, потянут к ответственности! Как можно, чтобы мастер цеха получил премию, равную стоимости автомобиля «Жигули»? Да и за что? Он ведь, небось, еще и зарплату получал.

Но отступить было некуда. Все видели, что данное обещание оказало большое воздействие на психологию коллективов. Система стала адаптироваться к новым условиям. Уже не нужно было специальных команд, чтобы побуждать людей следить за качеством поступающей продукции, лучше хранить, беречь оборудование. Менялась психологическая атмосфера в цехах.

И вот специальным приказом по всем цехам, где потери оказались меньше норматива, были выплачены премии - ровно в половину стоимости того, что они сохранили.

Радость была неподдельной. Меня поздравляли. Впервые отчетные показатели работы плодоовощного комплекса двинулись вверх, намечая перспективы выхода из кризиса.

И тут, как в заправской пьесе, на сцене появляется неожиданный персонаж.

Называется он Комитет народного контроля.

Меня приглашают, «чтобы помочь».

- В чем помочь-то, не понимаю?
- Хотим вам помочь получше разобраться в результатах вашей работы.

12

- Чего тут разбираться? - спрашиваю. - У нас результаты лучше, чем за любой из предыдущих зимних сезонов.

- Это мы понимаем. (Пауза). Это так и должно быть. (Долгая пауза). Более того, у вас должно быть еще лучше!

- Ну, это правильно, - говорю. - У нас вообще все должно быть прекрасно. Но только никогда за предыдущие годы мы не получали таких цифр. А сейчас они есть. Вот, перед вами. И здесь сработали те новшества, которые мы применили, введя материальную заинтересованность в сохранении овощей. Или у вас есть сомнения?

- Нет. Вообще-то вы можете вводить свои новшества. Но все должно быть... (Пауза). На законной основе!

- А что мы сделали такого... незаконного?

- Ну, как же. Сами (!). Произвольно (!). Изменили нормативную базу (!). Принятую правительством (!). Имели вы на это право?

Это был удар, о котором меня предупреждали. Я вытащил какую-то инструкцию, заготовленную юристами. В ней вроде бы исполкомам разрешалось устанавливать местные нормативы при каких-то условиях. В другой ситуации она бы меня спасла. В нормативных документах всегда было полно противоречий, и мы привыкли, что контролер удовлетворялся той буквой закона, которая избавляла его от дальнейших хлопот.

Но здесь явно выруливали не по нормальному курсу.

- Вы нам показываете не тот документ. Есть постановление Минсельхоза (сейчас - Агропрома) СССР, где право устанавливать подобные нормативы принадлежит только ему. А он вам эти девять процентов не утверждал! Так на каком основании вы приняли решение, которое привело к ТАКОМУ ГРАНДИОЗНОМУ МАТЕРИАЛЬНОМУ УЩЕРБУ ДЛЯ ГОСУДАРСТВА?

- Да где же ущерб-то? Мы же, наоборот, принесли гигантскую прибыль...

- Вы. Незаконно. Выплатили. Премии. В размере стольких-то миллионов рублей.

Цифра была точная. Они хорошо подготовились. Не знаю уж, кто дал эти справки, но гам было учтено все.

Что оставалось? Что вообще делать в таких случаях? Ты сидишь с человеком, по внешнему виду нормальным, объясняешь ему простые разумные вещи. А он на тебя смотрит как мышеловка на мышь.

- Хочу вам сказать простую вещь, - повторяю в который раз. - Мы продали москвичам в этом году овощей на пять процентов больше, чем в прошлом. При той же закладке. Сколько это в рублях? Теперь разделите на два. Половина пошла государству. И только вторая - тем, кто хранил. Где жеу-щ-е-р-б-то?!

- Вы эти доводы уже приводили. Они не отвечают на вопрос о законности ваших действий. Пожалуйста, к следующему разу принесите официальное объяснение, откуда вы взяли этот свой норматив. А пока, извините. У нас дела.

Я был отчасти шокирован. Все-таки перед ними сидел первый заместитель председателя московского исполкома. В тогдашней иерар-

хии это была как-никак фигура. На всех «иконостасных» торжественных заседаниях нас сажали в президиум. Правда, в последний ряд. Но если смотреть по перпендикуляру, то сразу за кандидатами в члены Политбюро. Я полагал, это защищает. И ошибся. Защищали в такой ситуации только верховные покровители.

Что оставалось? Поехал в Госагропром к Мураховскому. Тоже персонаж замечательный. Этакий дед. Мечта внуков. Дедуля. Не понимавший ни в чем ничего.

Его главное достоинство заключалось, как говорили, в том, что он был родом из горбачевских мест. Правда, там вроде работал просто учителем - не то пения, не то физкультуры. Обаятельный человек. Если бы не министр.

- Да разве я против, Юрий Михайлович! Да что я, слепой, что ли? Не вижу разве сдвигов? Раньше меня драли в хвост и в гриву за эту вашу Москву, а теперь вроде спокойнее стало.

- Так вы поможете? Подтвердите, что согласны с тем, как определен норматив?

- О чем речь! Да вы не волнуйтесь. Я с ними поговорю. Ведь действительно, подумайте! Не какие-то доли процента, а прямо-таки, ну, в два раза лучше!

- Так, может быть... Бумагу какую-нибудь... Заключение...

- Да что вы волнуетесь, Юрий Михайлович! Вы не волнуйтесь!

И ничего не сделал. Может, и позвонил куда-то, где ему объяснили, что если уж дело дошло до Комитета народного контроля, то лучше не соваться. А может, и сам сообразил. Только на разбирательстве, которое вскоре случилось, никаких следов мнения Госагропрома не было.

Что же касается всех остальных, к кому я обращался, то для их описания нужен не мой литературный дар. Тут бы Гоголь, Щедрин, а то и оба в соавторстве. Поэтому опускаю этот фрагмент нашего повествования.

Между тем целая армада сотрудников Комитета народного контроля уже проверяла работу баз, ища недостатки и нарушения. По их вопросам было видно, что речь идет не об однократном проступке, а о целенаправленной преступной тенденции.

Вся гигантская проделанная за год работа тут же обесмыслилась.

Назревало крупное наказание.

13

Я давно поражался: зачем в стране, где никакие законы не со-

блюдаются, такое количество контролирующих организаций? Бесчисленные комиссии и инспекции, контрольно-ревизионные органы не имели, казалось, иной заботы, кроме взимания взяток. Ведь реальная деятельность хозяйственника обставлена так, что никакого активного шага нельзя предпринять без нарушения какой-нибудь абсолютно дебильной инструкции, словно специально придуманной для того, чтобы связать по рукам и ногам. И если мы что-то все-таки делали, то лишь благодаря бутафорской технике документального оформления, при проверке которого уже нельзя различить, где преступник, а где честный хозяйственник, озабоченный лишь интересами дела. В подобных условиях работа контролеров и ревизоров заключалась единственно в том, чтобы закрывать на все это глаза.

Однако такие недоумения я испытывал лишь до тех пор, пока за нас не взялись всерьез. Только тут стало ясно, что в пространстве всеобщего беззакония контрольно-ревизионный аппарат выполняет какую-то важную функцию. Он нужен был государству не для того, чтобы пресекать правонарушения. Его задача заключалась в другом. Отлавливать тех, кто не принял «правил игры».

Что это за «правила», можно ли их вообще сформулировать? Почему руководитель, поднимавший хозяйство введением принципа материальной заинтересованности, был опаснее того, кто строил себе дачу за государственный счет? Человек, не живший в советской системе, еще мог бы задавать такие вопросы. Но те из читателей, кому сегодня за сорок, согласятся, наверное, что государство умело отличать «своих» от «чужих». Оно поручало это людям, обладавшим особым социальным нюхом, знавшим некую тайну, не доступную прочим. Заменить их буквой закона, конечно же, было нельзя.

А это значит, что, отправляясь на заседание Комитета народного контроля, мы оказывались в зависимости, как тогда говорили, «от субъективного фактора». Я говорю «мы», так как вместе со мной пригласили начальника овощного главка О.А.Виричева. Он-то был уж вообще ни при чем. Человек грамотный, знающий дело, он, конечно же, помогал мне своими советами. Но всю эту кашу заварил не он. И тем не менее планировалось именно его снять с работы, а мне вклеить выговор с недвусмысленными рекомендациями «наверх».

Сама атмосфера контрольного органа поражала контрастом с привычной суетой и напряженностью хозяйственной жизни. За последний год я не знал ни сна, ни отдыха, каждый день все буквально рушилось под руками. Здесь была тишина, как в мавзолее. Все ходили не-

спешно. Публика важная. Разговор тихий, умиротворенный. Казалось, нет ситуации, которая вывела бы этих людей их себя.

Председательствовал Колбин, человек в этом деле новый, незадолго до того потерявший вследствие перестроечных процессов место первого секретаря ЦК Казахстана.

Вся процедура напоминала судебную. Вначале зачитали комитетскую «справку», из которой становилось ясно, что вместо заботы об овощах мы стремились лишь урвать побольше денег у государства. Затем слово дали Виричеву, потом мне. Помню, я попытался выйти за пределы ситуации, которая была предметом разбирательства. Просто стал говорить о том, что творится в плодоовощном комплексе. Обрисовал страшную картину 1987 года. Показал, что Москва могла вообще остаться без овощей. Потом разъяснил смысл наших действий, их первые результаты. И перспективы развала, если все, что начато, будет отменено.

- Конечно, пороков море, - сказал в заключение. - И нужно время, чтобы их устранить. Но мы знаем, как это делать. Можем сделать это. Так не лишайте нас возможности в этом страшном хозяйстве проявлять инициативу и решать проблемы, которые мы как специалисты видим лучше других.

- Так вы не считаете, что совершили грубое, серьезное нарушение? - спросил председательствующий.

- Нет. Не считаю.

- Вы произвольно изменили норматив и на этом основании выплачивали крупные премии плохо работающему коллективу. Это не преступление?

Тут я пошел ва-банк.

- Мне вообще не понятно, что здесь обсуждается. Что нарушена инструкция, это один разговор. Что нанесен ущерб государству - другой. Давайте не смешивать эти вопросы. Если я нанес ущерб государству, значит, совершил преступление. Тогда это дело прокуратуры. Отдайте его туда. Пусть разбираются. И передают в суд, если я виноват.

Затем выступали другие, но было заметно, что Колбин заколебался. Как человек, незадолго до того столкнувшийся с реальностью перестройки, он чувствовал, что судить нас как раньше уже нельзя. Опытный был функционер. И потому, дождавшись, когда присутствующие вытерли о нас подошвы, он подвел итог так:

- Предлагаю разделить решения. По поводу товарища Виричева нам вроде все ясно. Он начальник главка, опытный специалист и как подчиненный выполнял указания руководства. У нас нет оснований сни-

мать его с работы. Предлагаю ограничиться выговором и штрафом в размере трех окладов. А что касается товарища Лужкова... Что ж, давайте сделаем как он требует. Отправим материалы в прокуратуру. Вы согласны, товарищ Лужков?

- По поводу Виричева не согласен. Своей работой он не заслужил порицания. А насчет того, чтобы отправить дело в прокуратуру, согласен безусловно. Пусть разберутся.

- Ну и хорошо, - заключил председатель. - Каково будет мнение уважаемых членов Комитета?

Ну, естественно, когда председатель так ставил вопрос, никто не возражал. И уважаемые члены Комитета закивали своими бестолковками.

Колбин нас спас. Он понимал, что если первый зампред исполкома вышел сухим из процедуры Комитета народного контроля, то прокуратура в этом деле вообще делать нечего.

В дверях нас ждало телевидение. Пресса тогда только начинала охотиться за «жареными сюжетами».

- Как вы себя ощущаете? - спросила кокетливая девушка, протягивая Виричеву микрофон.

- Обосранным с головы до ног, - ответил начальник главка, глядя прямо в телекамеру.

Поняв, что лексика руководителя овощного комплекса не соответствует даже новым телевизионным стандартам, она быстро отстала.

Колбин хорошо знал свое дело. В то время прокуратура вовсе не мыслила себя «третьей властью», а никаких «телефонных рекомендаций» он явно не давал.

Я был счастлив. Не только потому, что избежал наказания. Главное - Комитет не принял решения, отменявшего мое распоряжение! Значит, оно еще действовало. А раз так, мы могли продолжать борьбу.

В тот же вечер позвонил Мураховскому. Узнав о решении Колбина, он явно посмелел.

- Прошу вас, - закончил я разговор, - утвердить новые нормативы. Какие сочтете нужным. Посылаю бумагу на этот счет.

Госагропром оказался в трудном положении. То, что до разбирательства было волонтеристской акцией какого-то Лужкова, теперь (парадокс!) получило высшую санкцию, пройдя через Комитет народного контроля. И хотя Мураховского ущемляло, что не он был автором нового норматива, оставлять старый не имело смысла. Страдали показатели работы отрасли. И Госагропром утвердил наш норматив.

Мне осталось совсем немного, чтобы досказать эту историю.

Идея ликвидировать проклятье, висевшее над столицей - принудительное привлечение москвичей на базы - не оставляла меня никогда. В ней помимо прагматики была какая-то эмоциональная привлекательность. Подогревало... Нет, даже не честолюбие, а скорее азарт делового человека, неодолимая тяга решить труднейший вопрос, к которому не знаешь, как подступиться.

В свое время, работая на машиностроительной фирме, я вместе с другими возмущался, видя, как среди промерзших, грязных, униженных врачей, инженеров, библиотечарей появлялись, словно хозяйева жизни, сотрудники баз в норковых шапках, чтобы поставить оценку и сообщить назавтра в райком. Как и все, смеялся на просмотре фильма «Гараж»: там, если помните, некий профессор вкладывал в пакеты с картошкой свои визитные карточки («чтобы знали, кому предъявлять претензии»). Но теперь такие насмешки бесили меня. Могу многое переносить хладнокровно, но не насмехательство, когда оно справедливо.

Как решать эту проблему? Можно ли ее вообще решить? Если мыслить глобальными категориями, ответ будет, конечно же, отрицательным. Привлечение на базы дополнительной рабочей силы (до двадцати тысяч москвичей в обычные дни) - настолько прямое следствие городской системы хранения, что избавиться от него, казалось, можно лишь с перестройкой структуры в целом.

Но тем и отличается стратегия подлинного хозяйственного реформаторства, что тут никогда нельзя заранее сказать, с чего начать и чем кончить. Так называемое «состояние перехода» - это «третья» система, не похожая ни на ту, из которой вышел, ни на ту, куда хочешь прийти. В ней приходится иногда жить очень долго. И искусство руководителя заключается не в слепом следовании общей идее, как бы верна она не была, а в умении терпеливо и внимательно заменять блок за блоком, следя за тем, чтобы постройка не обрушилась, и в ней можно было относительно нормально жить изо дня в день.

Возвращаясь к нашей капусте, надо сказать, что, привлекая к ее переборке докторов и кандидатов наук, государство вело себя не столь уж расчетливо. Ведь за день работы на базах они получали в своих институтах такие зарплаты, которые превращали эту капусту почти в ананас. Прибавьте сюда бюллетени (от сквозняков, сырости и т.д.), добавь-

те отгулы, на которые шли предприятия, лишь бы отчитаться перед райкомами. И вы согласитесь, что если все вместе сложить, то, как говорится, появляется повод для дискуссии.

Не буду описывать эти дискуссии, бесконечные встречи и споры с работниками баз. Скажу лишь одно, самое главное: к тому времени сколотилась уже слаженная «команда». А значит, было с кем идти на штурм системы, преодолевая сопротивление остальных.

Мы дали задание научно-исследовательскому институту (оплатив эту работу) все как следует подсчитать. Вопрос был поставлен прямо: сколько денег тратит государство на привлечение «добровольцев»? Получили цифру - пятьдесят шесть миллионов. И решили: если государство выделит нам в полное распоряжение половину этой суммы, обойдемся без горожан.

Идея обретала реальные контуры.

Началась усиленная работа по стабилизации кадров. Надо было добиться таких условий труда на базах, при которых рабочий ценил бы свое место не меньше, чем ценило начальство. Повысили ставки оплаты. Организовали обслуживание заказами. Выбили жилье, садовые участки. Наладили столовые в круглосуточном режиме. Сделали еще многое, о чем скучно писать.

И вот, когда все это было проделано, отправили письмо Председателю Совета министров. К письму приложили расчеты. Из расчетов следовало, что если государство нам выделит двадцать восемь миллионов рублей, мы ему сэкономим столько же.

Рыжков наложил резолюцию, по делу решающую, по форме оскорбительную: «В Госплан. Ситаряну. Проверить расчеты, внести предложение. В конце года проверить, не было ли обмана». Он явно не верил, что в какой-то системе нашего хозяйства можно сделать прорыв.

Ситарян подошел к делу честно. Дал указание своим службам проверить наши расчеты. И после признался, что получил цифру, намного большую той, на которую мы претендовали. Но не мог изменить природе своего ведомства. Дал ровно двадцать восемь миллионов. Теперь это был годовой фонд зарплаты, который мы могли расходовать не только на штатных работников, но и на всех, кто хотел бы подзаработать. Стали составлять списки таких людей. Организовали серию телепередач, информируя москвичей, куда обращаться. Распространили приглашения по учебным заведениям. Связались с руководителями кооперативов.

Больше всего возни было, кстати, с собственными бухгалтерами.

Когда я потребовал платить за разгрузку вагонов не через двенадцать дней (по инструкции), а немедленно, те встали насмерть: «А вдруг один человек заработает восемьдесят рублей? А что если у него алименты?» - «Платите и все! И если кто вздумает не подчиниться приказу, пусть считает себя уволенным! Сам буду проверять!»

Система сопротивлялась.

Но с 1 июля 1988 года мы отказались от привлечения москвичей...

И тут же провалились.

Провал был обидным, потому что случайным. В тот год в Москву стала идти такая негодная продукция, что просто, как говорят, туши свет. Грузины прислали картошку, мелкую как горох, с колорадским жуком. Мы захлебнулись с переборкой. Из Азербайджана пришли жуткие помидоры. Из Молдавии еще хуже. Все это не было случайным. Административный контроль уже не работал, а рыночные механизмы еще не были введены. В столицу сплавляли отбросы. Мы ввели новую систему чуть раньше, чем следовало. Но и откладывать было нельзя.

Моссовет трясло. Сайкин сам объезжал базы, всюду оставляя (скорее для моральной поддержки) своих заместителей. Райкомы, видя наши муки, предлагали дать втихаря людей. Директора ОРПО умоляли и скандалили. Но на все мольбы и истерики я отвечал: «Нет, переживем!» И сейчас убежден, что если бы дал тогда слабину, система еще долго не выправилась бы от такого поражения.

Сайкин не настаивал на возвращении к старому. Совсем другую позицию выбрали деятели из ЦК КПСС. Там были два корифея плодово-овощного дела - Иващук и Капустян, которые, собственно, и загубили весь этот комплекс. Видя, что происходит, они подготовили так называемую «записку», смысл которой сводился к тому, что московский эксперимент больше отражает амбиции руководителей, чем реальные возможности плодовоовощного комплекса.

В ЦК собралось совещание. Я был главной фигурой. Идея одна - амбиции, авантюризм, угроза оставить москвичей без еды.

...Но вот по прошествии месяца система стала успокаиваться. Перешла в иное качество. Приспособилась к работе без привлечения москвичей.

Руководители районов облегченно вздохнули. Руководство города с недоверием смотрело на то, что произошло. ЦК умолк в ожидании. А дело потихонечку шло.

И когда на очередном городском пленуме партии первый секретарь горкома Зайков произнес с трибуны: «Нам удалось отказаться от

привлечения людей на базы», - зал загудел. Докладчик загнулся и с удивлением смотрел, что напечатано у него в листках.

В перерыве подозвал меня:

- Вы что мне наврали?

- Во-первых, доклад писал не я. А во-вторых, там все верно.

- То есть как?

- Спросите любого секретаря райкома. Приезжайте на любую базу. Там нет ни одного москвича, направленного от организации или предприятия.

15

Я многое опустил в этой истории.

Разве расскажешь среди овощной грязи и мусора о тех душевных муках, любви и горе, какие переполняют у постели больной жены, без которой жизни себе не представляешь, и готов послать все на свете, лишь бы каждую свободную секунду быть рядом с ней, потому что любая может оказаться последней.

Это не укладывается в жанр «записок хозяйственника». Но в жизни все бывает одновременно - и тупость начальства, и удары судьбы.

Мы поженились еще в институте и, как обычно в студенческих семьях, в доме царили хорошие, ровные отношения. Единственное, чего Марина во мне не любила - «эту чертову работу». Она хотела, чтобы муж бывал чаще дома, чтобы занимался, наконец, хотя бы младшим сыном (старший уже кончал военную академию), чтобы мы ходили в гости, в театр, путешествовали. Она хотела всего, чего хочет человек, предчувствующий, что проживет недолго. Я, конечно, не понимал.

И вот в этой ровной семье разразилась трагедия. В начале 1988 года после одного странного случая врачи провели обследование, пригласили меня в кабинет: «Не проживет более года. Рак печени».

Я решил ей не говорить. Лишь летом, вернувшись однажды с работы, увидел на столе книжку «Раковые заболевания». Всегда буду помнить чудовищную обложку с красным, черным и белым. Ничего ужаснее этой обложки представить себе нельзя.

- Знаешь, я тут прочла... Про свою болезнь... Ты все знал. Почему не сказал правду?

- Не мог. Хотел, чтобы это как можно дольше к тебе не приходило. То был тяжелейший разговор.

Мы решили обойтись без больницы. Дома был организован

круглосуточный медицинский пост. Сиделки, врачи, экстрасенсы - кого я только не привозил.

Не отходил от постели и Сашка, наш младший. Ему было тогда шестнадцать. Обычно замкнутый, немногословный, он меня просто потряс своим отношением к матери.

Видеть, как она мучилась, было страшно. Это не тихая смерть, не увядание, недостойный человека переход в иной мир. Это страдания, какие мог придумать лишь сам Сатана.

Но прерываюсь, простите. Это трудно вспоминать и не дай Бог пережить.

16

...Не написал и о людях, с которыми работал на протяжении всей «овощной эпопеи». Их было множество, и большинство, думаю, очень удивятся, прочитав этот рассказ, где действую как бы один, словно рыцарь в борьбе с драконом. Но что делать, таковы законы жанра и жесткий временной режим работы мэра. Обещаю когда-нибудь написать о каждом из них.

Однако уже слышу голос читателя: а где результаты всей этой гигантской работы? Где свежие, чистые, разнообразные овощи, о которых автор рассказывал, указывая на Париж?

Вопрос закономерный с точки зрения потребителя. Он не обязан знать, как тот, кто находится у штурвала, чего удалось избежать.

Но нет сомнения, что если бы тогда, в 1988 году, мы не отказались от привлечения «добровольцев» на базы, то уже в девяностом, а тем более в девяносто первом никто бы туда не пришел. И писали бы в одних газетах, что голод в Москве - следствие социализма, в других - что следствие перестройки... Москвичу-то какая разница?

Мы успели тогда перестроиться. Это не было результатом какого-то сверхъестественного предвидения. Когда я доказывал в ЦК, что вскоре никто из москвичей не пойдет на базы, то, конечно, не мог себе представить, что не будет и самого ЦК.

Но смутное предощущение, как бы предчувствие, что если дашь себе поблажку, все скоро просто погибнет, - было.

А только к нему и должен прислушиваться руководитель.

Только тогда он руководитель, хочу я сказать

КАК СТАТЬ МЭРОМ

Город, словно ребенок, нуждается в постоянной заботе. Кто-то должен регулярно завозить хлеб в его булочные, прогревать батареи в домах, чистить дороги. И так без конца — город потребляет пищу, услуги, энергию. Но стоит хоть ненадолго прервать это налаженное поступление благ цивилизации, и он как бы капризничает, не хочет вникать в ваши трудности, не выслушивает объяснений. Он легок на панику, фантомные страхи, истерику. Не подспеешь вовремя — и вместо разумных жителей, с которыми можно решать проблему, встречаешь толпу с ее неменяемой агрессивностью. Еще миг, и с таким трудом налаженный ритм городской жизни рушится как карточный домик.

Поэтому если уж взялся работать в структуре муниципальной власти, то будь любезен, вкалывай.

Не лентяй и не уставая, и главное так, чтобы люди это видели. Только тогда тебе простят и ошибки, и недостатки.

А потому не спрашивайте, как стать мэром: мой ответ вряд ли вас устроит.

Надо попросту вкалывать и совершенно об этом не думать.

1

Весной 1990-го, в самый пик развала, разлада, когда в Москву со всех сторон съезжались «десанты» за продовольствием, - когда город, рассчитанный на 10 миллионов, кормил фактически пятьдесят, - в этот момент лишь тот, кто непосредственно «затыкал все дыры», мог рассказать, чего это стоило.

Именно в это время в Моссовете появились новые депутаты. Для

меня мало что менялось: я точно решил, что уйду, потому что не имел никакого желания заискивать перед новой властью. Как всегда в таких случаях, она делала во всем виноватой старую. Появилась даже теория, что причина всех бед - «чиновники» - стоит, мол, их убрать, как сразу наступит рай, благоденствие и порядок. На нас возлагали ответственность за те самые пороки системы, которые только благодаря невероятной хозяйственной изворотливости и опыту удавалось нейтрализовать.

Я был настолько взбешен этой позицией, что даже не стал выдвигать свою кандидатуру в новый Моссовет. Пусть сами покажут, на что способны. Посмотрим, смогут ли без старых опытных кадров управлять таким супергородом, как Москва.

Сайкин, напротив, не сразу понял масштабы конфронтации. Он баллотировался на выборах и прошел в Моссовет. Вскоре ему дали понять, что никогда не простят некоторых прошлых решений (в первую очередь, о передаче партийных зданий в собственность райкомов). Тогда он собрал президиум и объявил, что «уходит в отпуск». А исполняющим обязанности председателя на переходный период оставляет меня. Делать нечего: кто-то же должен был заниматься не только политикой, но и хозяйством.

Между тем Мраморный зал Моссовета, заполнившийся новыми депутатами, представлял собой совершенно необычное зрелище. Бородатые, без галстуков (чего Моссовет не видел уже лет пятьдесят), либо наоборот, благоухающие французскими духами, они поражали свежестью суждений, резкостью анализа, непримиримостью оценок. Никакой прежней пассивной консолидации, исполнительности, дисциплины. Это была активная, динамичная, злая публика, разоблачавшая идиотизм старой системы, обещавшая все быстро наладить - толково, грамотно, активно. Она производила неизгладимое впечатление. Я наблюдал за тем оживлением, рабочим порывом, который формировал энергетику зала - и хотя не завидовал, но все же находился под впечатлением. Казалось, пришла действительно мощная новая команда, которая займется городом и будет решать все вопросы во имя москвичей, а не чьих-то выгод или амбиций.

Одного только не понимал, прислушиваясь к их речам и репликам: а какими, собственно, управленческими потенциями обладает новая власть, чтобы справиться с доставшимся ей незавидным наследством? Одно дело - перестраивать экономические принципы, когда вам достается хозяйство типа, допустим, шведского, где все налажено и можно играть льготами и налогами в социализм или капитализм. И сов-

сем другое - подхватывать управление, когда все в развале: ломаются основы договорной дисциплины, рушатся связи, растет разбой и коррупция... Единственное, что утешало при мысли обо всем этом, - что решать подобные проблемы придется уже не нам.

Все планы (в который раз) нарушил Борис Николаевич. Он позвонил прямо в машину: «Это Ельцин. Бросайте все и приезжайте. Да, на Арбат. Прямо сейчас. Надо поговорить».

Когда минут через двадцать я входил в его кабинет, то сразу все понял. За столом сидели Попов и Станкевич - два новых руководителя Моссовета. Видимо, разговор шел о будущем председателе Исполкома. И скорее всего, «бывший первый», хорошо знавший городские кадры, советовал присмотреться ко мне.

С Поповым до той минуты мы вообще не были знакомы. Я, конечно, читал его статьи, видел на трибуне, слышал выступления. Все это производило сильное впечатление. Но практику-управленцу, знающему, как непроста связь между намерением и результатом, этого было мало, чтобы оценить его потенции как руководителя. Присутствуя на заседаниях депутатского корпуса, я невольно переносил на него некоторые характеристики новых моссоветовцев - стремление превратить деловой разговор в «вечер вопросов и ответов», склонность к политическим ярлыкам и нереальным прожекткам. (Впоследствии оказалось - скажу, забегаая вперед, - что Попову все это абсолютно не свойственно. Москве достался стратег и политик с удивительной способностью видеть разные стороны проблемы и сводить их в простые решения. Человек непривычной трезвости оценок, генератор идей. Взаимопонимание у нас установилось почти с первой секунды. Но об этом потом.)

Пока что все складывалось не слишком для меня оптимистично: в тот момент я вовсе не думал, что мы сработаемся. А потому после вступительных слов Ельцина («вот, я тут мучительно размышлял, кто бы мог взять на себя управление таким городом, и пришел к выводу...») решил сразу же высказать новым руководителям Моссовета свою точку зрения. И на их отношение к старым опытным кадрам. И на нынешнюю ситуацию в городе. И на то, как без слаженной руководящей команды будет трудно наладить работу Исполкома. Надежды, что все это понравится моим собеседникам, естественно, не было никакой.

Попов слушал очень внимательно и, как мне показалось, мучительно решал для себя сложный вопрос. Да, «люди Лужкова» (таков был, как он позже рассказывал, ход его мыслей) работали в старой сис-

теме. Но они знают, как сделать, чтобы в домах была горячая вода, а в магазинах продукты. Поставить сейчас на их место других, исполненных желанием все изменить, но не знающих, как справиться с неминуемой грядущей разрухой, - значило подвергнуть новые, еще не прижившиеся идеалы слишком тяжелому испытанию.

«Давайте, - говорил я (воспроизвожу по памяти), - покончим вообще со всякой партийностью исполнительной власти. Вы, депутаты, будьте политиками. Спорьте, отстаивайте свои позиции, формируйте новые механизмы. А мы, хозяйственники, станем внедрять их и, пока все не будет как следует отработано, удерживать город от развала».

Так или примерно так разворачивалась моя аргументация, но только я видел, что независимость тона не очень нравилась руководителям нового Моссовета.

Расходились довольно холодно, обещая каждый со своей стороны подумать.

И когда через несколько дней собралась сессия Моссовета, где несколько сот депутатов должны были утвердить нового председателя исполкома, Попов был все еще довольно отчужден. Во вступительном слове он представил меня примерно так:

- Я этого человека совсем не знаю. По отзывам, вроде умеет работать. Из тех дел, что можно отметить, - отказ от привлечения людей на овощные базы. Это целиком его заслуга. Ну, и сейчас, как видите, держит город в относительном порядке... В общем, давайте так. Вначале выслушаем отчетный доклад исполняющего обязанности председателя исполкома, а потом зададим вопросы. На доклад предлагаю 12 минут.

Я был ошарашен. На отчетный доклад (за весь - и какой! - период) дать двенадцать минут... Это было как минимум несерьезно. Казалось, меня вообще не собирались слушать. А ведь перед ними выступал человек, который мог бы рассказать нечто важное о жизни города, которым они собирались управлять. Но депутатов, как я вскоре убедился, вообще ничего не интересовало, кроме партийных разборок.

Вопросов было много. Наконец, кто-то задал тот, после которого все разрешилось:

- Скажите, а на какой платформе вы стоите? Вы демократ или коммунист? Или, может, независимый?

Я не был готов к ответу. Честное слово. Поверьте. Настолько все происходящее не совпадало с моим пониманием сути проблем.

И тут на полном, как говорится, раздрызге чувств, ошарашенный этими двенадцатью минутами, а главное, тем абсурдом, что депутаты

вообще не хотят слушать о труднейшей ситуации в городе, ляпнул ни с того ни с сего нечто такое, чего говорить, вероятно, никак не следовало, если рассчитываешь на успех:

- Я был и остаюсь на одной платформе. Хозяйственной. И думаю, что сегодня главная задача председателя исполкома - обеспечение жизнедеятельности города и жизненного уровня москвичей. Никаких политических аспектов в этом деле не вижу. Я - из партии хозяйственников!

В зале послышался смех, аплодисменты. Мне показалось, ответ неожиданно устроил всех. Вопросы после этого как-то сникли. Депутаты приступили к голосованию. Результат превзошел все ожидания: новый (он же, простите, старый) председатель исполкома был избран «квалифицированным большинством» - а это больше двух третей - голосов.

Так решилась моя судьба. Это было 26 апреля 1990 года.

А еще через какое-то время встал вопрос о «команде». По действовавшему тогда законодательству ее надо было провести через Моссовет. Депутаты утверждали весь состав исполкома. И тут нужно отдать должное усилиям Николая Николаевича Гончара. Он с такой энергией воспринял нашу позицию, с такой решимостью отстаивал каждую кандидатуру, что практически удалось сохранить весь состав опытных руководителей.

Объявление концепции деполитизированного правительства позволило сформировать команду, объединенную не партийным единомыслием, а желанием работать и отречением от каких бы то ни было политических пристрастий. Мы подбирали кадры независимо от того, какие у кого были прошлые дела.

Муниципальный работник не должен проводить партийную линию в решениях исполнительной власти. Этот принцип - скажу, забегая вперед - дал возможность иметь сегодня в московском правительстве и работников старой системы, что развалилась в процессе преобразований, и тех, кто боролся с этой системой, и тех, кто пришел из других отраслей. Разумеется, при подборе кадров выдвигались жесткие требования. Руководитель обязан быть порядочным, грамотным, дисциплинированным, настроенным на демократические преобразования. Еще важнее - уметь добиваться результата. А самое главное - обладать незаменимым для работника городского хозяйства качеством: воспринимать заботу того, кто к тебе пришел.

В каком-то смысле муниципальный работник - тот же врач, который ощущает чужую проблему как боль и должен вылечить ее своим

решением или действием. Он не начальник, а часть городской системы сервиса. Его задача - обслуживание людей. И если он эту философию воспринял, тогда будет и результат, и признание. А если он сидит, как начальник, который может отбросить чужую проблему, отказать человеку, а порой и обидеть, испортить кому-то жизнь - тогда что с него толку, будь он хоть трижды демократ. Ему не получить ни признания, ни результата.

Вот эту философию исполнительной власти мы проводили с самого начала при подборе кадров. Правильно то было или нет, пусть судит читатель, сравнивая ситуацию в Москве и других городах. В Петербурге, скажем, пошли иным путем. Там решили сменить весь состав исполкома. Пригласили новых людей с прогрессивными взглядами, активными идеологическими позициями... Все это прекрасно, но от сравнительной оценки результатов я, пожалуй, воздержусь.

2

И закипела работа. Это не метафора. Такого напряжения деятельности, как в тот год, ни старая московская дума, ни коммунистический Моссовет еще не знали.

То «табачные бунты», то таксисты перекрывают движение на Тверской, настаивая на безоговорочной приватизации. И каждое событие, заметьте, требует быстрой реакции - при полном к тому же отсутствии необходимой законодательной базы.

Ну, с табачными бунтами мы справились, положим, классически: Попов предложил поднять городскую цену на курево до уровня рыночной, а прибыль направить в фонд социальной защиты москвичей. Красивое решение. С таксистами вышло похуже: не в силах противодействовать их напору и демагогическим лозунгам, мы практически оставили город без службы такси. До сих пор не могу простить себе, что дал слабину.

Можно долго рассказывать о делах того времени, но представляется, что гораздо важнее показать саму методику решений тогдашней власти. Приведу лишь один пример.

С первых дней работы в новых условиях мы обнаружили явление, которое в книгах по теории управления называется «кризисом управляемости». В Москве было 33 района. Каждый в миниатюре повторял городскую структуру власти. В городе исполком - и в районе исполком, там горплан - и здесь райпланы.

В советское время председателей райисполкомов особо никто

не выслушивал. По существу они выполняли функцию «мальчиков для битья». Плохо работает овощная база - виноват район, хорошо - заслуга города. Управление шло сверху вниз. Центр устанавливал для каждого из подразделений все объемы и пропорции.

Создавались московские районы еще при Сталине исходя из странного на свежий взгляд принципа: количества членов партии. В каждом должно было быть приблизительно по шестьдесят пять тысяч коммунистов. А поскольку люди стояли на партийном учете по месту работы, то районы окраинные, «спальные», непромышленные разрастались до гигантских размеров - семисот и более тысяч горожан.

Теперь представьте себе райисполком, вынужденный обслуживать такое количество жителей. Да ведь его сотрудники при всем желании даже гражданские документы не успевали оформить, не то что разбираться в каких-то проблемах, мучивших людей. Председатель райисполкома был недоступен простым жителям. Но и он, в свою очередь, с трудом мог пробиться на городской уровень власти. Ни физически, ни психологически руководитель большого города не может держать в голове заботы стольких подразделений, решать вопросы, идущие снизу вверх.

Согласно теории управления, руководитель может работать эффективно, если у него в подчинении находится 8-10 подразделений. Не больше. В старой системе соблюдение этой «нормы управляемости» никого не волновало. В новой демократической ситуации встала задача наладить системы обратной связи.

Но как? Можно без конца совершенствовать доставшуюся от тоталитарного прошлого, недееспособную в новых условиях управленческую структуру. Но я для того и привел этот пример, чтобы показать, что Попов всегда шел по другому пути.

Он говорил: давайте вернемся к истокам. Москва складывалась из естественных городских образований («Замоскворечье», «Арбат», «Хамовники»...), а расширялась по деревням. Так почему город должен иметь в качестве основы административного деления большевистскую, а не эту систему?

Пригласили специалистов, обвели исторические участки на карте. Получили 137 «районов компактного проживания». И обнаружили подлинную Москву, ту самую, что потерялась за искусственной сеткой «брежневских», «кировских» и прочих анклавов. Увидели город, пусть с некоторыми трансформациями, но все же сохранивший память о прошлом. Услышали старые забытые названия: «Тушино», «Нагатино», «Тропарево»... При новой структуре они оказались не искусствен-

но восстановленными, а реальными символами территорий, живых и компактных.

Но тут встал следующий вопрос: исполком Моссовета не может работать с таким количеством подразделений. Значит, говорит Попов, нужна трехуровневая структура. Это вполне логично, когда дело идет о «девятимиллионном супертауне».

На ювелирную сетку из 137 округов следовало теперь насадить ясный, легко читаемый каркас.

Он нашелся столь же естественно. Ориентация «по сторонам света» всегда присутствовала в сознании москвичей вследствие центрированности столицы: «Я живу на юго-западе, а ты где?» Старые картографы, если помните, рисовали сбоку на карте восьмиконечную звезду, так называемую картушку компаса. Если прочертить этот естественный географический ориентир на плане города, получатся восемь секторов. Плюс Центр, откуда город начал свое движение. Плюс Зеленоград. С десятью административными округами уже можно работать.

Жизнь подтверждает, что такое решение было правильным. Вначале оно могло показаться слишком «логическим». Но когда начинаешь действовать в структуре, соответствующей нормам управляемости, понимаешь, что логика тоже полезна.

Изменив принцип административного деления, мы обеспечили управляемость города в целом. Теперь правительство получает непрерывную информацию от десяти префектов административных округов. Те, в свою очередь, тоже работают в ситуации, близкой к норме, имея дело приблизительно с четырнадцатью супрефектами. А каждый из этих последних находится в сфере шаговой доступности для жителей микрорайона, которые могут запросто к нему прийти, изложить свои проблемы, потребовать помощи. А в дальнейшем будут сами выбирать его из своего же округа. Ибо неправильно, если супрефект проживает где-то в другом месте. Он должен служить людям, а не властвовать, как царек.

3

Иногда Попов начинал командовать. Отдавал распоряжения. Не всегда беспорные. Тогда происходил примерно такой разговор.

Он: «Вот решение, исполняйте». Я: «Как председатель Моссовета вы, конечно, можете принять решение. Но, как председатель исполкома, имею право не подчиниться. И рассудить нас, по положению, должна либо сессия Моссовета, либо суд».

Впрочем, такие сцены бывали редко. Мне нравилось с ним работать, следить, как он мыслит. Удивительно, что и он, будучи, как говорится, человеком других кровей, тоже проникся доверием к системе действий исполнительной власти. Думаю, тут сработала логика ответственности, которая заставляла его быть ближе к нам, чем к депутатам. Дело в том, что как председатель Моссовета он оказывался в глазах людей как бы реальным хозяином города. К кому приходили с претензиями, если магазины не отоваривали ветеранов? Кто виноват, если в доме замерзли трубы? Ну, ведь не депутаты!

Вот эта «логика ответственности» сблизила наши подходы к проблемам и методы принятия решений. Попов стал понимать специфику исполнительной власти. Одно дело сидеть в депутатском кресле и «бескомпромиссно» нажимать на кнопку голосования. И совсем другое - допустим, предотвратить готовящуюся забастовку или срыв продуктовых поставок. Тут приходится покрутиться или, говоря официальным языком, идти на компромисс.

Вот почему, проработав год в своей роли, он убедился в том, что раньше знал только теоретически - в практической недееспособности доставшейся нам от советской власти системы «Моссовет - Исполком». Лишившись пресса компартии, эта система настраивала депутатов на реализацию ленинского лозунга «Вся власть советам». Возрождая этот лозунг, архитекторы перестройки действительно хотели сохранить партийную монополию на власть. И хотя в столичном совете большинство мест досталось демократам, задуманная Горбачевым громоздкая структура осталась.

Самой главной проблемой для новых депутатов оказался демократический принцип разделения властей. Теоретически с ним были согласны все. Они слышали или читали, что на нем строится весь механизм демократии. Вслух восхищались идеей самостоятельности звеньев трехчастной структуры, когда одно формирует законы, другое реализует, а третье может всех рассудить.

Но одно дело принцип и другое - его осуществление. Здесь нужна не теория, а долгие годы развития. При неизжитости тоталитарных привычек механизм разделения властей быстро превращается в устройство по перетягиванию каната. Так было в «большом» парламенте, так и у нас. Московские избранники стали выдвигать претензии на контроль за функциями правительства. Устраивали постоянные «проверки». Настаивали на праве отменять любые наши решения. Устанавливали диктат в кадровой политике. Философия всех этих действий яс-

но показывала, что исполнительная власть предписывается лишь функция придатка.

В то же время, составленный частично из начальников, отчасти из популистов, Моссовет быстро обнаружил неспособность к целеустремленной нормотворческой деятельности. Там, где надо было разбираться в сложнейших механизмах демократического устройства, депутаты применяли принципы уравниловки и логику люмпенов. Там, где речь шла о новых реалиях - скажем, предпринимательстве и свободном рынке, - обнаруживали приверженность привычным стереотипам государственного монополизма. А там, где дело касалось какой-либо отрасли хозяйства, все вообще доходило до таких анекдотов, что было уже не понятно, то ли плакать, то ли хохотать.

Да, в Моссовет пришли новые люди. Но модная в те годы идея, что новое всегда лучше старого, быстро теряла свое очарование.

Молодой депутатский корпус можно было условно классифицировать по трем категориям. Одни пришли на деструктивной волне. Они были просто против того, как работала старая власть. Начав править сами, они продолжали разрушать существующую систему управления, не очень заботясь о том, что получается в результате.

Другие, почувствовав вкус власти, начали ее эксплуатировать, как привыкли, по-чиновничьи. То есть, пользуясь трудностями переходного периода, извлекать из обстоятельств свой интерес.

И лишь третьи - таких было совсем немного - прониклись демократической концепцией управления. Я имею в виду идею, что городом вовсе не нужно «править», что во главе городской власти должен стоять не тот, кто решает за каждого, что хорошо и что плохо, а тот, кто намерен служить людям и согласен рассматривать свою должность как часть городского сервиса. Муниципальное управление при таком понимании превращается фактически в хозяйственную задачу. Этим и продиктовано усиление исполнительных структур.

Вот за такое понимание власти мы с Поповым и начали борьбу.

Борьба была нелегкой и жесткой.

Несколько раз доходило до того, что весь состав исполкома грозил подать в отставку.

Тут-то Гавриил Харитонович и начал, как он мне однажды признался, «вынашивать идею мэра». Надо, сказал он, создать в городе такой институт власти, который выравнивал бы своим статусом и полномочиями притязания депутатского корпуса.

Нигде в России в тот момент еще не было ничего подобного. Мы

добились того, что по временному - тогда - положению мэр должен был избираться всем населением города. Если семь миллионов выберут одного, с ним так просто уже не справишься.

Впрочем, почему одного? К моему удивлению, Попов предложил стать кандидатом в вице-мэры не кому-то из своих соратников по политической деятельности, а вашему покорному слуге. К тому времени мы работали вместе всего год.

Выборы назначались альтернативными. Соревновались пять пар претендентов.

И вот 12 июня 1991 года в тот самый день, когда Россия голосовала за своего Президента, Москва выбирала также Мэра и Вице-мэра. С большим отрывом (67%) победила пара Попов - Лужков.

Это был радикальный шаг во всей реформе столичного управления. Но как показали дальнейшие события, он был правильным и в политическом смысле. Уже через пару месяцев проявился «синдром августа». Тут-то и выяснилось, как важно иметь в столице сильную исполнительную власть. Трудно сказать, насколько сложнее было бы поддерживать порядок в Москве, если бы к тому времени не окреп авторитет мэра. Могу лишь отметить, что в тот очень ответственный для столицы момент все муниципальные службы сработали так дисциплинированно и в той системе действий, которая формировалась мэром и вице-мэром...

4

...Стоп. В этом месте автор вынужден извиниться перед читателем.

Тут должны идти главы о путче.

Они давно написаны и даже изданы отдельной книжкой под названием «72 часа агонии» (Москва, 1991).

Но дело, конечно, не в факте публикации. Можно бы, как часто практикуется, включить ранее изданные главы в книгу: ведь в общем рассказе любой фрагмент звучит по-другому, по-новому.

Однако сегодня, рассказывая о путче, мне пришлось бы многое переписывать, вернее, переоценивать в свете дальнейших событий. И хотя главный акцент остался бы, - что говорить о некоторых тогдашних героях, ставших позже «героями» в кавычках? Как их характеризовать?

Нет, мне не нравится переписывание истории. Пусть текст тех глав навсегда останется таким, как написан по свежим следам событий.

Каждый может прочесть их. Там нет ни слова неправды.

И мысленно вставить: их место здесь.

...«27 августа - быть у Горбачева», записано в календаре.

И вот я сижу в том самом кабинете Михаила Сергеевича, где бывал много раз, и удивляюсь перемене. Пространство, окружающее президента, оказалось вдруг гулким, бесхозным и пустым, как покинутый дом. Нет той напряженности в воздухе, той «государственной энергетики», что составляет главную притягательность власти для людей, зараженных политикой.

Всматриваюсь в лицо хозяина кабинета. Как оно изменилось! Исчезла самоуверенность, артистичность. Ушло обаяние - та скрытая демоническая веселость, что пряталась раньше за каждой фразой, создавая второй план разговора и подавляя в собеседнике способность возражать.

Все через силу. Взгляд с поволокой. «Он больше не президент», — подумал я.

И припомнилось - нет, не то выражение потаенного страха, что было на флоридской видеопленке, когда он, перепуганный, обращался к нам, здесь за него боровшимся. А другое, которое проявилось в российском парламенте, когда Ельцин буквально вынуждал его перед гикающим залом зачитывать запись заседания кабинета министров, где каждый отрекался от своего президента и изменял ему с ГКЧП.

«Унижение, - подумал я, - вот что оставляет печать на лице президента. Теперь его уход лишь вопрос времени».

Именно о ситуации с кабинетом министров и зашел разговор. Страна осталась без правительства. Положение было достаточно серьезным. Республики ощущали себя победителями империи. Союзный договор так и не был подписан. Стремление к дезинтеграции, разрыву связей могло вызвать «эффект домино», когда все рухнет как карточный домик. Надо было срочно формировать структуру исполнительной власти.

Было решено создать временный «Комитет по оперативному управлению», правопреемник союзного правительства. Пост председателя был предложен российскому премьер-министру Ивану Силаеву, место одного из первых заместителей - мне.

Я попробовал отказаться. И лишь по одной причине: наши расхождения с Силаевым были глубоки и принципиальны. Однажды, еще за год до путча, я своими возражениями довел его до такого состояния, в каком, говорят, его не видел никто никогда. Расскажу, потому что это многое объяснит. Речь тогда шла о создании новых рыночных механиз-

мов. Силаев решал дело просто: превратил министерства в так называемые «концерны». За один день он их создал, помню, шестнадцать штук. Получились гигантские монстры, призванные сохранить власть бюрократии посредством имитации рыночных структур. По сути это были те же министерства, в которых ничего не менялось, кроме зарплат и названий.

Я не мог понять: то ли он обманывает, говоря о переходе к рынку, то ли в самом деле не понимает. А так как эти министерства (то есть, простите, концерны) находились на территории Москвы, то написал в Совет министров довольно откровенные слова, что, мол, Москва не считает правильным создание подобных муляжей, а потому убедительно просим вывести их из города.

На совещании, собранном специально по этому поводу, я продолжал: «Если обман не прекратится, мы примем меры, которые находятся в компетенции муниципальной власти. Не будем заключать с этими так называемыми концернами арендные договора...» Пока говорю, вижу, премьер меняется в лице. Потом багровеет, встает, начинает кричать, что не допустит такого самоуправства, отменит все «низовые» решения Москвы.

Я же в ответ очень спокойно (как мне казалось, ибо в подобных случаях некая демоническая составляющая пробуждается в человеке) продолжаю: «Отключим электричество, воду... Не будем принимать в Москве эти псевдоструктуры... Это не рынок, а чистый обман».

Не знаю, как выглядела вся сцена со стороны. Но за внешним нарушением этикета в ней выразилась несовместимость двух стратегий реформы: имитационной и реальной.

Помня об этом, я понимал, что не смогу работать с председателем Комитета. Он - человек старой структуры, и мы обязательно схлестнемся. Так и случилось. Но позже.

А пока я начал работать в Комитете с большим увлечением. Ситуация была экстремальной: все предрекали голод. Газеты писали, что зиму мы не переживем. Эксперты пугали перспективой голодных бунтов.

Моей задачей было создание единой системы продовольственного обеспечения в стране, пораженной бациллой регионализма. Каждая республика, каждая власть (район, город, деревня) не хотели ничем делиться, ничего продавать, ожидая взрыва цен. Ни о каких договорах не было речи, потому что никто никому не верил. Ситуация клонилась к абсурду.

Я встречался с руководителями всех уровней, убеждал, уговаривал, внушая мысль о взаимной выгоде. Отлаживал схему и механизмы

коллективной взаимопомощи. Разрабатывал со своими помощниками уровни цен и объемы поставок. Все это было доведено до количественных показателей. О недостающем велись переговоры в Европарламенте, в Англии, Бельгии, ФРГ, Польше. И теперь могу точно сказать, что если, несмотря ни на что, в стране не было голода, в этом была немалая доля активной работы сотрудников нашего Комитета.

Однако в процессе этой работы мы обнаружили поразительное явление. Политические амбиции республиканских руководителей слишком часто входили в конфликт с соображениями экономической выгоды.

Правящая элита не хотела удовлетворяться внешней атрибутикой суверенитета. Идея создания единого экономического пространства наткалась на сильное давление политических групп. В одном случае (как на Украине) это было давление националистических сил, в другом (как в среднеазиатских республиках) - давление госбюрократии, в третьем - причудливое сочетание того и другого. Плюс нарождающаяся деловая элита. Плюс крепнущие мафиозные структуры. Плюс Бог знает что. Все, кроме разумной хозяйственной расчетливости, которая отодвигалась почти на последнее место. Сколько мы ни убеждали, что вместе выжить легче, тенденция политической регионализации неумолимо вела к экономической замкнутости, предвещая близкий развал Союза.

Больше всего с этим сталкивался, кстати сказать, даже не я, а Григорий Явлинский, возглавлявший другую команду в Комитете. Ему был поручен проект союзного договора. И он подготовил этот документ. Подробно и основательно была проработана система взаимодействия суверенных республик в едином экономическом поле. Проект был варибельным: предусматривались возможности ассоциированного членства, создание собственных валют. Я был в восторге от доклада, который сделал Явлинский перед республиканскими президентами. Его способность мыслить экономически (то есть видеть общество как систему, устройство которой измеряется перспективами и условиями экономики) составляла контраст всему, что слышали эти политики до сих пор. Они привыкли рассматривать экономику только как Золушку, которой можно давать любые задания исходя из политических амбиций. Они забыли, что наша страна была здоровой и сильной, когда престиж государства воплощали не только ракеты и космонавты, но и Демидовы и Морозовы, люди дела, обеспечивавшие успех России на всемирных выставках и уровень жизни общества. Я был уверен, что простота, логика, ясность доклада не может не пронять наших политиков.

И, к сожалению, ошибся. В тот день мы оба выступали с доклада-

ми. Первым был мой, и это естественно: продовольственное обеспечение волновало всех. Я изложил программу взаимодействия между республиками — со сроками и объемами взаимных поставок. Обрисовал перспективы выхода из продовольственного кризиса. Реакция президентов -доброжелательная, вопросы - уточняющие. Казалось бы, следовало быть довольным. Но то, что президенты не поняли доклада Явлинского (реакция - не по делу, вопросы - в политиканских тонах), меня просто травмировало.

Я увидел, что мы не сдвинем этих людей. Что все разговоры о рынке они поддерживают не потому, что поверили в правильность и единственность этого способа жизнеустройства, а лишь потому, что им обещали: перестройка экономики даст политический эффект.

Система приоритетов осталась старой.

А значит, работа в Комитете по оперативному управлению становилась бессмысленной. Ему фактически нечем было уже управлять.

6

Однако непосредственным поводом для моего ухода оказались не эти «несвоевременные размышления», а, как и ожидалось, стычка с Силаевым.

В ситуации эйфории победы (а победила путчистов, не будем забывать, российская власть) он принял ряд решений, смысл которых сводился к одному: имущество бывших союзных структур объявлялось российской собственностью. Республиканские чиновники мгновенно начали захватывать союзные министерства, ведомственные помещения, вычислительные центры. Это была почти операция «штурм унд дранг».

Я не был согласен с такой политикой. Речь ведь шла не о собственности компартии - с ней-то все было ясно, она осталась бесхозной. Но союзная собственность имела хозяина. Она создавалась всеми республиками. И я считал: надо цивилизованно, грамотно, на основании проработанных концепций и открытых расчетов раздать ее тем, кто ее создавал.

Тут было два принципиальных соображения. С одной стороны, в этих «хватательных рефлексах» проявлялись следы той ненавистной для меня психологии большевизма, которая сделала возможным разорение крепкого российского хозяйства после октябрьского переворота. Фактически это была философия люмпенства и разбойного грабежа. Что бы ни думали большевистские идеологи о целях своей утопии (а многие из

них, я верю, были искренними людьми), практически они насаждали идеологию уголовщины. И это продолжалось, не будем забывать, семьдесят лет.

В этих условиях говорить о восстановлении частной собственности и рыночного хозяйства можно было лишь вернув людям чувство священного отношения к собственности как таковой, независимо от того, чья она и как ты относишься к ее владельцу. Если мы мыслим себя правительством выздоравливающей страны, то должны создать прецедент цивилизованного отношения к союзному имуществу, решая его судьбу открыто и юридически грамотно.

С другой стороны, мне казалось, что, подменяя принцип дележа идеей захвата, мы существенно осложним перспективы хозяйственной интеграции в будущем. Почему американские предприятия могут работать в Южной Корее, а японские в США? Почему наши суверенные республики-государства не могут быть совладельцами предприятия, находящегося на территории одной из них? Ведь если посчитать (хотя бы в сумме валютных затрат), сколько вложено всеми в такие уникальные объекты, как космодром Байконур или Камский автомобильный завод, вполне можно договориться, чтобы все были их совладельцами. Скажем, по типу акционеров.

Но Силаев не хотел прислушаться к этим соображениям. Оставаясь в душе российским премьером, он проводил только один принцип: все, что находится на моей территории, - мое.

Это был первый шаг к той философии решений, которая привела потом ко многим столкновениям и дезинтеграции. Не знаю, выиграла ли Россия от подобных решений, но то, что они вызвали и у других «хвотательный рефлекс», для меня безусловно.

Я подал записку председателю о неправомерности такого подхода к собственности бывших союзных министерств. Выступил с этим на Комитете. Говорил, что, не продемонстрировав цивилизованного распределения общей собственности, мы (и прежде всего Россия) больше проиграем, чем выиграем. Что все происходящее может быть названо лишь вульгарным - и большевистским по сути - решением вопроса. Члены Комитета активно меня поддержали. Силаев замял и спустил на тормозах.

Тогда я подал заявление об уходе.

Горбачев был очень рассержен. Укорял, стыдил, говорил, что в трудную минуту не хочу помогать. Помимо всего прочего, как мне показалось, ему трудно было представить себе, как человек, приглашенный

откуда-то «снизу», с «уровня города», может отказываться от всех привилегий верховной власти.

Он просто не видел того, что за время работы в Комитете стало абсолютно ясно мне: что не пройдет и нескольких месяцев, как вся эта «верховная власть» и сам Комитет, да и он. Президент Союза, окажутся вообще ни при чем.

7

«ВТОРАЯ РУССКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ» - так назывался телесериал Би-би-си, посвященный московскому августу 1991 года. Нисколько не оспаривая правомерности такой трактовки этого исторического события, я все же хотел бы сказать о нашей общей склонности к зрелищному восприятию истории.

Митинги на улицах, баррикады, кровь на асфальте - все это приковывает внимание миллионов. Когда же революция теряет зрелищный характер, переходит на уровень каждодневной рутины, она перестает быть предметом жгучего интереса.

Между тем именно там, в каждодневных действиях, и разворачивается подчас подлинная революционная драма. Ведь революция - это изменение социальной структуры. А «социальная структура» тем и отличается от любого другого научного понятия, что проходит через судьбы людей.

Оставив пост в союзном правительстве и вернувшись «на уровень города», я был рад двум обстоятельствам. Во-первых, предстояло работать не с Силаевым, а с Поповым, и я был уверен, что с ним-то мы доведем начатое до конца.

Во-вторых, по российской традиции именно столица должна была стать в авангарде структурной перестройки советского общества. Ведь победа над путчем создала лишь предпосылки для его изменения. Она ликвидировала верхушку партийной номенклатуры. Она подорвала опиравшийся на военную силу имперский центр. Но вся толща социализма как строя, основанного на государственной собственности, - осталась. И как его переделывать, не знал пока что никто.

Вот почему главным в нашей программе был пункт о приватизации. Та, предыдущая, революция отняла собственность у человека и вручила ее государству. Теперь предстояло вернуть ее обратно.

Казалось бы, после августа никаких проблем с этим делом быть не должно. Необходимые законы как-никак уже приняты. На всех долж-

ностях - «демократы» или готовые к новациям представители старых хозяйственных структур. На любом совещании по вопросам приватизации царит удивительное единодушие.

А на практике - ничего. Ни одной заявки. Ни от магазина, ни от химчистки, ни от обувной мастерской.

Это была странная ситуация, требовавшая терпения и выдержки. Собираю руководителей торговли: «Почему не хотите приватизироваться?» Ответ: «Хотим!» - «Так что же мешает-то?» Выясняется, ничего, кроме мелких, легко устранимых формальностей. Договариваемся. Расходимся. И опять - все по-прежнему.

Вызываю министра московской торговли Владимира Карнаухова: «Слушай, что тебе мешает? Ты ведь согласился с необходимостью приватизации? Ездил на Запад, видел, что частник работает эффективнее, если ему создать условия...» Ответ: «Видел. Знаю. Но город еще не готов. Нет фермеров. Нет оптовых рынков. Как я буду обеспечивать магазины? Пока они государственные, я хоть что-то туда завезу...»

Договариваемся срочно сделать оптовые рынки. Начинается работа. И тут же опять замирает. Не поймешь почему.

Выяснилась ситуация, для «демократов» неожиданная. До сих пор они боролись на уровне программ, убеждений, лозунгов. Привыкли видеть противника в открытой борьбе за голоса избирателей. Теперь перед ними оказались совсем не идейные консерваторы, а простые советские люди: директор магазина, развращенный социализмом (ибо привык, подворовывая, получать больше, чем частник, и не надо ему этой чертовой собственности, ради которой придется вставать в три утра, искать свежий товар, привлекать покупателя); директор парикмахерской, в которой грязь и почему-то полно тараканов; крупный организатор, привыкший к распределительной системе и не знающий, как управлять в ситуации свободной конкуренции.

Все эти люди не были идеологическими противниками. Они, может быть, даже голосовали «за рынок». Теоретически никто из них не любил социализма. Но «вторая русская революция», справившись с властными структурами, уперлась теперь именно в них.

Попов попросил меня предупредить директоров магазинов, парикмахерских, прачечных, что если до 5 декабря 1991 года они не подадут заявок на приватизацию, то их предприятия (в соответствии с законом) будут выставлены на аукцион. Результат оказался таким, как и предполагалось: к 5 декабря мы получили восемь с половиной тысяч заявок.

Разумеется, это была отнюдь не классическая приватизация. Хо-

зьяном тут становился не частник, а все тот же социалистический «трудо-вой коллектив». Стимулом, побуждающим выкупать предприятие, — не жажда победить в конкурентной борьбе, а страх потерять работу.

И тем не менее московское правительство решило поддержать, в основном, эту форму приватизации. Соображение было тактическим: в ателье, мастерских, магазинах и других обслуживающих структурах Москвы работает ни много ни мало более миллиона человек. Угроза массовой безработицы при свободной аукционной продаже тут слишком реальна. Перспектива конфликта работников с новыми хозяевами — неизбежна. Кто был бы этим новым хозяином в наших условиях? Человек, который ухитрился нажить большие деньги при социализме. То есть, как правило, в обход закона. Может быть, по своим деловым качествам это именно тот хваткий менеджер, что нам нужен. Но при конфликтах с «трудо-вым коллективом» моральная сила была бы не на его стороне. Можно себе представить, сколько протестов, пикетирований, голодовок мы вызвали бы, избрав аукцион как тотальную форму приватизации. Сколько было бы журналистских и судебных расследований, какая волна обвинений в адрес московского правительства. И как это затянуло бы весь процесс.

Вместе с тем, отдавая предприятие коллективу, мы закладывали механизм дальнейшей его эволюции. Пусть из нынешних совладельцев выкристаллизуются новые частники. Пусть кто-то один, самый инициативный и предприимчивый, выкупает основные фонды у своих коллег. А если такого среди них не найдется — пусть сами ищут предпринимателя. Ведь в условиях конкуренции без него все равно не обойтись. Сколько можно прожить, сдавая половину торгового зала в аренду «комку»? Ну, еще год, ну, пять. А дольше бездеятельный коллектив просто не выживет. Дотировать его больше не будет никто.

Так рассудило московское правительство, и Комитет по приватизации заработал полным ходом. Работу по поручению Попова возглавила Лариса Пияшева, известная своими радикальными взглядами на технологию выхода из социализма. Публицисты быстро нашли термин, обозначивший ее тактику — «обвальная приватизация». Писали, что подобные методы слишком напоминают коллективизацию 30-х годов, что Москва загоняет людей в частную собственность, как Сталин когда-то в колхозы. Для таких обвинений были все основания.

Я несколько раз выступал с критикой методов Пияшевой. Предлагал работать с людьми более тактично, объяснять им будущие выгоды приватизации, а не пугать силовыми приемами. Ведь многие из них, вы-

купая предприятие, неизбежно идут на временные трудности и потери в доходах. А это болезненно при нынешнем росте цен. Им следует помогать, а не просто давить, угрожая продажей с молотка. Наша цель - повышение культуры обслуживания, а не деморализация работников.

Эти споры вылились на страницы прессы, на экраны телевидения. Обсуждалась разница между «ускоренным» и «обвальным» вариантами программы приватизации. В конце концов был принят первый.

8

- Где же здесь революция?! - воскликнул немолодой джентльмен, когда я увлекся рассказом о всех этих необычных делах. В тот день его попросили сопровождать меня по Лондону. Мы сидели в каком-то знаменитом «пабе», который он любезно предложил показать. И вдруг оттуда, с далекого острова, я увидел всю мелкость решаемых мною проблем.

Мой собеседник никогда не видел ненастного паба. Он знал о проблемах приватизации, даже присутствовал на парламентских прениях. Но там, в Англии, дело шло о передаче в частные руки масштабных объектов - телеканала, военного завода, авиалинии. Представить себе проблему приватизации, например, парикмахерской он вообще не мог. В мире, где он жил, она всегда была частной.

А потому он был убежден, что наша «революция» - никакая не революция, а лишь медленное (чересчур медленное!) возвращение к нормальному порядку вещей.

Он просто не мог себе представить, что за 70 лет на территории СССР возникла другая цивилизация. Что сдвиги, которые произошли, затронули не только уровень волевых и рациональных решений, а спустились к инстинктам и социальным навыкам, сформировали менталитет уже третьего поколения. Так что теперь возвращение в «нормальную цивилизацию» означает выход из другой, ненормальной. Где не закажешь хорошей гостиницы. Не снимешь приличного офиса. Не получишь простой информации. Не дозвонишься вовремя. Не найдешь правовой защиты, если тебя подведут.

А это значит, что, приглашая иностранцев вкладывать деньги в наш город, муниципальная власть постоянно сталкивается не столько с тактическими, сколько с цивилизационными трудностями. Бизнесмен приезжает в чужую страну, но скоро обнаруживает, что его пригласили в другую галактику. Он не может понять, что в «советской цивилизации»

выросли люди, для которых чувство священного не начинается с собственности, не кончается ею. Он не может признать, что возможна такая цивилизация, где нет ничего гарантированного - ни законов, определяющих статус вложений, ни норм, регулирующих разрешение конфликтов. Ни способов страхования инвестиций. Ни этики соблюдения договора. Ни святости «правил игры».

Приезжая сюда, бизнесмен готов ко многому. Но только, естественно, не к тому, что окажется в ситуации обескураживающей чехарды нормативных решений. Он просто не в состоянии вообразить, сколько бы ни напрягался, что попал в страну, где парламент и правительство, принимая нормативные акты, меньше всего думают о человеке, который будет ими пользоваться, о его деловом настроении. Потому что сформировались в обществе, где человек как творец социальной жизни вообще не предполагался.

В этих условиях только личность еще хоть как-то компенсирует пороки структуры. Авторитет Попова делал то, что должна была бы сделать здоровая система законов и норм. В его лице деловые люди находили человека твердой идеи. После разговора с ним будничная деятельность по зарабатыванию денег превращалась для них в священное дело служения прогрессу и порядку на земле. Он воскрешал идеалы, отчасти забытые в развитых странах - идеи великих мыслителей эпохи первоначального накопления, воздух которой они ощущают сегодня у нас.

9

И все-таки первоочередной в программе мэра оказалась идея приватизации жилья. На ней он особенно настаивал. Он объяснял, что пока советский человек не владеет ничем, от него нельзя ждать ни трудовой, ни тем более деловой активности.

Коммунисты преуспели во многом. Но главное, что они сделали - вытравили из людей естественное стремление к преумножению собственности, достоинство хозяйского обладания, заботливость о том, что следует оберегать, чтобы передать по наследству. Они сделали то, на что не решались даже самые рьяные идеологи средневековья, извлекавшие социальные идеи из евангельских притч. Тем самым они хотели создать «нового человека» - но этот человек оказался безынициативным и безответственным, привыкшим не зарабатывать, а получать подачки от государства. Пока мы не вернем ему исконное чувство собственника, мы не можем ждать от него понимания наших задач.

Так или примерно так разворачивалась аргументация московской мэрии и правительства, стремившихся убедить депутатов скорее принять закон о приватизации жилья. Москвичи живут в государственных и кооперативных квартирах. Незамедлительно переоформить их в собственность - значит уже изменить психологию этих людей.

Моссовет, в основном, согласился. Возражений почти не было. Но сразу же начались разногласия в отношении приватизационных законов и процедур. Почему один москвич получит большую квартиру, другой - маленькую? Этот в центре - тот на окраине? Кто-то в хорошем доме, а кто-то в плохом? Для таких вопросов были все основания. За семьдесят лет советской власти многие партийные и государственные чиновники - те самые, что довели страну до полного разорения - переселились в Москву, получив огромные помещения в центре. А «простые» москвичи отселялись в далекие районы, в плохие малогабаритные квартиры. Где же тут справедливость?

Обсуждениям не было конца. Собирались бесчисленные депутатские совещания. Придумывались громоздкие методики пересчета. Предлагалась доплата за «лишнюю» площадь, за «комфорт», за «район», за... не помню, что. Чем дольше длились эти споры, тем яснее становилось, что мы теряем драгоценное время. Процесс приватизации грозил затянуться на несколько лет.

Тут мэр проявил такую твердость, какой даже я от него не ожидал. Он пересилил московский парламент. Отверг все хитроумные методики доплат. Настоял на простейшем решении: «Кто где живет, тот тем владеет. И нечего тут усложнять».

Правда, парламентом дело не кончилось: следующей стеной на пути мэра встал аппарат городского правительства. Чиновники просто не могли себе представить, как осуществлять передачу квартир в собственность без сложной процедуры оформления. Пусть, говорили они, каждый москвич вначале подаст «заявление». Потом получит согласие технической, пожарной, санитарной и прочих служб. Потом пройдет специальную комиссию. Потом нотариальное оформление. Потом...

Мэр и это отверг категорически, настояв на простейшем варианте: заявление домоуправу и месяц срока. «Как, без комиссии? - спрашивали служащие мэрии. - Без нотариуса, без технической инспекции?» Да, объяснял Попов, без того и другого, и третьего. Только быстрее! Если мы не создадим в обществе мощный слой собственников, всякая основа для преобразований будет потеряна. Времени на раскачку нет.

Где-то в начале перестройки, когда я еще не знал Гавриила Попова, мне на глаза попала его статья в журнале «Знание-сила». Речь шла об истории реформаторства в России. Это были профессиональные наблюдения экономиста. Но поражала какая-то лирическая нота в этой статье. Автор писал о людях, обрекших себя на борьбу с российской рутинной. Все они, как правило, плохо кончали. Становились жертвами непоследовательности верховной власти. Их использовали и выкидывали. Им не давали довести начатое до конца.

Я не мистик, но знаю, что человек может предчувствовать свою судьбу. Поэтому когда ранним ноябрьским утром Попов вызвал меня, чтобы сказать: «Все бессмысленно. Пора уходить!» - я вспомнил о той его публикации.

И вправду все шло «как по-писаному».

Эмоциональный тон задавала пресса. Оказавшись в том промежутке, где уже нет цензуры, но еще не отработаны демократические формы судебной ответственности за клевету, она наполнилась сплетнями и бездоказательными обвинениями. Журналист мог писать, что московские чиновники берут взятки, не приводя вообще ни одного факта. Телекомментатор позволял себе бросить фразу «столичное правительство - самое коррумпированное в мире», не выдвигая ни единого доказательства. Когда я, участвуя в передаче, спросил тут же, в открытом эфире: «У вас что, есть подтверждения?» - журналисту пришлось дважды извиниться.

Конечно, главными в этой травле были бывшие партийные газеты, однако вскоре к ним стала присоединяться и демократическая пресса. Ведь городская власть - самая близкая и непосредственная. Просили у тебя здание для биржи, а ты не дал. Требовали льгот у города и не получили. Вот и повод для обиды. А как она выльется, не столь уж важно. В разговорах ли, что московские власти «далеки от простого народа», или в криках, что «продают Россию иностранцам». Была бы краска черной. Я толстокожий, меня эти вещи мало трогают. Попов оказался не в меру чувствительным к таким вещам.

Другой причиной его разочарований была глухая оппозиция со стороны чиновников. Они просто не понимали, чего он от них хочет.

Я уже приводил в качестве примера столкновения по поводу приватизации жилья. Теперь представьте себе, что подобное происходит на каждом шагу. Говоришь - обещают, отвернешься - все остается

на том же месте. Надо иметь особые бойцовские качества, чтобы этому противостоять.

Третий уровень противостояния - московский парламент. В основном прогрессивный, демократический, но никак не желавший отдавать мэру и правительству исполнительную власть. Во время путча мы все были по одну сторону баррикад. На уровне программ не расходились. Но когда пятьсот человек собираются вместе, ощущая за собой семимиллионную массу столичных избирателей, им просто не понятно, почему надо заниматься лишь законами, налоговыми нормами да статьями бюджета, а все конкретные дела в городе кому-то отдать. Тут возрождается воспитанная десятилетиями тоталитаризма установка на унитарную власть.

Наконец, расхождения мэра с российским парламентом. Там считали, что Москва не имеет права вырываться вперед. Почему не идти в ногу со всеми? Зачем обгонять решения, принимаемые для всей России? Попов возражал, убеждал, доказывал. Многие этапы реформы в Москве, говорил он, уже пройдены. Мы можем двигаться дальше, быстрее. Мы накопим бесценный опыт, который в случае удачи можно будет распространить. В случае срыва он предостережет от неверных шагов. Все впустую. Идея предоставления Москве особого статуса для проведения реформ не встречала понимания среди российских парламентариев. Наоборот, стало расти предубеждение, что «Москва капризничает», «слишком независима», «чересчур самостоятельна», «неправильно трактует законы».

11

Итак, Попов решил уходить и выступил с этим заявлением на заседании московского правительства.

Говорил, волнуясь. Вид переутомленный. Нездоровый. Видно, что очень устал.

Не знаю, ожидал ли он такого отпора со стороны нашего правительства, но, выступая один за другим, министры категорически возражали против его отставки. Говорили, что это почти малодушие. Что он изменяет делу, ради которого мы все объединились. Что его уход ослабит исполнительную власть. Подорвет курс реформ. Будет ударом по реформаторскому крылу в Моссовете. Последним выступил я и говорил то же, только, может быть, более жестко, скорее всего, даже слишком.

Сказал, что это абсолютно неправильное решение. Что он еще не

предпринял всех тех шагов, после которых можно заявлять об отставке. Не дошел до Президента. Если Ельцин откажет в поддержке московским реформам, тогда дело другое. Но тогда уйдем и мы - все, здесь сидящие. Потому что работаем не ради министерских кресел.

В тот же вечер я позвонил Ельцину. Просил принять московское правительство. Сказал, что речь пойдет о нашей реакции на заявление мэра об отставке. Президент согласился.

И принял нас на следующий день. Слушал очень внимательно. Задавал вопросы. Сказал, что многое в нашей интерпретации ситуации было для него новым. Что его невключенность в московские проблемы оказалась результатом редких встреч. Что наши требования носят объективный, а не субъективный характер. Что он обещает решить все вопросы. И действительно, вскоре издал ряд указов, дававших Москве право на более быстрое - по отношению к другим регионам России - осуществление реформ.

Эта встреча стала реперной точкой, определившей весь ход будущих столичных преобразований.

Попов поначалу был очень обрадован. Сказал, что причины, заставлявшие его заявлять об отставке, отпали. Забрал назад заявление. Но червь сомнений, общая усталость, а главное, растущее несогласие с ходом российских реформ уже проделали, как вскоре выяснилось, свою черную работу.

Мы занялись очень интересной, казалось бы, для него деятельностью. По моей инициативе московское правительство в полном составе заявило о своей отставке. Настало время формировать новую систему верхушки исполнительной власти - «правительство реформ». Без старых бюрократических структур. Без громоздкого аппарата «управлений» и «подразделений». Без...

Но в самый разгар этой работы, когда казалось, что мэр целиком поглощен ею, мы вдруг узнаем, что он встречался с Президентом. - Зачем? - Просил разрешения уйти, а на освободившееся место утвердить кандидатуру вице-мэра Лужкова.

Президент ответил согласием.

После всего вышеописанного это было так для меня неожиданно и произвело такое впечатление, что вечером, едва показавшись на пороге квартиры, я вызвал реплику ироничной Елены: «Никогда не думала, что увижу мужа в таком мэрском виде...»

ДЕЛА ДАВНО МИНУВШИХ ДНЕЙ

Однажды накануне отставки, когда мэр в сотый раз объяснял, что должен уйти, а я — в сто первый — что надо остаться, Попов бросил фразу:

— Но вы же помните, так было и в прошлом веке.

После профессора Чичерина Москве понадобился «хозяйственный» Алексеев. Причем заметьте: Борис Николаевич (Чичерин, имею в виду) продержался городским головой лишь полтора года и мало что сумел сделать. А Николай Александрович — два полных срока. Сейчас Москве нужен именно такой человек.

Не знаю, схитрил ли профессор, желая увлечь меня игрой в исторические аналогии. Но уже на следующий день я нашел на своем столе очерк современника об Алексееве, а еще через месяц знал про «московский стиль» правления знаменитого городского головы все, что удалось разыскать.

Это было сто лет назад.

17 декабря 1881 года в Москву из Тамбовской губернии приезжает профессор Борис Николаевич Чичерин. Несколько лет он в тиши своего кабинета трудился над книгой «Собственность и государство» и теперь, ничего не подозревая, прибыл в Москву договариваться о публикации.

Но какова же была общественная потребность в либеральном руководителе (в «демократах», как мы недавно говорили), если уже на следующий день москвичи предлагают профессору пост городского головы! Еще через неделю — официально выдвигают его кандидатуру.

Выборы назначаются на конец декабря. Мгновенно покупается земля с ветхим домиком (друзья дают деньги), чтобы выполнить условие об имущественном цензе. Спешно собирается окружной суд (ушедший было на рождественские каникулы) для совершения купчей.

И вот перед самым Новым годом двумя третями голосов из-

вестный ученый-государствовед избирается главой московской городской власти!

Блистательное начало. Но каково продолжение? Осуществил ли профессор что-нибудь из задуманного?

Увы. Одной из главных своих задач он считал наведение порядка в городских финансах. Однако ликвидация дефицита местного бюджета наталкивается на скрытое, но мощное сопротивление заинтересованных лиц. Он хочет наладить регулярные отчеты о деятельности управы, но аппарат таков, что доклады приходится писать самому. Пробирует организовать московский облигационный заем - однако и тут все вязнет в равнодушии купцов и беспомощности государственного банка. Начинает работы по переоценке городской недвижимости, но и этот вопрос остается для Москвы «вечным».

Короче, за какую бы проблему ни взялся уважаемый ученый, он всюду наталкивался на нечто необъяснимое. Он привык с университетской кафедры доказывать правоту своих концепций, в тиши библиотеки отрабатывать принципы передового социально-экономического устройства. Теперь он мог, вроде бы, осуществить задуманное - но любая попытка проваливалась, как в вату, а если что-то и получалось, то в таком виде, что лучше было не начинать.

Порочность российской управленческой ситуации - это видно при чтении мемуаров ученого - заключалась не в недостатке хороших идей и грамотных решений, а в отсутствии механизмов, которые делали бы любое решение осуществимым. На поверхности городской жизни спор шел между консерваторами, пресмыкавшимися перед имперской властью, и либералами, отстаивавшими права российских городов и граждан на собственное мнение. Но между этой «политикой» и жизнью пролегла как бы заколдованная зона, делавшая практически недееспособными как тех, так и других.

Именно в этом непроходимом бюрократическом пространстве решил действовать молодой купец, потомственный почетный гражданин Москвы Николай Алексеев. Его возмущала беспомощность властей. Он выдвинул свою кандидатуру против бездарного и угодливого купца Тарасова не потому, что причислял себя к другой партии, а потому что вообще «ненавидел партийность» и «презирал общественную болтовню». Его современник писатель Амфитеатров, которому принадлежат эти слова, так изображает заседание московской думы под председательством Алексеева:

Депутат: - Господа гласные! Слезы вдов и сирот...

Алексеев (звонит в колокольчик): - Пожалуйста, без меланхолии-с!

Депутат: — Город, как пеликан, питающий кровью детей своих...

Алексеев: - И без аллегории-с!

Депутат: - Но, г-н Голова, принципы городского самоуправления...

Алексеев: - И без конституций-с... в особенности!

Он был аполитичен. И, презирая «болтунов» из любого лагеря, противопоставлял им решительный практицизм, построенный на единоличной ответственности. Он исповедовал деловую тактику, основанную на быстроте, натиске, импровизации - в противовес позиционной борьбе группировок, вязнущей в постепенности, корректности и процедуре.

Характерен для стиля Алексеева эпизод в губернском земском собрании, когда он за 15 минут решил не решавшийся 15 лет вопрос о признании душевнобольных.

План был прост: немедленно найти помещение, сегодня же его отопить, завтра поставить койки, а послезавтра разместить больных. И тут же указал подходящее помещение. Ему возразили: постановление войдет в силу только через восемь дней. Алексеев ответил, что берется ввести его в действие завтра же. Ему опять возразили, что сам журнал заседания будет готов только на следующий день - Алексеев предложил взять вместо журнала лист бумаги, написать на нем постановление и сегодня же послать на утверждение. Во время перерыва Николай Александрович успел повидаться с собственниками дома и заручиться согласием. А назавтра доложил, что дача уже отоплена, заготовлены казарменные койки, сформирован штат и готово белье.

Многие считали Алексеева идеальным главой городской управы (исполнительного органа), но совсем не идеальным председателем городской думы - что было бы верно, если бы в России того времени был развит принцип разделения властей. Некоторые ставили ему в вину авторитарность и, по сути, презрение к демократическому образу мыслей. И тут трудно что-нибудь возразить, если, конечно, забыть, что он подавлял своих оппонентов не по склонности характера, а исключительно ради достижения поставленных целей.

Заседание 19 мая 1892 года привлекло в Думу массу публики: решался вопрос о восьмимиллионном займе на устройство канализации в Москве. Оппозиция - 23 человека, задумавших заблокировать алексеевский проект, — совещалась в трактире Большого московского товари-

щества напротив здания Думы. Но когда они пришли, оказалось, что вопрос уже решен. Оппозицию стали дразнить «трактирной субкомиссией».

Были ли такие методы «презрением к демократии»? Или скорее тактическим искусством, склонностью к импровизациям, остроумием, наконец?

Во многих версиях ходит легенда об алексеевском поклоне купцу ради пожертвования крупной суммы на больницу. Приведем одну из них. Психиатрическая лечебница помещалась в бывшей матросской богадельне в Сокольниках. Смета на новую больницу составила 1 500 000 рублей. Николай Александрович пожертвовал крупную сумму и бросил клич среди купцов. Один из самых богатых, Т. известный своей скупостью, внес всего 10 тысяч. И вот на очередном собрании, где были виднейшие купцы города, Алексеев подошел к нему:

- Как вы меня обидели, Иван Сергеевич, на такое дело - и всего десять тысяч! А я решил: если бы Иван Сергеевич дал пятьдесят тысяч, я бы ему в ноги поклонился!

И тут же грохнулся на колени. Сконфуженный Т. умолял встать, уверяя, что обещает, но Николай Александрович упорно стоял на коленях и повторял: «Пока не вручите чек, не встану!» Бегали за чернильницей и пером - Алексеев все не поднимался. И лишь получив чек, встал и, стряхивая пыль, сказал на всю залу: «А я ведь был готов и за 25 тысяч стать на колени». Т. поспешил удалиться.

Импровизировал он постоянно. Председательствуя в городском по воинским делам присутствии, вдруг устроил экзамен призывникам, представившим учительские свидетельства, освобождавшие на время учебы от военной службы. И тут же обнаружилось, что даже многие из учителей не смогли грамотно написать двух слов. С тех пор, свидетельствуют современники, этот способ уклонения от воинской повинности вышел из употребления.

В холерный год он сам инспектировал на рассвете городские базары, конфискуя незрелые ягоды, причем бедным разносчикам оплачивал стоимость конфискованного.

В голодный год устроил дополнительные городские пекарни, чтобы предотвратить спекуляцию хлебом. Сам ездил на юг для закупки зерна.

Таких примеров много. Но главное, что меня привлекает в Алексееве - не просто способность к быстрым, решительным действиям, а умение принять подлинно управленческое решение. То есть такое, которое извлекает творческую энергию из казалось бы гиблого обстоятельства.

Сегодня мы любуемся великолепным зданием ГУМа напротив Кремля. Оно замечательно завершает ансамбль Красной площади. Трудно представить себе что-то другое на этом месте. И уж совсем невозможно вообразить то нагромождение купеческих лавок и лавчонок, какое тут сложилось после наполеоновского пожара. Перестраивавшиеся без всякого плана и архитектурного надзора, они к тому же находились в безобразном санитарном состоянии. С 1860 года генерал-губернатор ставил вопрос о сносе «верхних торговых рядов», портивших центр первопрестольной. Но вопрос не решался до 1886 года, пока Алексеев не созвал собрание лавководельцев и не уговорил их скинуться для создания акционерного общества. Избрали особый комитет, которому поручалась выработка устава и согласование интересов. Идея была проста: каждый получит место в новом Гостином дворе, а пока - торгуйте в специально отстроенных железных рядах. Уже к сентябрю 1889 года началась ломка старых рядов, к маю следующего - закладка новых. Правда, как всегда в России, осуществление разумного плана не обошлось без произвола высших властей: по прихоти генерал-губернатора снос старых лавок был назначен внезапно, так что Алексеев даже не успел предупредить некоторых из лавководельцев, отчего те попросту разорились. Городской голова пытался помешать губернаторскому разбою, спасая идею добровольного соглашения. Но что делать: императорского наместника лишь раздражали просьбы о внимании к нуждам людей. И тем не менее план удался. К 1893 году прекрасное здание Померанцева было отстроено, и тогда временные железные ряды, в которых торговали все это время, перенесли на Болотную площадь.

Обращаясь к думскому собранию 18 апреля 1889 года по случаю истечения первого четырехлетнего срока полномочий, Алексеев сказал: «Четыре года назад мы приступили к исполнению возложенных на нас законом обязанностей без слов, без обещаний...» Это было его кредо. Но главное, что «без слов» обязанности выполнялись: алексеевская дума не оставила своей преемнице нерассмотренных докладов, тогда как прежние составы накапливали их порой до шестидесяти.

При нем был проведен большой Мытищинский водопровод.

Начаты работы по канализации.

Построены городские бойни.

Открыто тридцать городских училищ.

По его инициативе началась подготовка к строительству пассажирских вокзалов Нижегородской и Курской железных дорог.

И еще множество городских начинаний, включая культурные:

именно он как душеприказчик С.М.Третьякова настоял, чтобы пожертвованная картинная галерея была немедленно передана городу.

Капиталы самого Алексеева, как пишет современник, были кредитной кассой Москвы. Жертвовал он много. И столько тратил на представительские расходы (питая склонность к приему делегаций и участию в конгрессах), что его преемник Рукавишников, человек, судя по всему, не менее богатый, не выдержал заданного уровня представительства и в 1896 году отказался от должности. Тогда, понимая, насколько это важно, Дума вотировала городскому голове крупный куш на представительские расходы.

Не очень освещен вопрос об источниках богатства Н.А.Алексеева. Вероятно, у него хватало энергии и времени и на свои дела. Для нас важно другое: как, будучи общественным деятелем, фабрикант-миллионер находит в себе силы выступать не от лица фабрикантов-миллионеров, а порой вопреки интересам собственной группы. Вот пример. В Петербурге заседала комиссия по пересмотру отношений между хозяевами и рабочими. Обсуждался вопрос о смягчении законодательства о рабочих штрафах, делавших невыносимым и без того нелегкое положение пролетариата. Обстановка была острой, вопрос мог быть решен в любую сторону. Промышленники, естественно, расписывали патриархальную благодать, царящую на фабриках. Алексеев молчал, пока не придумал «ход» в своем духе. И тогда напомнил присутствующим о недавнем созыве в том же здании комиссии по делам военного ведомства: армию беспокоил вопрос о физическом состоянии рекрутов из промышленных рабочих. Оратор язвительно усомнился в патриархальной благодати на российских фабриках и, связав государственный вопрос о боеготовности армии с более частным, подвел высших чиновников к выводу о необходимости смягчить промышленное законодательство в пользу пролетариата.

Наблюдать алексеевские «ходы» всегда увлекательно. При всем разнообразии в них обязательно есть общий стиль, один почерк. Вот он решает бороться со взяточничеством. Среди купцов гуляла поговорка, что в мире есть два страшных места: ад и Сиротский суд. Имелся в виду реликт екатерининских времен, распределявший опеку состоятельных купцов над вдовами и сиротами. В зависимости от состава овдовевшей купеческой семьи опека могла быть разной, а следовательно, чиновники получали пространство для маневрирования и взимания взяток. Алексеев без лишних слов принял на себя должность председательствующего в Сиротском суде; отапливал, освещал помещение на собственные деньги, а в это время поставил вопрос о финансировании. Дело в том,

что размер жалования чиновникам был мизерным: столоначальник, например, обязанный содержать за свой счет помощника, получал в месяц три рубля (меньше сторожа), что явно предполагало «кормление» за счет взяток. Наконец жалование чиновникам было увеличено в 40 раз, и взяточничество прекратилось.

Результативность - вот ключевое слово для оценки позиции Алексева. Он был, как мы теперь говорим, «из партии хозяйственников», и я убежден, что если бы таких на Руси было больше, ей не пришлось бы пережить легендарную «деловитость» большевиков.

Последние два дня своей жизни Николай Александрович провёл в Думе.

9 марта 1893 года было назначено приведение к присяге новых думских гласных и заявление кандидатов в городские головы. Алексев, пройдя в гласные, не хотел баллотироваться на третий срок.

С утра он явился в Думу и по обыкновению начал прием посетителей. Новохоперский мещанин Андрианов на обычный вопрос «Что Вам угодно?» ответил двумя выстрелами.

Ввиду тяжелого состояния врачи не решились перевозить умирающего. Операция, сделанная Н. В. Склифосовским, ничего не смогла изменить. В Думу была привезена Чудотворная Иверская икона Божьей Матери, перед которой настоятель Архангельского собора в сослужении с местным духовенством совершил молебствование о здравии раненого.

Алексеев умер на рассвете 11 марта.

Его убийца был признан невменяемым и ответственности не понес. Стоял ли кто-нибудь за его спиной, так и осталось невыясненным.

Меня всегда интересовал вопрос: что это за страна, где убивают таких, как Столыпин и Алексеев? Я понимаю всю некорректность такого вопроса. Любой историк может легко описать уникальность обстоятельств, назвать тысячу возможных причин и завалить статистикой. Но ведь так можно сказать и про Пушкина. Вместе с тем, когда Марина Цветаева пишет, что поэт в России - тот, кого убивают, - мы понимаем символический смысл сказанного.

Какая-то социальная невыносимость свободной и сильной личности на фоне аморфной массы, которую государство считает своей собственностью, — удел, по-моему, не только поэтов на Руси. Но и тех людей, что в обход политике сочетали деловую хватку с высоким чувством ответственности, - их тоже так или иначе «обламывали» во все времена.

Если вспомнить, что перед смертью Алексеев сказал: «Я умираю как солдат на посту» - и не отнести эти слова только на счет некоторой

театральности (безусловно присущей этому человеку), то можно попытаться объяснить, что именно он понимал под независимостью поведения. И почему мощный внутренний темперамент и умение «не раболепствовать перед властями» не помешали ему отработать два полных срока во времена контрреформ и ущемления прав городского самоуправления, которому он отдал столько сил и ума.

Может быть, ощущение «солдата на посту» было следствием прямой соотнесенности с государством помимо всех имперских инстанций. Пусть, в отличие от Чичерина, он снова стал провожать военного генерал-губернатора при официальных отъездах в Петербург. Зато он мог пустить о том же генерал-губернаторе по Москве анекдот (как тот приветствовал шведского короля рекламой на коробке шведских спичек), а это было пострашнее для авторитета центральной власти, чем непочтительность в исполнении процедуры. Примиряясь с презируемыми им имперскими инстанциями, он делал это для блага империи как таковой, солдатом которой - не без внутренней высокой патетики - себя ощущал.

Алексеев умер в сорок лет. Пятую часть своей недолгой жизни - то есть всего восемь лет - он был городским головой. Но оставил такой след в биографии города, что все, кто писал о Москве и ее истории, единогласно называли именно Алексева самым «типично московским» из всех прошлых и будущих руководителей города. В чем тут дело? И что это за особое «московское» качество?

Вопрос для нас далеко не праздный. Потому что, возрождая сейчас основы столичного самоуправления, мы должны быть уверены, что не отступаем от исторической традиции, не навязываем городу нечто чуждое, не укорененное в коллективной памяти москвичей.

Можно без конца говорить, что Москва после большевистского передела стала совсем другой, кардинально изменила состав населения, распозлась, испортилась типовой застройкой, столько всего потеряла... И тем не менее каждый, кто сюда приезжает, а тем более здесь поселяется, неизменно приобщается к «духу Москвы», парадоксальным образом сочетающему мощь одной из крупнейших столиц современного мира с удивительной патриархальностью и домашностью, которая за прошедшие годы не только не исчезла, но даже усилилась. Это я слышал от иностранцев, посещавших столицу, от друзей из других республик, из других городов. Это я чувствую каждый день, разъезжая по далеким районам, встречаясь с людьми. Даже сам стиль общения главы исполнительной власти с горожанами - совершенно не тот, что в Орле или Санкт-Петербурге.

Он устанавливается помимо воли и чьих-то намерений - неформальной откровенностью Бориса Ноткина в прямом эфире по вторникам, дружескими рукопожатиями посетителей мэрии, с чем бы они не приходили, почти домашней скандальностью претензий жильцов какого-нибудь дома, когда выезжаешь «на объект»: почему не приехал раньше, не починил крышу, неужели у тебя могут быть другие дела, когда тут течет?

Вот эта особая короткость отношений, которую я бы назвал природненностью, распространяется в обе стороны, затрагивает и жителей, и руководителей. Ведь если во всем, что бы ни произошло в городе, виноват лично мэр, значит, он не формальный глава исполнительной власти, а «хозяин», обязанный ощущать личную, почти домашнюю причастность к каждой проблеме, каждому сантиметру городской территории, каждой трещине на асфальте. А такое отношение дает энергию, силы, уверенность. Так что если не до всего доходят руки, не все удается вовремя починить, залатать, исправить, то и к этому начинаешь относиться, как к домашним недоделкам, за которые ругает жена.

Именно такое «хозяйское» качество мы ощущаем, мне кажется, в Алексееве. От него исходит - и это, может быть, самое главное - то чувство города, говоря о котором современники употребляли слово «патриархальность», имея в виду особую короткость отношений и простоту нравов, поставленные под сомнение западной идеей формализации, привезенной Петром из Европы. Оставшись столицей допетровской Руси, Москва встала во внутреннюю оппозицию по отношению к этому отчужденному формализму. В отличие от Петербурга, где насаждалась идея святости и непререкаемости властной иерархии и формальной процедуры, старая столица воспринимала эту идею как чужеродную российской специфике. И хотя в первопрестольной тоже было немало людей, приспособившихся к новым отношениям, не они стали олицетворением Москвы.

Им стал Алексеев, умевший «играть» по каким-то особым московским правилам и доказать их эффективность. Лавируя между имперскими притязаниями на абсолютную власть, консерватизмом чиновников и равнодушием жителей, он сделал ставку на традиционный «хозяйский» тип управления: четко выбрать задачу и жестко, насильственно, не считаясь ни с какими иерархиями и процедурами, ее провести.

Я не хочу поэтизировать такой метод управления. Он вынужденный, переходный, и, конечно, хотелось бы все так отладить, чтобы к нему никогда не прибегать.

Но еще и сегодня Москва как столица воплощает российский дух, постоянно сдвигающийся к грани бесформенности. А это значит, что когда удастся принять и эффективно осуществить своевременное решение, то в итоге мы не просто добиваемся результата. Мы переходим от ненавистного существования между застоем и беспределом к спокойному и ровному динамическому развитию. Все решения, проводимые нынешней властью, имеют фоном и эту вторую, быть может, не менее важную цель.

ИСТОРИЯ ОДНОЙ ПАРЛАМЕНТСКОЙ РЕПЛИКИ

Это случилось 10 декабря 1992 года. В тот день меня пригласили в российский парламент. Для объяснений. Кто-то пустил слух о готовящемся захвате Белого дома.

Возбуждение депутатов подогревалось тем, что вечером накануне некий народный избранник, ввязавшись в дискуссию с собравшимися у гостиницы «Россия», получил хозяйственной сумкой по голове. По случайности в сумке оказалась бутылка от пива. Избранника доставили в больницу, но через полчаса отпустили. Наутро он явился на сессию с перевязанной головой, и это дало повод возбужденным депутатам поставить вопрос о доверии столичному правительству.

То было сложное время. Накалялся конфликт между исполнительной и представительной ветвями российской власти — конфликт, кончившийся, как известно, трагически...

Я поздравил пострадавшего с благополучным исходом и от имени мэрии заверил присутствующих, что ситуация в городе контролируется. Большинство удовлетворились данными заверениями. Но некоторые, наиболее яростные, решили не упускать случая...

И вот один из народных избранников берет слово:

— А давайте снимем этого Лужкова! Прямо сейчас! Вношу предложение! Прошу поставить на голосование! Кто за?

Тут я расхохотался.

Говорят, очень громко.

Прямо в микрофон.

То есть, на всю страну.

— Извините, не получится. Не вы выбирали мэра,

а москвичи. Теперь только они могут снять.

И здесь же, глядя в зал с трибуны российского парламента, почувствовал всю глубину московской истории.

Истории, неуклонно шедшей к тому, чтобы такая реплика стала возможной.

1

Начало этой истории теряется в далеком прошлом.

Изучение этого прошлого не дает, к сожалению, оснований утверждать, будто тяга к свободе была исконной московской традицией. В то время как в Европе уже сложилась поговорка «воздух города делает свободным», российская столица целиком подчинялась идее государственности.

Средневековая Москва четко делилась на две части - Кремль и Посад. Внутри Кремля находился царский двор и вся его, как теперь говорят, «инфраструктура». Тут стояли собор, тюрьма, дома бояр и служивых и пустые - на случай военной мобилизации - «осадные дворы».

А снаружи жил собственно город. Здесь были избы людей «мирских», не состоявших на государственной службе. Их отношения с царем ограничивались обязанностью соблюдать закон да платить налог или, как тогда говорили, «тянуть государево тягло». Но характерно, что лишь те, кто тянул это тягло, и составляли городскую общину.

В посаде недалеко от Кремля стояла общественная «мирская изба». Сюда собирались члены общины на сход и выборы старосты. Однако ни сход, ни староста не занимались городскими проблемами. Указы, положим, о правилах езды по Москве принимались на государственном, а не на муниципальном уровне. Местная власть целиком подчинялась царскому воеводе.

Чем же в таком случае занималась городская община? Только одним - раскладкой по дворам и сбором с горожан налогов и прочих повинностей. Той же идее подчинялись и выборы: староста избирался из самых богатых («людей первостатейных»), способных отвечать по общегородским обязательствам и в случае чего покрыть недостачу из личных средств.

Так строилась эта система. В отличие от городских коммун средневековой Европы жители российской столицы вовсе не подозревали о

возможности общественного самоуправления. И тем не менее любопытно, что мы с самого начала находим здесь некие его элементы - общегородской сход, выборы старосты, мирскую казну.

2

Петр I любил все европейское. И казалось бы, кому как не ему, великому реформатору, внести в эту систему дух западной городской демократии. На деле царь не сделал ничего подобного. Он дважды приступал к осуществлению городской реформы, но каждый раз все сводилось к открытию новых учреждений с иностранными названиями. Так, в 1699 году в Москве появилась «бурмистрская палата», затем переименованная в «ратушу». Позже взамен ратуши образуются «магистраты».

Однако суть всех подобных учреждений, несмотря на чуждые для русского уха имена, оставалась все той же: казенные сборы да суд над посадскими людьми. Хотя закон предписывал выборность магистратов, но ставил такие ограничения, что попасть туда могли лишь самые богатые и социально далекие от большинства. Целью выборов было не выдвижение человека, которому доверяла бы большая часть населения, а гарантии государству, что город будет исправно платить в казну.

Решение муниципальных проблем мыслилось делом полиции. Правда, полиция в то время была совершенно не тем, что мы себе представляем по историческим фильмам, то есть не только силовым, но и хозяйственным органом. Но это уже иная тема, для которой тут нет места: мы пытаемся проследить за судьбой городских властей.

Петр сделал другое, для нашей истории очень важное.

Он перенес столицу в Петербург. Ровно на два столетия (с 1712 по 1918) Москва получила статус «второй столицы».

А это были наилучшие условия, чтобы вынашивать идею городского самоуправления, независимого от центральных властей.

3

Я начал свой рассказ вроде бы издали. Но это необходимо, чтобы задать историческую точку отсчета.

Иначе не понять, что же на самом деле произошло в тот день в зале парламента.

Депутатам противостоял не один человек, а все те, о ком сейчас

пойдет речь. Все, чьими усилиями был пройден исторический путь от того бесправного положения города, которое мы только что видели, к тому, что дало мне возможность рассмеяться.

Важнейшим этапом на этом пути была реформа Екатерины Великой. Именно этой императрице, будь моя воля, я бы поставил памятник на площади между Белым домом и Мэрией. Она сделала самое главное: ввела закон, заложивший основы московского городского самоуправления.

«Городовое положение» Екатерины II ставило перед собой две цели. Во-первых, объединить всех горожан в единое «общество градское». И во-вторых, предоставить органам этого общества управление муниципальным хозяйством.

Специальным указом была учреждена должность городского головы. Затем еще двумя - Московская общая дума (представительный орган) и Шестигласная дума (исполнительный). На городского голову возлагалось руководство обеими.

15 января 1786 г. состоялось историческое событие.

Текст протокола этого события звучит как стихотворение в прозе. Хочется декламировать. Давайте вместе:

«1786 генваря 15 дня в присутствии московского господина губернатора...

градский голова Ситников, а с ним обще избранные по балам... нижеподписавшиеся гласные

по принятии присяги во исполнение Всемилостивейше пожалованного от Ея Императорского Величества городам положения,

вступя в зал собрания и по принесении Господу Богу о здравии Ея Императорского Величества моления

и по освящении Казанского собора священником святой водою и по окроплении оною мест,

составили общую городскую думу».

Верноподданнейше постановив «донести рапортами московскому губернскому правлению об открытии заседаний», Общая дума приступила к выборам Шестигласной.

4

Как показывает название, Шестигласная дума (эта первая предшественница нынешней мэрии) состояла всего из шести «гласных» - по одному представителю от каждого из разрядов горожан.

Согласно «Городовому положению», эти депутаты должны были

заниматься всеми городскими проблемами. Но как только пытались осуществить свое право на практике, тут же чувствовали, что коронные власти и не думают поступаться привычными полномочиями. Ни Главкомандующий, ни губернатор, ни обер-полицмейстер не хотели и слышать о самостоятельности новых общественных органов, рассматривая их лишь как придаток государственной административной машины. Вот несколько примеров из московской жизни екатерининской поры.

Желая заработать деньги для города, дума попыталась сдавать на оброк с торгов рыбные ловли, лавочные места, перевозки... Губернское правление прислало указ с выговором за самоуправство.

Дума попыталась заняться снижением цен на продукты. Полиция категорически возразила: это наша прерогатива.

Со своей стороны губернатор затребовал: пусть члены Шестигласной думы по очереди... дежурят на рынках, следя, чтобы не было обвеса и обмана покупателей.

Робкие попытки депутатов объяснить, что контроль на рынке (цитирую) «не есть законопозволительная должность, ибо таковая состоит не в личном присмотре, а в предохранении и отвращении непорядков способом распоряжений», услышаны не были.

И так во всем. Какую бы область городской жизни мы ни взяли, повторялась одна и та же история. Согласно закону, вмешательство государственных органов должно было ограничиваться лишь внесением в думу вопросов на рассмотрение. На деле императорские ставленники считали этот закон лишь чудачеством просвещенной императрицы. Решение городских вопросов они оставляли за собой.

5

А дальше - как обычно в России. Пошла чехарда. Наследник престола император Павел просто ненавидел мамашу. И все, что она напридумала, категорически отменил. В частности, он упразднил все московское городское самоуправление - и обе думы, и должность головы.

Зато с внуком покойной императрице повезло. Александр I боготворил покойную бабушку, и все, что папаша наотменял, один к одному восстанавливал. Так Москва снова получила и обе думы и одного на всех голову.

Но городское самоуправление, начавшее хиреть уже при своем рождении, так и просуществовало на задворках общественной жизни до самых реформ шестидесятых годов. Незаметно для современников

Общая городская дума практически прекратила свою деятельность. Ее гласные лишь изредка помогали членам Шестигласной в хозяйственных делах. Да и дел-то этих было немного.

Городские головы того времени малоизвестны, а если чем и запомнились современникам, то скорее «московскими» нравами, а не общественной деятельностью. Например, мне попались воспоминания о городском голове конца 1850-х Михаиле Леонтьевиче Королеве. Вот, что пишет свидетель:

«Ходили обычно пить шампанское в винный погребок Богатырева близ биржи на Карунинской площади. Прежде всего Королев ставил на стол свою шляпу-цилиндр, затем начинали пить и пили до тех пор, пока шляпа не наполнялась пробками от шампанского; только тогда кончали и расходились...»

Может, этот голова еще что-то делал по части городского благоустройства, но только запомнился он своей шляпой с пробками. Видать, не случайно.

6

Но чем увлекает история - прежде всего, конечно, непредсказуемостью. Нежданно-негаданно наступает новая эпоха. С воцарением Александра II активизируется общественная жизнь московского дворянства.

Все мечтают о либеральных преобразованиях. То есть, прежде всего, разумеется, об освобождении крестьян. Но вторым номером у московской общественности значилась задача проведения городской реформы или, как говорилось в адресе государю, «возможно большего простора, данного местному самоуправлению».

Может, и ограничилось бы все, как обычно, одними разговорами, если бы не усилия практических организаторов. Должность генерал-губернатора занимал в тот момент Павел Алексеевич Тучков. Он с такой симпатией относился к идеям «самоуправленцев», с такой активностью взялся за дело, что в Петербурге только брови подымали. Прежде всего, Его Превосходительство Пал Лексеич направил в столицу просьбу об учреждении (нет, вы только вчитайтесь!) «Комитета для составления предположений об улучшении в Москве городского общественного управления». Неплохо звучит?

И действительно, создал такой комитет. Москвичи заработали с необычайной активностью. Не далее как в марте 1860 года в Петербург повезли готовый проект закона. Но, конечно, в столице тоже не лыком

шиты. Два года ушло на всякие проволочки и согласования. И тем не менее, как говорят «воленс-ноленс» (то есть, хочешь - не хочешь), появился-таки наконец новый государев указ. Назывался он так: «ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОБЩЕСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ГОРОДА МОСКВЫ».

Самое лучшее в этом документе, конечно, название. Но не только. Во-первых, городской голова теперь подчинялся исключительно думе.

Во-вторых, для кандидата был отменен сословный ценз (городским головой теперь мог быть каждый, имевший 15 тысяч капитала да недвижимость в черте Москвы).

Третье новшество - вместо «Шестигласной» была учреждена «Распорядительная дума». Причем отказ от старого названия был связан с численным расширением состава. В исполнительный орган предписывалось выбирать не по одному, а по два депутата от каждой сословной фракции (дворян, почетных граждан, купцов, ремесленников, мещан) - итого 10 гласных. Еще не Бог весть что, но тенденция обнаруживается.

И тут мы переходим к четвертому новшеству, не столь, к сожалению, приятному. Несмотря на многообещающее название, новый закон вовсе не предоставлял Распорядительной думе самостоятельности. Она подчинялась в каких-то вопросах министру внутренних дел, в иных генерал-губернатору. Что же касается гражданского губернатора, то ему вообще разрешалось «председательствовать в Распорядительной думе во всех случаях, когда признает сие необходимым».

Но что хорошо во всем этом - теперь все было по закону. То есть уже не в порядке самодурства имперские ставленники вмешивались в дела городского самоуправления, а ссылаясь на букву указа. А значит, можно было кое-что отстоять.

7

Впрочем, быть может, и не имело бы все это такого значения, если бы в руководство Москвы не пришли новые люди, которые сумели законом воспользоваться. По городовому положению 1863 года к общественному управлению города допускались дворяне (входившие прежде в губернские органы власти). И вот на очередных выборах московским головой впервые избирается не купец, как всегда раньше, а потомственный дворянин, князь А.А.Щербатов. Сейчас трудно себе представить значение такого события. Самый привилегированный класс России признавал важность городской власти для формирования «гражданско-

го» (по тогдашней терминологии) общества, построенного на началах выборности и свободы.

На следующих выборах (1869) - опять дворянин. Князь В.А.Черкасский. Тут уже в Петербурге сообразили, что все это как-то слишком. Далеко что-то зашли москвичи в своих вольнодумствах. Нужен был повод, чтобы с этим разобраться. И он нашелся. Случилась какая-то международная ситуация, что-то такое по поводу Крыма. Российское правительство выступило с дипломатической нотой. А для порядку, как полагается, запросило «адрес» от московской общественности. Мол, москвичи поддерживают позицию правительства... Ну, как всегда. Москвичи адрес написали, поддержку выразили, - однако вставили в текст несколько модных сентенций типа: «правительству простор власти, народу - простор мнения». И что-то еще в таком духе.

В Петербурге решили не упускать случая. Министр внутренних дел вернул адрес московскому генерал-губернатору, сообщив, что не намерен показывать подобные глупости императору. Финал был предрешен. Московский городской голова князь Черкасский подал в отставку. Новым избрали купца И.А.Лямина.

8

И все же прогресс шел неостановимо и как бы ни от кого независимо.

По новому «Городовому положению» (1870) вместо «Распорядительной думы» появилась Городская управа. Главное, разумеется, не в названии, хотя оно отражало важный процесс: в исполнительном органе появились не только депутаты, но и небольшой аппарат. А самое важное, что подчинялась эта новая предшественница нынешней мэрии только Общей думе, а не правительственным органам.

Впервые в истории России закон обещал самостоятельность в делах городского самоуправления. Правда, самостоятельность относительную. Формулировка закона гласила: «под надзором губернатора». Что значит «под надзором»? Это значит: делайте, что хотите, но согласовывайте с «Губернаторским по городским делам присутствием». Что еще за «Присутствие»?

Оно состояло из семи человек - четырех представителей имперской власти и трех городской. Естественно, все обычно решалось в соответствии с правительственной точкой зрения.

Городской голова Б.Н.Чичерин вспоминает единственный слу-

чай, когда это было не так: «Прислан был какой-то министерский циркуляр, нарушавший права города в явную противность закону. Три правительственных члена, разумеется, стояли за исполнение, а три выборных - против. Вдруг Перфильев (губернатор) начинает говорить в пользу города... Наклонившись к нему на ухо, я шепнул: «Что это, Василий Степанович, вы, кажется, хотите сделаться гражданином?» Он мне также шепотом ответил: «А который министр издал этот циркуляр?» - «Прежний». - «Так топи его!» - воскликнул он, рассмеявшись».

О Борисе Николаевиче Чичерине, тамбовском помещике и профессоре Московского университета, мы уже говорили. Здесь, в продолжение темы, есть смысл добавить несколько слов. На праздничном университетском обеде он произнес столь «либеральную», как тогда выражались, речь, что московский генерал-губернатор князь Долгоруков тут же отписал в Петербург, что, мол, подобные вольности (цитирую) «могут превратиться в своеобразный парламентаризм, к чему уже и намечается склонность». Чичерину было указано, что государь «находит эту речь совершенно неуместной и несоответствующей званию городского головы столицы».

Но профессор не внял монаршему предупреждению. И вскоре на каком-то другом торжественном обеде что-то такое сказал о «врагах свободных учреждений, которые видят единственное спасение России в голом начале власти», что в Петербурге уже не стерпели. В редакции всех газет поступило запрещение публиковать речь Чичерина. Городского голову уведомили, что хорошо бы оставить должность. Он подал в отставку. Москвичи, со своей стороны, собрав думу после летних каникул, избрали его почетным гражданином города. В Петербурге отменили постановление...

9

Как интересно течет история! Мы только что видели (на примере отставки Чичерина) яростное сопротивление центра, нежелание отдавать местную власть. Это же явный откат назад, думаем мы, - государство отнимает у города право на отличную от правительственной точку зрения... Да, все так. Но история течет не по одному руслу. Как раз в тот момент, когда главный процесс затихает, где-то рядом незаметно зарождается новый, чрезвычайно важный для нашей темы.

Я имею в виду переход хозяйственных функций от полиции к городской власти.

Чтобы проиллюстрировать этот процесс, тут надо бы подробнее рассказать о моем любимце, городском голове Николае Александровиче Алексееве, о его гигантской работе в области муниципального благоустройства. Боюсь только, такой рассказ затянет повествование и уведет от парламентской сцены, с которой мы начали и к которой обещали вернуться. Отметим одно. Переход хозяйственных функций от полиции к городской власти шел длительно и болезненно, ибо затрагивал вопросы штатов, финансирования, да и престижа полиции. Алексееву все удавалось, потому что он работал в тесном контакте с обер-полицмейстером Власовским и без такого контакта вряд ли сумел бы многое сделать.

Поворот в этом сюжете наступает как раз с введением Городового положения Александра III (1892). Будучи в целом отражением контрреформаторской политики новой власти, оно в то же время перекладывало все проблемы благоустройства на городскую Думу. То есть в области хозяйственной узаконивало то, что Алексеев делал, так сказать, партизански.

Итак, что мы видим? С одной стороны, городское самоуправление вновь полностью подчиняется центральной администрации. Ни одно думское постановление не может исполниться без санкции Министерства внутренних дел. Общественное управление города официально входит в состав «учреждения губернского». Выборные городские головы и работники городской управы считаются как бы госслужащими.

С другой стороны, именно в это время отмечается непрерывный рост хозяйственной мощи городских властей. К началу века только при Городской управе работало уже около тысячи служащих.

10

Революция 1905 года внесла в нашу историю еще одну совершенно новую струю: возникли и стали играть заметную роль политические партии. Городским головой в тот год был избран представитель новой формации купечества Н.И.Гучков. Тесно связанный с банковским капиталом, он круто изменил финансовую политику города. В период его правления Дума провела несколько облигационных займов. Директоры банков, прежде отказывавшие городу в краткосрочных кредитах, выстраивались в приемной городского головы, предлагая миллионы.

Но главное заключалось не в этом, а в том, что Гучков был партийным выдвиженцем. Он возглавлял «октябристскую» Думу. Впервые

городским головой стал представитель политической партии в новороссийском смысле этого слова.

Сходная ситуация повторилась на следующих выборах (1912). На этот раз победили кадеты. Только тут правительство поняло, насколько серьезным оказалось возросшее значение города в политической жизни страны. Выдвиженцем кадетов был князь Львов. Царь не утвердил кандидатуру. Тогда москвичи стали предлагать другие - профессора Чаплыгина, банкира Катуарова... Все они были категорически отклонены императором.

В Москве начался, как писали газеты, «период безголовья». Государственная власть настолько мешала работе городской Думы, что в конце своих полномочий кадеты насчитали более семидесяти неутвержденных постановлений. Лишь после начала войны 1914г., когда Дума поддержала военную политику Петербурга, оттуда дали знать, что кандидатура кадетов будет рассмотрена благожелательно. И действительно, вскоре был утвержден кадет М.В.Челноков.

11

Не устали? Я и так стараюсь излагать все без лишних подробностей. Только то, что хотелось бы рассказать тем парламентским депутатам, что намеревались так запросто, одним нажатием кнопки сместить московского мэра. Нет, господа! Теперь уже не получится.

1917 год отличался невиданным многовластием. Распоряжения исходили и от старых структур царского режима (военных, например), и от Временного правительства, и от Советов, и — что для нас особенно важно - от органов городского самоуправления, которых к тому времени набралось уже много.

Дело в том, что старая городская дума была избрана еще при царе. Требуя ее самороспуска и получив отказ, левые партии создали около 50 районных дум.

Тут начинается чехарда. На выборах городской думы (25 июня) большинство получают эсеры. А на выборах в районные думы (24 сентября) побеждают большевики.

Дальше надо следить по дням. Вот эта история.

25 октября (в день петроградского переворота) большевистская фракция покидает московскую городскую думу. Дума, со своей стороны, создает Комитет общественной безопасности. Городской голова, эсер В.В.Руднев, призывает поддержать Временное правительство.

В начале ноября большевистский Военно-революционный комитет смещает московских комиссаров Временного правительства и назначает собственных: комиссаром Москвы становится большевик Зайцев, комиссаром по гражданской части (аналог обер-полицмейстера) - большевик Рогов. Им поручается формирование местного органа советской власти - Моссовета.

5 ноября тот же Военно-революционный комитет принимает решение о роспуске городской думы. Дума отказывается подчиниться и принимает обращение к населению: не признавать Советскую власть.

Но 8 ноября в зале заседаний московской городской думы проходит общее собрание районных дум. Они безоговорочно признают новую власть.

14 ноября пленум Совета рабочих и солдатских депутатов утверждает структуру Моссовета и избирает президиум Исполкома во главе с М.Н. Покровским.

Так Московская городская дума, которая лишь последние несколько месяцев своей 130-летней истории была подлинным органом самоуправления, избранным действительно бесцензовым и бессловным голосованием, прекратила свое существование.

12

А дальше вы все в основном знаете.

11 марта 1918 г. в Москву переезжает «большой» Совнарком во главе с Лениным.

16 марта чрезвычайный съезд Советов провозглашает Москву столицей страны.

Центральная власть начинает обживать новое место жительства. В каком-то смысле возвращаются времена царя Алексея Михайловича, который был вынужден сам заниматься делами городского уровня. В первые годы Советской власти Ленин подписывает десятки декретов по актуальным вопросам московского снабжения, жилищного передела, коммунального благоустройства.

Органы столичного управления переживают несчетное количество реорганизаций. Областные и городские структуры то объединяются, то разъединяются, наконец создается единый исполком. Эта структура просуществовала вплоть до великой сталинской ломки тридцатых годов, когда Москва делается символом мирового пролетариата и соотносится уже не с областью, а непосредственно с государством.

Руководство Моссовета превращается по существу в государственный орган. В 1920 г. председателем исполкома «избирается» Л.Б.Каменев, член ЦК. И теперь этот номенклатурный ценз становится почти обязательным: главой исполнительной власти столицы все время оказываются крупные партийные функционеры (от Н.А.Булганина до В. Ф. Промыслова).

То же и с выдвижением «рядовых» депутатов. Они избирались в Моссовет по партийной раскладке, и это, кстати сказать, оказывало большое влияние на хозяйство города. Какой-нибудь член политбюро (в некотором смысле аналог удельного князя), оказавшись, допустим, депутатом от Тушинского района, мог ускорить строительство соответствующей линии метро в ущерб, скажем, Тимирязевскому, где «избранник народа» был рангом ниже.

Короче, повторяется закономерность, неизменно наблюдаемая в эпохи политического зажима. Прерывается - почти на семь десятилетий - история московского городского самоуправления. Зато развивается мощными темпами история московского городского хозяйства.

Когда я пришел в исполком Моссовета, то застал достаточно впечатляющую картину. Городу принадлежало гигантское суперхозяйство. Промышленные предприятия и овощные базы. Строительные организации и дорожные службы. Вся торговля. 85% жилого сектора. Транспорт. Все организации коммунального и бытового обслуживания. Почти все здравоохранение и народное образование. Очень большое количество объектов культуры. Муниципальный бюджет составлял восемь миллиардов (проиндексируйте!) рублей. В городской системе работали один миллион семьсот тысяч человек.

Но вся эта гигантская городская структура мыслилась, как бы сказать, государственной. Никто даже не видел разницы. Муниципальная - выборная! - власть была словно частью госаппарата. И хотя на Москву работала вся страна, снабжая всем, что необходимо для превращения в «образцовый коммунистический город», обратной стороной этой системы было закабаление. Москвичи еще в меньшей степени, чем жители любого другого города, могли влиять на городскую власть.

13

И вот я стоял на трибуне перед высшим органом государственной власти и не мог удержаться от смеха. Мы это сделали! Да, господа, Москва добилась того, к чему шла всю жизнь.

Впервые в российской истории - вы слышите, господин депутат? - москвичи решали, причем персонально, кому они доверяют управление городом. Они выбрали главу исполнительной власти всеобщим тайным равным голосованием на альтернативной основе, и теперь никто не может отменить это решение. Это могут сделать только сами же москвичи на общегородском референдуме.

Все продумано, господин депутат.

Вам не нравится нынешний мэр? Потерпите немного. До выборов. Там, в рамках предвыборной кампании, делайте что хотите. Выдвигайте любую кандидатуру, убеждайте, агитируйте за симпатичного вам кандидата. Ради Бога. Никто не возражает. Пусть он победит в открытой борьбе. Желаю удачи.

Но если уж так случится, что вопреки вашей воле большинством голосов будет избран другой... Тогда извините.

Тогда уж никто - слышите? - никто в мире не будет иметь права перечеркнуть выраженную на выборах волю москвичей!

ПОЕХАЛИ! РАЗБИРАТЬСЯ!

Первым сожгли бульдозер строителей. Гипотеза о случайности исключалась: поджигатели бросили рядом ржавую банку из-под бензина.

Второй загорелась строительная бытовка. И опять «тот же почерк», сказали пожарные.

Против нас начиналась партизанская война.

В роли партизан выступали не какие-нибудь боевики-террористы, а мирные жители бывшей деревни, обитатели ветхих избушек, давно не отремонтированных, без газа, без водопровода, без канализации, в общем, не о чем говорить.

Жулебинцы - так они назывались - хотели заведомо невозможного. Они требовали оставить их развалюхи нетронутыми среди многоэтажных домов, шикарных магазинов и прочих даров урбанизации, щедро запроектированных в этом микрорайоне 8-й мастерской Моспроекта-2. Архитекторы так долго возились с Жулебино, что казалось, учли все мелочи, все будущие придирки насмешливых журналистов и лишенных чувства юмора экологов. Они не только заложили в проект детские площадки, торговые комплексы, автостоянки и прочее, что теперь называют заморским словом «инфраструктура». Они лазили по архивам и опрашивали старожилов, ища «жулебинские традиции», которые можно было бы возродить.

Проект прошел «на ура». Казалось, муниципальным службам вообще не о чем беспокоиться. Со строителями тоже удалось договориться: то были первые пробы новой системы стимулирования строительного комплекса.

Большинство жителей благополучно переселилось в благоустроенные квартиры в Косино, продав свои срубы на вывоз.

Но некоторые - семей десять - двенадцать - уперлись. И тут началось.

Что воду мутили, собственно, не они, а кто-то их заводил, стало ясно довольно скоро. С одной стороны, все, кто пытались договориться с жулебинцами, в один голос свидетельствовали, что когда ни придешь, там всегда можно встретить кого-то из «депутатов» - тех мосссоветских деятелей, что поставили себе целью использовать любой повод для борьбы с исполнительной властью.

С другой стороны, бросалась в глаза сама бессмысленность жулебинских акций. Они казались похожими на те бесконечные «красные шествия», цели которых я, сталкиваясь с ними по службе, не мог бы определить иным словом, как провокация. Договариваемся, например, о митинге на такой-то площади - а он неожиданно превращается в демонстрацию по совершенно неподготовленному маршруту. Или объявляется, скажем, что колонна пойдет по такой-то улице, а организаторы вдруг направляют ее туда, где стоит милицейское ограждение - «на прорыв!»

Подобная тактика, отработанная революционерами в практике дестабилизации режимов слаборазвитых стран, имеет одну цель. Пока не пролита кровь, учил Ленин, «политическая говорильня» не подкрепляется «энергией масс». Но стоит поднять над головами кровавую тряпку с криком «убили!» - как настроение толпы принимает форму истерики, наполняется разрушительной силой, которую можно направить куда угодно.

В Жулебино, правда, не замечалось непосредственного присутствия политических вожаков этого типа. Однако дух и принципы работы с населением были очень похожи. Их переняли те депутаты Моссовета, целью которых была борьба с исполнительной властью. Они делали все, чтобы не успокоить, а обострить обстановку. Муниципальные службы предлагали жулебинцам любые варианты: жилье улучшенной планировки в том же районе, с гаражами - все было напрасно.

- Это возмутительно! - бурлил на другом конце провода начальник строительства. - Где прокуратура? Куда смотрит милиция? Надо схватить хулиганов! Мы им такое устроим! Другим неповадно будет!

Я его понимал. Закон был на нашей стороне. Тем не менее стройка остановилась. Медлить было нельзя: каждый день промедления работал на руку вандалам, вселяя уверенность, что с властью можно договаривать с позиции силы.

То были годы особые. Любой бытовой вопрос превращался в политический, а политическая борьба разворачивалась в интонациях бытового скандала. Получив свободу, многие приравнивали ее к беззаконию, незаметно для себя становясь игрушкой в руках тех, для кого лю-

бой скандал желанен как повод обвинить исполнительную власть в са-моуправстве, продажности и бесчеловечности.

Я прикинул: так может, не ехать? Закон ведь на нашей стороне. Передадим дело в суд. Подключим строительную милицию (она как раз в тот период создавалась). Засечем хулиганов. И не просто решим вопрос с Жулебино, но и другим продемонстрируем, как нельзя разговари-вать с городскими властями.

Так говорил себе, уже надевая пиджак.

Это часто бывает в работе руководителя: разум ведет в одну сто-рону, а что-то толкает в другую, так что чем больше порой убеждаешь себя аргументами, тем яснее становится, что делать все следует ровно наоборот. Говорят, это и есть интуиция.

- Поехали! Разбираться!

И вот мы уже мчим, как всегда, нарушая режим ограничения скорости (единственное нарушение, которое я как мэр себе позволяю).

...Подъезжаем.

...Метров за сто пятьдесят стоит народ.

...Человек этак двести. То есть явно не только те, кто тут живет.

- Притормози машину, я выйду.

- Может, не надо, Юрий Михайлович? Мы ведь договорились встречаться в клубе.

- Теперь уже нельзя. Получится, вроде я их боюсь.

Не знаю, чем руководствовались заводилы, неожиданно изме-нив место встречи, но должен признать, что они были опытными орга-низаторами. Там, в зале, наш разговор был бы построен как мирное со-вещание - с трибуной для выступающих, стульями для слушающих. Тут люди оказались организованы по принципу стаи: шум, возгласы, угрю-мые лица, каждый норовит что-то прокричать, опасаясь, что его слова не дойдут до «этого деятеля», с которым связаны «все наши беды».

Знаете, что такое принцип стаи? Это когда каждый, кто вне толпы - враг.

Передо мной оказался человек в милицейской форме. Фамилию и сейчас помню: Павлов. Он с ходу заявил, что будет отстреливаться, ес-ли кто-то попытает ломать его домик. Я сделал попытку перевести раз-говор на нормальный тон.

- Извините, - говорю, — но вы ведь работник правоохранитель-ных органов. Ваш долг защищать закон не только на службе. Да и что значит «отстреливаться»? Вам ли не знать, чем кончаются такие проти-воправные действия.

- Я отчаялся! Мы все отчаялись! В суд бесполезно! Власти все заодно!

- Вот уж неправда, - говорю искренне. - В последнее время суды и прокуратуры только и делают, что портят кровь государственным органам, защищая права людей...

А сам смотрю по сторонам. Шум страшный. Те, кто приехали вместе со мной, тоже включились в дискуссии, так что толпа разбилась на группы.

- Знаете что, - обращаюсь к Павлову. - Давайте продолжим эти дебаты в клубе. Сядем спокойно, всех выслушаем и поищем решение. Если выхода нет, тогда переселитесь, никуда не денетесь. А если есть шанс найти другое решение, то глупо его не использовать. Пошли!

И всем остальным ничего не оставалось, как двинуть за нами.

Зальчик оказался крохотным, мест на двести, так что набились довольно плотно. И каким-то жалким: кресла школьного типа из светлой фанеры; стол на качающихся металлических ножках; микрофон, который, естественно, не работает. В общем, одно к одному.

А тут еще наш начальник УКСа - согласно подготовленной кем-то «повестке дня» - стал докладывать, как он будет их переселять. Вяло, казенно, без всякого ощущения ситуации. Я уж думал, его разорвут. В зале шум, выкрики, люди вскакивают со своих мест. Все жутко возбуждены. Особенно женщины.

Короче, настал момент, который я про себя называю «сейчас или никогда». Он есть во всякой подобной ситуации. Если его пропустить, потом можешь сколько угодно доказывать, что выхода не было. Про себя-то ты знаешь, что мгновение выхода бывает всегда.

Поднимаюсь, беру слово и говорю - довольно, надо сказать, грубовато (что лучше всего в таких случаях) - мол, давайте договоримся.

- ...Или мы продолжаем, или нет. С этой минуты беру на себя роль ведущего. Всем дам слово, обещаю. Время у меня есть. Но только с условием: если будет еще хоть один выкрик, мы с коллегами тут же покидаем это высокое собрание и тогда уже продолжать будем в суде. Хотите этого? Нет? В таком случае - полная тишина!

И начались, одно за другим, выступления. Строители говорили о своих грандиозных задачах. Жулебинцы о всякой вроде бы ерунде.

О какой-то козе, без которой, оказывается, жить невозможно. О цветах в палисаднике. Лучке на грядках.

Но за всеми этими мелочами стал вырисовываться контур проб-

лемы: нет, это не блажь, спровоцированная посулами депутатов, а что-то очень серьезное и основательное.

Они говорили: «Послушайте! Здесь, в Жулебино, жили многие поколения наших предков. Эти участки переходили от отца к сыну, от деду к внуку. Это наша земля, наследная собственность. Большевики национализировали ее - но ведь вы вроде обещали вернуть... Она нас кормит, спасает от произвола государства. Как мы без нее проживем? Ну ладно, раньше. Раньше был беспредел. Но теперь-то - разве вы не согласны, что нельзя трогать собственность? Или не за это боролась новая власть?»

Я их слушаю, и стройная концепция, сформированная строителями, поддержанная муниципальными службами, проверенная юристами (закон-то на нашей стороне), начинает рушиться на глазах.

Она расширяется об убежденность вот этой бабульки, что не проживет без своей козочки; об уверенность ее соседки, что мир не может стоять без уникальных цветов в ее палисаднике; об упрямство Павлова по поводу яблони и лучка.

Все эти люди отказывались от новых квартир, не хотели ни теплой воды, ни газа, ни канализации вовсе не потому, что были равнодушны к комфорту. А потому что городская квартира разрушала уклад, ту систему ценностей, которая соединяла их, нынешних, с отцами и дедками, воспроизводя родовые чувства, гораздо более глубокие, чем удовлетворение от удобств.

Раньше, при советской власти, никто, разумеется, не стал бы их слушать, да и сами они не посмели бы выступить с подобным протестом. Но ведь потому и сломали большевистское государство, что оно не считало этих людей за людей.

И вот теперь, пока новые законы не выработаны, пока мы еще не знаем, как сформулировать наследное право на землю, нельзя игнорировать их претензии на единственный в мире кусочек, где жили их деды и прадеды. Такова - увы - правда переходного периода. Здесь приходится формулировать принципы на ходу, применительно к случаю. Нет, я не собирался пасовать перед кем-либо. Но нельзя было доводить до отчаяния этих только что пробудившихся от бесправия людей.

Что такое «собственник», где истоки этого чувства? Почему, покусившись на него, коммунисты сломали хребет великой державе? В советской России до последнего времени было много умелых и хватких работников. Но, ликвидировав частную собственность, большевики как бы вынули из общества моторчик, который качает кровь. Поверив в свое

всемогущество, они задались целью вывести новую породу людей, не знающих иных стимулов, кроме общественных. В годы индустриализации и войны, перед лицом врага эта идеология срабатывала, потому что инстинкт собственника проецировался на всю родину. Но в мирное время, не имея легального выхода, он ушел в воровство, теневой бизнес и то социальное хамство, которое мы, за неимением более точного слова, стали называть «бесхозностью».

И вот теперь передо мной выступали люди с возрождавшимся чувством собственника во всей первозданной его чистоте. Я не мог им не сочувствовать. Конечно, они оказались в объятиях недобросовестных политиканов. Но лишь потому, что мы, новая власть, поступали в традициях старой, не сумев опознать в поведении этих людей тех принципов, за которые сами боролись.

Так двигались мои мысли, пока говорили жулебинцы. Но все тут же путалось, как только их сменяли руководители муниципальных служб.

Крестьянская правота местных жителей наталкивалась на неумолимую логику города, уже включившего их в свои планы, и итоги этого столкновения могли быть только трагическими...

...И тут из всех вариантов, которые прокручивались все это время через мой мозг, слепился один. Избы нельзя оставлять, это безусловно. Не могут такие развалюхи нарушать крепкую планировку района. Не должны из-за них страдать тысячи ждущих жилья людей. Но, с другой стороны, нельзя оскорблять чувство собственника. Это тоже безусловно. Иначе непонятно, зачем надо было ликвидировать советскую власть.

Я хочу обратить внимание на эту ситуацию, казалось бы, полной безвыходности. Лишь в тот момент, когда заходишь в тупик, появляется надежда на истинно управленческое решение. Пока действуешь по шаблону, ты еще чиновник, а не руководитель. Бывают ситуации, когда так и нужно. Но эта книга посвящена не им.

А слепилось так. Незадолго до того мы посещали мастерскую Каминского в одном из первых тогда строительных кооперативов. Смотрели проекты типовых коттеджей. Плотненькие, крепко скроенные, они привлекали продуманной технологией промышленного изготовления элементов на основе стеклоцементных смесей. Строителей волновало, будет ли спрос. «Не задирайте цену, - говорю, — будем иметь вас в виду».

И вот теперь, в тупиковой, казалось бы, ситуации является словно видение: рисунки Каминского находят точное место на планшете 8-й мастерской. Вон там, на краю, ближе к лесу. Нарежем одиннадцать участков, поставим эти домики и закроем вопрос.

Совпадение? Безусловно. Но если когда-нибудь случится (а меня приглашают) учить молодых руководителей, главное, чему хотелось бы их научить - как вызывать подобные «совпадения».

Во-первых, в такую поездку нельзя отправляться неподготовленным. Если нет в запасе трех-четырех вариантов, лучше вообще отложить. Готовиться - значит изучать документы, мнения специалистов, узнавать, как разрешались подобные ситуации в других случаях. Эти заготовки могут не пригодиться, но они должны быть. Иначе они приходят на ум во время совещания, толпяся на периферии сознания, мешая единственному решению, которое еще не созрело.

Во-вторых, надо будет научить их слушать. Это способность особая - выслушать другого человека. Пусть мои слова не выглядят высокопарными, но я считаю умение слушать благословением Божиим и основой христианской любви. Во всяком случае, если руководитель не испытывает желания проникнуться мыслями, тем более - нуждами людей, ему нечего делать в системе городского управления. У него просто ничего не выйдет, сколько бы он не сидел с пустыми глазами. В конце концов, просто сидеть на совещании - способность зада, а не ума.

Наконец, к этим двум условиям надо добавить третье, без которого не происходит подобных «совпадений». Я говорю о жажде творческого открытия. Руководитель должен испытывать такое же наслаждение при появлении долгожданного решения, как художник или ученый, когда восклицает «эврика!» Может быть, слово «творчество» не очень увязывается в нашем сознании со сферой власти: мы больше привыкли говорить в связи с ней о коррупции и привилегиях. Что делать, такова особенность российской ментальности - здесь перед властью заискивают с той же силой, с какой презирают. Но если общество действительно демократизируется, тогда почему не признать, что работа управленца такая же, как любая другая? Ведь если он согласен вкалывать по шестнадцать часов без выходных, то явно не потому, что вдохновляется привилегиями. Просто то, что другим удается в науке или поэзии, у него получается в сфере управления.

Но мы отвлеклись.

Отвлеклись не случайно: сейчас в работе руководителя пауза. Идет совещание, а решение уже найдено. Что делать? Ждать. Ни в коем случае не высказываться прежде времени. Выждать, когда кто-то предложит хоть что-нибудь близкое. Ибо как генетически заложено в человеке чувство собственника, так же заложено и честолюбие. Это почти то же самое. И надо стремиться, чтобы управляющее воздействие исходи-

ло не от начальника, а синтезировалось коллективным разумом участников совещания. Только тогда они будут относиться к возникшему решению не как чиновники, которым все безразлично, а как авторы. А разница между автором и чиновником, вообще говоря, безмерна.

И потому когда кто-то сказал: «Слушайте, а что если оценить стоимость предлагаемых жулебинцам квартир и за ее вычетом нарезать здесь наделы земли?» - все участники совещания отнесли к этому предложению как к своему. Не мэр за них, а сами они все решили.

Обращаюсь к жулебинцам:

- Как отнесетесь к этому предложению? У нас есть возможность обсудить такой вариант.

В ответ - вопрос:

- А во что это нам обойдется?

Тут уже наступил мой черед:

- Мэрии, - говорю, - выгоднее с вами не торговаться, а просто закрыть вопрос.

Они были ошеломлены. В самый, казалось бы, разгар войны - главный вроде бы враг - делает предложение, какое им и во сне не снилось.

- А вы не обманете? - вопрос.

- Да, вроде, - говорю, - до сих пор этим не отличались. А, впрочем, знаете что? Давайте сейчас закроем собрание, начнем прорабатывать варианты с каждой семьей в отдельности. И если вас все устроит, подпишете согласие на переселение. А деревяшки свои можете забирать, нам они не нужны.

Расходились спокойно. Люди стали благодарить. Та дама, что все говорила о своих уникальных цветах, пригласила зайти посмотреть. Я отказался. Уровень усталости превосходил обычную норму.

Она все-таки принесла их в следующий раз на собрание, где все с удовольствием дали согласие на переезд.

Через год я снова побывал в Жулебино. Там вырос громадный город.

И было, конечно, не просто приятно, а трогательно: у каждого из коттеджей встречали хозяева. С букетами. И - что почему-то особенно запомнилось - не с садовыми цветами, а полевыми, простыми, синенькими.

Даже не знаю их названия. Неяркие в одиночку, они очень красивы в букете.

КАК ЭТО БЫЛО ПРОДЕЛАНО

Я всегда был противником «шоковой терапии». Даже само название оскорбляло слух. При звуке его невольно вспоминался Димка по прозвищу «придурок» из нашего двора. Он периодически впадал в помешательство. Тогда его куда-то увозили и там, по словам взрослых, «шокали». То есть, как я теперь понимаю, лечили шоковой терапией. Бред проходил, но возвращался он еще большим дебилом.

Представить себе в таком качестве целый народ казалось немислимым не только по этическим соображениям. Может быть, с точки зрения развитой экономики, страна в начале 92-го и вправду была чем-то вроде нашего Димки. Но применить здесь, в России, придуманную где-то на Западе методику экономического шока... Такое могло прийти в голову лишь далеким от жизни теоретикам.

Российский человек всегда доверял государству. Он знал, что в трудную минуту оно его не бросит. Хотя что-то, но даст. Хотя как-то, но поможет. Хотя плохо, но защитит. В его отношении к власти было что-то сыновнее, родственное, что, кстати, позволяло выносить тяжкие испытания и все государству прощать.

Нарушить эту традицию значило заставить людей пережить измену, а не реформу. И никакие теории тут не помогли бы: просто мы не латиноамериканцы, не европейцы в этом смысле. Мы не привыкли, что государство само по себе, а каждый сам за себя. Вслушайтесь, с какой обидой многие до сих пор вспоминают о травме «гайдарономики», и вы согласитесь, что дело не просто в идеологических разногласиях. Были затронуты глубины души и традиции. Рациональные оправдания туда не достают.

Иначе говоря, наши — московского правительства —расхождения с тогдашним российским заключались не в целях преобразований, а в их методике. Не в том, следует ли скорее переходить к рынку, а в стратегии перехода. Вопрос стоял так: имеет ли право государство на крутом повороте бросать людей на произвол судьбы.

И когда оно все же решилось на это, то выдержать «шоковую терапию» стало для столичного руководства делом не одной экономики.

Надо было доказать людям, что городская власть верна им.

В феврале 1992 года на совместном заседании с московскими строителями правительство города высказало свой прогноз.

- К маю вы потеряете всех своих заказчиков. Им просто нечем будет платить. Привычная ситуация перевернется: вы привыкли, что заказчик бежит за строителем, уговаривает, соглашается на любые условия. Теперь вы станете бегать за теми, у кого есть деньги.

- Ну что вы, Юрий Михайлович, не может быть...

Мы ошиблись. Это случилось раньше, в апреле.

А произошло вот что. Не прошло и нескольких месяцев после президентских выборов, как к российскому штурвалу была допущена команда молодых экономистов, начитавшихся столько книжек про то, как здесь все неправильно, что им прямо-таки не терпелось сломать устои, на которых это неправильное стояло.

Притом нас уверяли, что вот так, в один миг, где-то уже делалось. То есть назавтра просыпаешься - все разрушено, а послезавтра, глядишь, снова стоит. На других основаниях. Ну, там, биржи, то-се. Подходит человек денек без работы и тут же, смотришь, снова нашел. Или, допустим, предприятие. Ну, конечно, позакрываются к чертовой матери - на кой они такие нужны? А после сразу станут рентабельными. Девать-ся ведь некуда. Жить-то надо.

- В том-то и дело, что жить, - задавали мы недоуменный вопрос. - Если б не жить, так действительно, черт с ним. Если б как тот цыган, что на своих детей смотрел: то ли этих помыть, то ли новых надевать? А ведь у нас так вопрос не стоит, мы вроде как гуманисты?

- Да что вы беспокоитесь, - отвечали молодые экономисты. - Главное устои сломать. А человек, он ко всему притерпится. Опять же Запад поможет.

Ну, как про Запад заходила речь - здесь вообще все мечтательно замолкали. Там богатства, денег навалом, девать некуда. Привезут свои капиталчики, вложат, как Буратино, в российскую землю, и тут же, глядишь, золотые монетки расти начнут. В общем, страна дураков.

Так или примерно так разворачивались дискуссии, но только уговорить молодых экономистов, как известно, не удалось. И началась эта, не к ночи будь помянута, «монетарная политика». Название русскому уху мало что говорило, зато вскоре почувствовали на других местах.

Все пошло как по книжкам гайдарова деда: «до основанья, а затем...»

Между тем на том основании - если смотреть с точки зрения управленца, каким я являюсь, - стояло тоже немало чего хорошего. Например, строительный комплекс. Москва располагала опытными строителями, умевшими возводить дома, конечно, не бог весть какого качества и организовывать работу не так чтобы по международным стандартам. И все же структура работала, давая столице по три миллиона квадратных метров дополнительного жилья ежегодно. А что касается пресловутых стандартов, то тут еще как посмотреть. Неизвестно вообще, смогли бы какой-нибудь зарубежный прораб в наших условиях хоть что-то построить. Так что не будем путать пороки системы и ценность людей.

Ведь там, у них - я так, ненадолго отвлекусь - все, скажем, подвозят на стройку к сроку. План поставок чуть ли не на стадии проектирования расписывается. И самое поразительное, в точности выполняется: сегодня, допустим, оконный блок подвезут, завтра дверной, послезавтра замочек. Это же просто мечта, в таких условиях работать.

Теперь представьте себе нашего начальника строительства. Я сейчас не к старшему поколению обращаюсь. Они-то знают. А, например, к собственному сыну. Он у меня диплом получил: профессор по менеджменту. То есть, на русский перевести... по бизнесу, что ли. В общем, на пятерки учился. И вот этот профессор за обедом спрашивает: «Пап, а почему на вилке цена выбита - 25 копеек?» Я говорю: «Сынок, потому что у нас комитет такой был государственный, цены навечно устанавливал. Их на металле и штамповали».

- Но ведь это неправильно, - возражает сын. - Цена устанавливается спросом и предложением.

Я на него смотрю и думаю: экономику древних цивилизаций на зубок изучил, реформы какого-нибудь Эхнатона или Перикла на отлично сдавал. А про родной недавний социализм только то и знает, что тут все было «неправильно».

Нет, будь моя воля, я бы музей советской цивилизации создал и спецкурсы в школах вводил. Вот, скажем, практические занятия: ты директор завода, у тебя есть деньги, требуется новый корпус построить - куда пойдешь? К строителям? Садись: двойка.

Идти надо было, дети, в ЦК. Хором: «ЦЕКА!» Молодцы. Это в нашей империи как бы верховный бог был, решал, чему быть, а чему не существовать. Так что если здание надо выстроить, и деньги у тебя есть, и проект - куда пойдешь? Опять неправильно. В министерства, которые вроде как ангелы окружали верховного бога и просьбу смертного до него доносили. И вот лишь когда вся эта небесная иерархия твою молитву услышит и свое добро в «постановление» (как в Книгу Судеб) занесет - вот только тогда... Нет, еще строить не будут. А некий архангел по имени Госплан рассмотрит на пять лет вперед с высоты небес всю ситуацию и запишет твой корпус в планы какого-нибудь стройуправления. Ну, наконец-то, думаешь ты. Приходишь туда, достаешь свои деньги. И вдруг обнаруживаешь, что радоваться-то рано: вы свои денежки спрячьте, говорят строители, у нас таких заказчиков знаете сколько? Прямо-таки не справляемся. Впрочем, фундамент мы вам, так и быть, заложим, поскольку это самая выгодная для нас работа. А дальше посмотрим. И ты понимаешь, что надо снова обращаться «наверх», чтобы сдвинуть ситуацию с места. И уходишь в недоумении: неужели Госплан шестикрылый не в курсе рабочих мощностей строителей? А если в курсе, то зачем, спрашивается, наполнять Москву ненавистной «незавершенкой» как памятниками неизвестной цивилизации? Но это уже вопросы не детские, и мы их тут задавать не будем.

Короче, если бы будущим специалистам вот так или как-то иначе, пусть даже не в школе, а хотя бы в институте рассказывали, как все в России устроено, они, вероятно, поняли бы, что за один миг с этой страной ничего не сделаешь. Не перестроится она в секунду, как в книжках иностранных написано. Но поскольку ни в школе, ни в институте их этому не учили, и про реальную жизнь они только то и знали, что тут сплошь вранье и неправда, то решили действовать по извечной российской традиции: «а пошло оно все!..»

И начался гала-концерт под девизом «спасайся, кто может».

Кирпич дорожал. Цемент тоже. Стоимость всех процессов строительства вздувалась умножением на какие-то немислимые коэффициенты. У госпредприятий таких денег не было. У города тоже. Стройки остановились. Лучшие мастера стали уходить к кооператорам. В общем, развал.

Нет, господа, это была, может, и «монетарная», но никак не «политика». Политика предполагает учет множества факторов, просчитывание последствий. Гайдар же сего командой из всех инструментов хозяйственного регулирования применили фактически только один. Они отпустили цены.

Когда меня спрашивают, каким образом московским властям удалось в этих условиях не только спасти столичный строительный комплекс, но и наладить бесплатное возведение муниципальных квартир для очередников, отвечаю: «Надо было как следует испугаться».

Ситуация 1992 года была, действительно, очень опасной. Дело даже не в том, что 500 000 безработных строителей - катастрофа, от которой содрогнулась бы вся городская система. И даже в конечном итоге не в том, что москвичи, ждущие очереди, оказались бы без перспектив улучшить жилье. Есть вещи более тонкие и серьезные, касающиеся эмоционального тона людей. Когда большевики называли народ «строителем будущего», они знали, что делали. Они вселяли в людей оптимизм. Строительство, как и победа, всегда было у нас, как и повсюду, важнейшим идеологическим символом. Одни народы создавали пирамиды и храмы, другие царство свободы, третьи комфорт для людей - в любом случае стройка это надежда на обновление. Лишить москвичей перспектив, связанных с этим понятием, значило не просто оставить в коммуналках и комнатухах несчастных очередников. И для остальных это стало бы поводом для неверия в будущее. Если столица не обновляется, значит, хана стране. И плох тот руководитель, который не понимает таких вещей.

На экстренном заседании московского правительства задача была поставлена четко:

- Сейчас главное - пережить этот момент. Дальше станет легче.

И принято несколько «сильных» решений.

Первое. Продаем всю «незавершенку». Пускай покупают те, у кого есть деньги, и достраивают под нашим контролем. Это даст средства городу на переходный период и работу строителям.

Второе. Продолжаем муниципальные стройки - поликлиники, школы, детские сады. Городского бюджета на это хватит.

Третье. Ни в коем случае не останавливаем дома ЖСК. Это как-никак 20% жилья. Разумеется, у людей теперь уже нет необходимых денег, что ж, договоримся с российским правительством: пусть треть вносит республика, треть столица, остальное хозяева. Лишь бы не останавливаться.

Четвертое. Отказываемся от лимитчиков. Главное - сохранить московских строителей.

Пятое. Делаем все, чтобы выдержать конкуренцию с кооператорами, которые, пользуясь ситуацией, переманивают лучших мастеров. Значит: повышаем рабочие расценки, улучшаем условия труда, организуем питание, отдых, даем льготы на получение квартир. В общем, социальная программа на всю катушку.

Решили. А дальше?

- А дальше, - говорим, - самое главное. Достаем деньги и строим.

- Чего строим-то?

- Дома, магазины. Потом продаем.

- Кому продаем-то?

-А тем, у кого есть деньги и кто согласится на наши условия. Допустим, ежели кто хочет магазин купить, значит, с условием, чтобы там магазин и остался. А если дом для сотрудников фирмы или, скажем, чтобы квартиры сдавать, то тоже имеет право. Только налоги плати.

- Так кто ж это купит-то?

- Будем искать. Сейчас много людей с деньгами. Банки, коммерческие структуры. Многие фирмы - торговые, посреднические, которые заработали деньги, непременно захотят вложить их в недвижимость. Еще и соревноваться будут между собой. Не все же им сникерсы продавать. А ведь там тоже москвичи, которые нуждаются в жилье.

- Ну ладно. Только я чего не пойму. Ведь чтобы построить, так надо же средства иметь? Материал закупать, транспорт нанимать, людям платить...

- Правильно. Вот и берите.

- Так я про то и спрашиваю, где брать-то?

- У банков. В кредит.

Если читателю показалось, что в этом диалоге хоть что-то придумано, уверяю вас, только сокращено. Руководители подразделений строительного комплекса никак не могли взять в толк, как это строить неизвестно кому. А после - не «передать» по акту заказчику, не «сдавать» госкомиссии, а через аукцион, через посредников, находить покупателя и лишь так возвращать долги. В голове не укладывается. Слушай, а вдруг не купят? Это что ж, значит, банкротство? Вбили в землю деньги, и все?

Мы методично объезжали строительные организации. Побывали в каждой из связанных с ними систем. Собирали руководителей

вместе, беседовали с коллективами по отдельности. Главное было вдохнуть в людей энтузиазм. Не утратить контакт в переходный период, не потерять управляемость. Это примерно год напряженной, мучительнейшей работы. Бесконечные коллегии, встречи, совещания в мэрии. И конкретные разборки на местах: старая система оказалась нежизнеспособной, новая требовала иных принципов организации работ.

А дальше пошла жесткая, рискованная игра. Под гарантию московского правительства были получены банковские кредиты на двадцать миллиардов рублей. Тогдашних рублей, это не то, что нынешние. Если бы операция провалилась, город просто загнал бы себя в тупик.

Между тем, как сказано в Библии, есть Бог на свете и ради немощи нашей творит чудеса. Задействование механизма аукционной продажи жилья, магазинов, производственных зданий и той «незавершенки», которая, как проклятье, вечно висела над городом, дало такой эффект, что уже через год были отданы все кредиты с процентами, а московский строительный комплекс настолько уверенно встал на ноги, что люди, сбегавшие было к кооператорам, потянулись обратно.

Но подлинное чудо проявилось не в этом. Мы ведь полагали, что будем оплачивать жилье для очередников из городского бюджета. Аукцион показал, что тут, как говорится, «возможны варианты».

Дело в том, что выстроенные дома и коттеджи пошли с молотка по таким высоким ценам, каких самые смелые экспертные прогнозы не могли предполагать.

- И ничего удивительного, - прокомментировал сын, продолжая воспитывать папу. - Просто вы привыкли поручать ценообразование чиновникам. А ни один человек, будь он даже Эйнштейн, не может учесть всех факторов, влияющих на цену. Потому весь мир и следит за биржей. Причем каждый день.

Я, конечно, не спорил. Лишь задним числом специалисты по конъюнктуре стали распутывать причины высокой стоимости жилья в Москве. Выдвигались разные гипотезы, среди них «фактор столичности» и, конечно, «инфраструктура». В том смысле, что хотя дом в Москве состоит из таких же блоков, что многоэтажка в Крыжополе, и требует тех же трудозатрат, - однако тут рядом лучшие адвокаты, медики, иностранные представительства и всякие государственные организации. И все это (в чем хитрость рынка!) учитывается в аукционной цене. Ибо рынок идет от спроса и предложения, а не от материальных и трудозатрат.

Что ж, решили мы на московском правительстве, раз рынок учитывает эти факторы, так давайте их узаконим. И приняли постановле-

ние, в соответствии с которым жилье в Москве продается с муниципальной наценкой 30%. Но этот муниципальный доход, сказано в том же постановлении, не может быть произвольно использован. Он возвращается строителям на возведение бесплатных квартир для москвичей-очередников.

Красивое решение! Или все-таки чудо? Но за этим чудом последовали другие, которых мы уж не ждали никак.

Сколько лет, наблюдая, как строят за рубежом, отечественные руководители пытались перенести технологию стройки «с колес» на нашу любимую землю. Чертили сложные графики, организовывали грузопотоки, стремились соотнести рабочий ритм тех, кто выпускает стройматериалы, с теми, кто собирает дома. Ничего не получалось. Никогда и нигде.

Вспомните вечную «стройплощадку». Блоки, плиты, арматура, рулоны кабеля, одним словом, свалка. То есть, конечно, не мусор - ибо все эти стройматериалы довольно дорого стоили, - но общее отношение к ним как к дешевке превращало их... Да, именно в мусор. Заводы-изготовители спешили привезти и свалить свою продукцию, потому что с этого момента она считалась реализованной. Строители смотрели на все философски. Украли - дозакажем. А не украли - что ж, еще один кран подъедет, поднимет, перенесет и положит. Это ж дешевка. Чего обсуждать.

Теперь оказалось, что выгоднее работать «с колес». Руководители строительных организаций сами вынуждены были прийти к такому решению. А как же: труд рабочего стоит дорого. Лишняя перегрузка, складирование - все стало вдруг крайне невыгодным. Прибавьте сюда возросшую стоимость самих материалов, что заставляет сразу пускать их в дело. С девятого этажа оконный блок на дачу уже никто не увезет.

Когда-то я заставлял своего заместителя объезжать только что закончившиеся стройки с фотоаппаратом. На снимках было страшное месиво: разбитые панели, торчащая арматура, горы кирпича (не на поддонах, не в полиэтиленовой пленке, как делают за границей, а так, кучей). Сегодня все по-иному. Есть еще, правда, и грязь, и мусор, но уже на порядок меньше. Во всяком случае, закопанного бетонного блока вы теперь не увидите. Он дорогой, за него деньги плачены.

Иначе говоря, своими решениями, касавшимися, казалось бы, совершенно иных проблем, мы вынудили строителей поставить задачу, которую советские руководители не могли решить в течение семидесяти лет никакими разносами и директивами.

А Ее Величество Экономика, дама с тонкой натурой, весьма капризная и требовательная, вдруг навела порядок.

То же с «незавершенкой». Это был нерешаемый вопрос. В советское время фонды зарплаты выдавались под валовые объемы. Строители стремились их увеличить, делая самое выгодное, и уходили на другой объект. Экономисты, со своей стороны, пытались выдумать новые показатели. Кто предлагал оплачивать работу строителей по каким-то «собственным трудозатратам», кто по так называемой «нормативной чистой продукции». Ничего не получалось. Завершающие стадии строительства, самые трудоемкие и невыгодные, провисали. Для их выполнения приглашали обычно лимитчиков, людей неподготовленных, неквалифицированных. Стройки завершали, но лишь под нажимом партийных властей.

Теперь вдруг - нет, не буду хвалиться, мы еще не решили эту проблему. Но мертвых площадок, стоявших годами, не стало. Новая система дала результат, какого партийная «давиловка» достичь не могла.

Раньше строители довели над архитектурой. Сегодня руководитель строительного комплекса везде говорит: «Наш главный лозунг - слушаться архитектора!» Еще бы: ему ведь надо продать свой «шедевр», а не будет красиво, комфортно, престижно - никто не купит. А потому уже и город не обречен на примитивную типовуху, унылую, как лагерная тоска.

И так во всем, за что бы мы ни взялись. Изменились не только результаты. Изменилась философия строителя. Причем, заметьте, того же самого - мы не меняли кадры. Почти никого не уволили. Никого со стороны не взяли. Нам, московскому правительству, казалось принципиально важным поднять систему с теми же самыми людьми.

Теперь неожиданно для себя они видят: труд минимизируется, появляется разумная система организации работ, настоящий конвейер. Материалы не разбиваются, экономятся. На дома приятно смотреть.

Интересно. Красиво. Начинает работать система.

Разве кто-нибудь может с отвращением смотреть, как рождается новая картина, мелодия? Так вот: тот экстаз, то наслаждение, какое испытывает творец при рождении произведения искусства - точно такое же чувство ощущает строитель, когда начинает работать по-современному. Он видит, что система организации работ - ценность не меньшая, чем стоимость тех землечерпалок, подъемных кранов и бетоносмесителей, которые приобрел в процессе акционирования. Ведь для того, чтобы их задействовать, нужна система, организация. Иначе вся собственность может стать ничего не стоящей рухлядью.

Он видит, что новые формы организации принесла как бы сама свободная экономика - даже словно помимо чьей-то воли. Не мы являемся ее генераторами. Тут авторов, думаю, вообще нет. Мы все - лишь слуги этой системы, она - ценность всего индустриального мира. Всего человечества. И жаль лишь, что так долго мы были в стороне от нее.

Во всяком случае, думаю, те, кто вкусили уже этот наркотик разумной организации дела в условиях экономической свободы, никогда от него не откажутся. Если кто-то захочет выбить их из этой системы - разве лишь вместе с жизнями. Просто так насадить старое, поменять идеологию, вернуться в административный идиотизм - не получится. Убежден.

ЭХ, ДОРОГИ...

Есть в работе городского главы минуты особые, наступающие вроде бы от усталости, а наделе очень любимые — когда, скажем, в конце рабочего дня берешь бумаги к завтрашнему совещанию — и вдруг как бы замечтаешься, отвлечешься, удержишься на материалах исторических — и так ясно-ясно представляешь себе, как все было на тех местах, которые знаешь теперь.

«...Вполне желательно на площади съестного рынка устроить писсуар, а то арки Китайской стены начинают сильно страдать от неразборчивой рыночной публики, тем более, что полоса земли около Китайской стены ничем не замощена».

(«Известия московской городской думы», 1892, №6).

«Вчера в седьмом часу утра близ Москворецкого моста лопнула большая водопроводная труба. Водой моментально подмыло мостовую и в какие-нибудь 10-15 минут образовалось целое озеро. Такие озера образуются в Москве и без всяких аварий — после мало мальски приличного дождя».

(«Русское слово», 27.03.1910).

«Глядя на московские мостовые, можно подумать, что в Москве недавно было землетрясение. Улицы, переулки и дворы изображают собою Кордильеры. На тротуарах замерзшие реки и озера».

(«Будильник», 1884, №8).

«В дождливую осень и ранней весною грязь в Бутырском проезде такова, что покойника приходится переносить через заборы, минуя улицу. Управа наконец вняла воплям обывателя и прежде всего переименовала Бутырский проезд в Нижнюю и Верхнюю Масловку.

Вместо прежних полустертых дощечек появились новые эмалированные. Дальше этого благоустройство не пошло».

(«Русское слово», начало века).

«Вот уже июль месяц на дворе, а проехать с Трубы по левой стороне Цветного бульвара к Самотеке почти нет никакой возможности... Вскопают землю железными лопаточками и тут же, на рыхлую, начинают плашмя класть камни, затем посыплют песку и мостовая готова».

(«Русские ведомости» от 26.06.1864).

Эх, дороги московские! Они поднимались из болот, размывались дождем и промерзали, вздымались пылью и хлюпали грязью - и лишь довольно поздно (в сравнении с европейскими городами) мостились круглыми деревянными бревнами.

В семнадцатом веке при Земском приказе служили специальные «мостовые головы». Но заботились они, судя по документам, о единственной покрытой белым камнем улице - Тверской. По ней обычно двигались посольства иностранных государств.

Картина впервые меняется после петровского указа 1693 года: государь повелел мостить центр столицы булыжниками, свозимыми с окрестностей Москвы. К началу 18 века замостили Кремль и почти целиком Китай- и Белый город. Что касается остальных мостовых и тротуаров, то здесь долгое время царила чересполосица, ибо следить за ними вменялось в качестве натуральной повинности домовладельцам. Лишь к середине прошлого века, чтобы внести какое-то единообразие, муниципальная власть берет это дело в свои руки, то есть начинает сама проводить первое замощение. Если же кто из хозяев не хотел и после этого отвечать за состояние прилегающей мостовой, дума охотно брала ее себе в собственность, оставляя домовладельцу лишь тротуар.

В каком это все было состоянии, мы уже видели по газетным заметкам. Добавьте к тому же русские «культурные навыки», и вы не удивитесь лежащей передо мной телеграмме, посланной в адрес градоначальника зимой 1913 года: «Создавшееся в центре Москвы исключительное бездорожье приносит московскому ломовому извозу ежедневные убытки до 30 000 рублей, почему убедительнейше просим телеграфного распоряжения Вашего Превосходительства о немедленной засыпке оголенной мостовой достаточным количеством белого снега со дворов

и крыш, а также о тщательной уборке тротуарных очисток и складывании во дворы или в кучи».

В зимний период Красная площадь становилась центром борьбы со снежными заносами. С разных концов свозили сюда на подводах снег, а две огромные снеготаялки должны были его уничтожить. С утра до вечера центральную площадь старой столицы окутывал пар от тающего снега.

Ну, а как потеплеет... Из всех документов, что имеются у меня под рукой, приведу лишь один, чтобы не утомлять читателя. В конце прошлого века в городской думе развернулась острая дискуссия «по шинному вопросу». Проблема состояла в том, что вошедшие в моду экипажи на резиновых шинах сильно разбрызгивали грязь, которой на мостовых всегда хватало. Три года работала думская комиссия по этому поводу, так ничего и не решившая. И вот в 1898 году терпение пешеходов кончилось, они собрали тысячи подписей под петицией: запретить резиновое новшество. На специальном заседании думы, посвященном насущной проблеме, лишь некоторые из депутатов робко замечали, что никакого «разбрызгивания» не будет, если привести мостовые в надлежащее состояние. В основном же разговор шел о том, чтобы разрешить экипажам на шинах ездить после дождя не иначе как шагом. «Представьте себе, - возражал гласный А.Геннерт, - что кто-нибудь заехал далеко от своего дома и даже, может быть, с нарядными дамами и должен возвратиться после дождя. Ехать на извозчике в известных дамских костюмах неудобно, ехать в своем экипаже погребальным шагом несколько верст еще более неудобно. Предлагаю ездить на резиновых шинах после дождя легкой извозчицей рысью...».

Местное сочетание почвы и климата было причиной того, что асфальт очень долго, извините за каламбур, пробивал себе дорогу на здешние мостовые. Считалось - и не без оснований, - что он не подходит для болотистой и промерзающей московской земли. В 1875 году дума командировала члена управы А.Н.Петунникова за границу для изучения технологии мощения улиц. В отчете, составленном после командировки, инженер предлагал отказаться от булыжника и применять пресованный асфальт.

Осенью 1876 года на Тверской проводились специальные опыты. Разметили пять пробных участков и замостили: один асфальтовыми пресованными кирпичами, другой шестигранными шашками, третий сызранским литым асфальтом, четвертый сессельским, а пятый - обычным деревянным (торцовым) покрытием - для сравнения. Вскоре опыт-

ные участки пришли в негодность. Но литой асфальт так увлек зажиточных горожан, что многие стали мостить у своих особняков улицы, передавая их затем городу. Дума же по старинке предпочитала булыжные мостовые как более дешевые и долговечные. В 1909 году гранитным брусчатым камнем замостили Балчуг, Волхонку, Театральный проезд.

Между тем управа не оставляла поисков альтернативной технологии. В 1911 году послали в Швецию инженера М.П.Щекотова - для ознакомления с опытом разработки камня и применения его в дорожном строительстве. По возвращении тот рекомендовал гранитное покрытие на песчаном основании как наиболее подходящее для Москвы. Но все это оставалось в теории: еще в 1927 году булыжные мостовые составляли по площади 95% замощенных городских проездов.

Тема ровных асфальтовых площадей и улиц входит в идеологический образ столицы с 30-х годов. «Новая Москва» - идеальный город, который мы видим в старых советских фильмах — это прежде всего чистые и широкие пространства покрытий. Однако лишь после войны этот образ реализуется за пределами центра: скажем, до нашей Краснохолмской набережной асфальт добрался лишь к концу пятидесятых годов.

Ситуация резко меняется в 60-е, когда хрущевская идея освоения целины реализуется не только в отдаленных казахских степях, но и в столице. С застройкой московских окраин площадь городского асфальта настолько увеличивается, что количество переходит в качество. Главной заботой главка инженерного обеспечения становится уже не столько устройство, сколько перемещение проездов и тротуаров. Ведь асфальт - покрытие недолговечное. Местная почва промерзает, оттаивает, набухает - асфальт трескается, вспучивается, оседает, в нем появляются ухабы, просадки, выбоины. Чтобы дорога работала, ее надо перекрывать каждые пять лет.

А это значит, что объем дорожных работ теперь соотносится уже не с количеством новых, а с площадью всех имеющихся покрытий: если ежегодный ремонт будет по площади меньше одной пятой, то... Реализуется известный афоризм о дураках и дорогах как главном российском несчастье.

В дозастойные времена, пока партийно-командная система была еще в силе, ремонты производились по плану и по приказу, как и положено в «образцовом коммунистическом». Не скажу, что дороги были хорошими - однако в работе муниципальных служб под присмотром райкомов была своя логика. Там, куда достигал глаз начальства, ремонты осуществлялись неукоснительно. Но стоило чуть ослабить силу стра-

ха, как сразу реагировали именно дороги: их состояние показывало, что социалистическая система перерождается во что-то, чему нет названия.

Когда я пришел в исполком, то застал уже потрясающую картину. Город жил в режиме бездорожья и разгильдяйства. Целый комплекс эмоций пришлось испытать, знакомясь с организацией службы ремонта дорог. Это была великолепно отлаженная система ничегонеделания.

Есть такое шоссе - Богородское - пролегает вдоль задней стороны Сокольнического парка. Там почти нет автомобилей. Проезжаю случайно и вижу: всюду идут ремонтные работы. А дорога нормальная - она вообще-то не очень эксплуатируется. Так почему же ремонт-то? Да все ясно, говорит водитель: лоно природы, машин мало. Бордюрного камня нет. Колодцев нет. Катайся на больших катках и отдыхай на травке.

То был великолепно отлаженный механизм взаимного надувательства. Дорожные службы подчинялись единому главному. Тот получал деньги из бюджета. Сам себе планировал объемы. Сам выбирал улицы, которые надо отремонтировать. Сам себе работу заказывал. Сам ее выполнял. Сам у себя принимал. Сам оценивал результаты. Сам себе платил. Даже с премиальными. И сам себя штрафовал, когда надо. Ну разве не совершенная система организации работ? Большого мастерства, но одновременно и большого садизма по отношению к собственному городу невозможно себе представить.

Тут я хотел бы сказать несколько слов об особенностях социальности вообще. Советские экономисты не раз пытались перехитрить ее, изобретая все новые производственные показатели с целью заставить людей работать. Сколько было дискуссий по этому поводу, сколько защищено диссертаций. Одни предлагали платить не за объем, а за качество. Другие - не все сразу, а с «премиальными». И надо сказать, что партийное руководство довольно мобильно реализовывало такие идеи. Но выхваченные из совершенно другой системы принципы «материального стимулирования» лишь порождали ответные хитрости и новые формы надувательства. В результате оказывалось (по законам ее величества экономики), что самое рациональное в наших условиях - делать вид. Начальники делали вид, что платят рабочим, получая в ответ делание вида, что те работают. Система стимулировала взаимный иллюзионизм. Имитация оплаты порождала имитацию работы. Или наоборот. Тут никогда не поймешь, где яйцо, а где курица. Пока, разумеется, не клюнет жареный петух.

А это значит, что, поставив задачу исправить режим бездорожья и разгильдяйства, мы фактически столкнулись с другой, совершенно новой

проблемой. Многие журналисты - как видно по их вопросам - считают, что нынешнее руководство добивается результатов тем, что мэр всюду ездит и сам следит за всем. Вообще говоря, это правильно: руководитель не должен воображать ситуацию сидя в своем кабинете. Но ездить и следить это, простите, старый райкомовский метод. Он хорош лишь до тех пор, пока не наладишь систему, которая будет работать сама.

Первым делом мы пригласили в Москву Вадима Туманова. Это известный золотопромышленник, работавший в Коми, затем в Карелии и там, как нам рассказали, делавший неплохие дороги. Созвонились, встретились и решили так. Отдаем ему в аренду один битумный завод и имеющуюся у города технику. Помогаем с жильем для рабочих. И на его примере начинаем отрабатывать экономический механизм, который привлек бы сюда предпринимателя.

То есть прежде всего расценки: сколько платить за простую дорогу, сколько за сложную, как оплачивать дневную работу, как ночную - все ведь внове! Задача заключалась в том, чтобы ночью люди работали с большей охотой, чем днем, а трассу с колодцами и бордюрным камнем предпочитали той, где надо просто кататься на больших катках.

Дальше - техника. Устаревшей у города было много, а вот хорошей нет. Стали изучать, искать, закупать за границей. Привезли из Германии «кохеры» для литого асфальта, поработали, видим - в зиму масса не прогревается. Договорились с заводами, стали делать свои, с отбойными молотками, на солярке. Теперь уже немцы заинтересовались нашей конструкцией. Пожалуйста, можем продать.

И вот всеми этими способами, о которых не буду рассказывать, потому что тогда следовало бы еще доплачивать читателю, а не брать с него деньги за книжку... Так вот, благодаря таким методам подготовили решение главной задачи, которая заключалась не в том, чтобы сделать ту или иную дорогу, а в том - вот в чем фокус, — чтобы создать такую экономическую среду, которая привлекла бы предпринимателя.

И когда стали организовываться новые кооперативы («Каток», «Шоссе», «Дорожник» - одни названия чего стоят!), мы убедились, что тумановские нормативы сработали: у людей проявился реальный экономический интерес. Они стали работать на город. Значит, все правильно. В прошлом году 60% дорог сделали именно эти предпринимательские структуры. Мы ничего не смогли бы, если бы не нашли механизм, который их позвал.

Теперь обращаемся к префектурам: заказывайте! У вас есть деньги из городского бюджета. Вы лучше знаете, что именно нуждается

в ремонте. И уже никаких отговорок: сегодня в городе нет проблемы найти исполнителя.

В других условиях стал работать департамент инженерного обеспечения. Сегодня он делает 40% работ, в основном общегородские магистрали. Казалось бы, тут все по старинке: своя строчка в бюджете, годовой план, гарантированная оплата. Но заказ и контроль за качеством уже не у него. Раньше он был монополистом - теперь есть фон для сравнения. Раньше сам принимал выполненную работу - теперь административная инспекция, подчиненная только мэру. Раньше сам выбирал, что именно ремонтировать - теперь список дорог для ремонта составляют те, кто больше от них страдает. Служба ГАИ.

И вот когда все это сделали, когда в городе появилось достаточно совершенно новых исполнителей, с которыми заказчики-префектуры заключают договора, произошла удивительная вещь. Производство асфальта увеличилось совсем не на много, люди в муниципальных службах не поменялись, а объем работ вырос вчетверо.

Теперь считайте. Всего у города более ста миллионов квадратных метров дорог. Прежде делали четыре с половиной. В год. Отсюда и качество: не может дорога работать двадцать лет. Сейчас объем годового ремонта вырос до семнадцати миллионов. Если будем так держать, то Москве обеспечены более-менее сносные дороги.

И главное, город ведет себя уже как разборчивая царевна из сказки. Помните, она задания женихам задавала. Так и мы. Поскольку в городе организована конкурентно насыщенная среда и есть множество потенциальных исполнителей, заинтересованных в получении заказа, то появилась возможность - нет, не выбирать. Выбирать - это взятка. А проводить конкурсы.

Делается это так. Конкурсная комиссия объявляет участок дороги. Конкурирующие фирмы - и городские, и предпринимательские - проводят (очень интенсивно) тендер. И затем выбирается та, которая выиграла конкурс, то есть либо дала явно лучшие результаты, либо согласна работать на более выгодных для города условиях, либо вообще пользуется доверием по прошлым своим работам. Но выбирается не одним человеком, а комиссией. А ее уже не так легко подкупить.

Что здесь сложного? Ничего. Казалось бы. А на деле какая грандиозная работа! Конечно, она еще не всем видна, потому что дороги, положила руку на сердце, пока не те, что хотелось бы. Но согласитесь, что есть тенденция, сдвиг. И не единичный - поднажали и сделали, - а системный. Сегодня дорожные службы уже не те, что три года назад.

И мы потихонечку начинаем думать о втором этапе так называемой демуниципализации. То есть ведем дело к тому, чтобы дорожные службы вообще не подчинялись городу. Техника пока что пусть будет наша: не может предприниматель позволить себе закупить столь дорогие машины. Но в будущем - вот наша идея — надо, чтобы город, имеющий деньги, заказывал работу и оплачивал ее результаты. А все остальное пусть будет у фирм, готовых участвовать в этой работе да еще побороться за право получить муниципальный заказ.

И мне уже не приходится самому следить, как строят дороги.

Ведь ездить и контролировать - это (простите, что повторяюсь) старый большевистский метод. Он эффективен, когда в руке кнут, а в глазах людей страх.

РАСКОЛДОВАННЫЙ КРУГ

«Все-то ты норовишь об успехах да об удачах! — сказала Елена, возвращая рукопись. — А людей волнует, что не вышло, не получается. Вон, мусор на улицах. Об этом и напиши».

Снова сажусь за стол. Раннее утро. Птицы поют. Дочки еще спят. Сейчас бы на спортплощадку. Отпуск как-никак.

Но ничего не поделаешь, надо использовать свободное время. Когда приступишь к работе, его не будет совсем.

Только о мусоре мне писать здесь, ей-богу, как-то неинтересно. Это проблема временная. С ней все ясно. Высвободятся деньги на зарплату да на закупку новой уборочной техники - и проблема исчезнет. Это я вам как бывший дворник говорю.

Правда, в наши дни ни о какой особой уборочной технике слыхом не слыхивали, а управлялись - любо-дорого посмотреть. Метла, лом да лопата - вот и вся техника. Главное в работе дворника - рано подняться. Пока Бог еще спит, как говорила бабушка...

Метлы вязал сам, запасая загодя прутья. Метла инструмент упрямый, даром, что ль, баба-яга на ней в сказке летала. У каждой свой нрав. Если не стянешь как следует, то до того запылит и умучит, что мочи нет.

Лом дал домуправ. Это был инструмент уважаемый. Требовал силы и ловкости. Разбивать острым концом ледяную глыбу или скалывать плоским краешком тонкий ледок на дорожке - подлинное искусство. Если держать наклон и силу удара, то кусочки выходят почти одинаковыми и остаются на месте. Их легко отгрести. А основное в работе с ломом - получать удовольствие. Иначе не спорится. Таков закон.

Но главным предметом гордости, оберегаемым пуще других, была, конечно, снеговая лопата. Да не фанерная, что управдом выдавал, железом от кровли окованная. А сработанная отцом. Алюминиевая.

Широкая, легкая и заточенная. Домуправ Василий Иванович, пузатый и строгий, приходивший следить за работой, очень меня за эту лопату уважал. Его хобби было - сосульки. Ничто так не возмущало, как если какую-нибудь не собьешь.

Так и проработал ваш покорный слуга все шесть лет Нефтяного института, убирая собственный двор и пользуясь уважением окружающих. Был еще жив дореволюционный престиж. Дворник - это образ хозяина, полномочный его представитель. Не случайно после революции пришедшие к власти большевики запретили само слово «дворник». В двадцатые годы его называли «метельщик» или «уборщик». Но в народе уважение к дворнику сохранилось и после войны возродилось без всяких усилий со стороны городских властей.

Сейчас ситуация посложнее, но все же проблема решаема. Будут деньги в столичном бюджете, купим мини-тракторы, повысим зарплату - и станет чисто и хорошо. Обещаю. Тут не над чем голову ломать. Только традиционные пути.

Но есть в городском хозяйстве проблемы как бы заколдованные, к которым не знаешь, как подступиться, с какой стороны решать.

Такая проблема напоминает «пробку» на улице. Никто не против, все хотят ехать. И именно потому, что все едут, выходит абсурд.

А, кстати, давайте о «пробках». Чего далеко ходить.

Указом Царя Алексея Михайловича от 26.04.1670г. запрещался въезд на лошадях в Кремль - от стольников и ниже по чину.

То был не первый и не последний запретительный шаг московских властей в их бесконечной борьбе с постоянными «пробками» в центре.

Однако сейчас, несмотря на все уважение к столичным традициям, не хотелось бы с этого начинать в наше постсоветское время. Дело не только в том, что подобные запретительные методы расходятся с самой идеологией демократического режима. Есть более важное обстоятельство: мы познали иллюзорность запрета. Разве не этому учит весь, блаженной памяти, социализм? Запреты работают лишь первое время. Затем возникают тайные связи, специально предназначенные к тому, чтобы обходить запрете помощью подлога и взяточничества - и вскоре мы обнаруживаем, что все возвратилось на круги своя, только контакты мошенников стали крепче, а карманы туже.

Еще один популярный в прошлом способ решения транспортной проблемы - расширение улиц - тоже проходит сквозь всю историю города. Передвижка домов в 30-е годы или прорубание «вставной челюсти» Нового Арбата в 60-е - традиция, начавшаяся отнюдь не с большевиков.

Первая попытка отрегулировать ширину столичных проездов была предпринята, насколько известно, аж в 1585 году. Царь Федор Иоаннович установил ширину улиц в двенадцать сажень (25 метров), а переулков в шесть. По тем временам - революционная мера. И лишь отсутствие, как мы бы сказали, «механизма реализации» свело эту меру к нулю. Москвичи не только, вопреки указу, не урезали дворы для расширения проездов, но нередко захватывали куски улиц, ничтоже сумняшеся превращая их в тупики.

Пожар 1629 года, уничтоживший половину Белого города, побудил наконец правительство измерить ширину московских проездов на предмет соответствия указу 1585 года. Открылась удручающая картина. Многие проезжие проулки оказались в одну сажень вместо полагавшихся шести.

Царь Михаил установил новые более мягкие стандарты. Однако и он не смог многого добиться от московских хозяев. При перестройках после пожаров дворы не формировались по линиям фасадов, как предписывалось указом, отчего образовывались выступы и углы.

Даже Петру I не удалось навести порядок. Указом от 14.09.1715г. он высочайше повелевал: дома в Москве строить только по прямой линии. В ином случае - отбирать в казну или перестраивать за счет архитекторов. Но московский характер брал свое.

Любопытно читать царские указы - обычно они разумны (уже в 1752 году, например, на плане Москвы мы обнаруживаем красные линии, определявшие фасады домов) и все-таки совершенно бессильны. Ибо написаны в предположении, что все, что бы ни повелел государь, непременно и беспрекословно исполнится. Просто диву даешься: откуда такая вера в слова? Неужели ни царь, ни его приближенные в самом деле не знали, что уж ежели чем овладел народ на Руси - так это искусством не исполнять повеления власти? Даже Петр, которого мы привыкли уважать за деловую хватку и рабочий настрой, и тот не особенно озабочен механизмом контроля за исполнением.

Так или иначе, но практически дело не двигалось до 1812 года, когда пожар уничтожил не только дома, но и дворовую планировку Москвы. «Пожар способствовал ей много к украшенью», - скажет позже поэт. И действительно: учрежденная после войны «комиссия строений»

сразу взялась за дело. На карту города нанесли с достаточной точностью все проезды в пределах Камер-Коллежского вала и, наконец, в 1818 году составили «проективный план»... И все же, несмотря на всю эту гигантскую проектную работу, в XIX веке для расширения улиц было сделано не так много. Тормозило высочайшее требование выкупать у владельцев необходимые для проездов участки по договоренности. А владельцы заламывали непосильные цены. Только с введением нового городского уложения 1872 г. Управа многократно увеличивает финансирование и начинает пользоваться полученным правом отчуждать необходимые земли по справедливой цене.

Но тут вскоре подоспела революция - а уж что было дальше, как рушили и катали дома по Москве, об этом спросите у очевидцев, а я, с вашего позволения, прерву эту не совсем веселую историю, чтобы лишний раз не расстраиваться. Скажу только, что подобный прием настолько набил оскомину за годы авторитаризма - сегодня мы так поносим тех варваров, которые рушили в советские годы исторический центр, — что пользоваться их методами нам, мягко сказать, не к лицу.

Остается один, третий метод, самый трудный и деликатный: совершенствовать систему регулирования движения, убыстряя его темп. Увеличение пропускной способности трасс за счет одностороннего движения, многоуровневых развязок, подземных переходов, многоэтажных стоянок для автомобилей, наконец, создание еще одного кольца в столице - вот наш арсенал.

Тут можно вспомнить, что быстрая езда представляет собой самую, что ни на есть, московскую традицию.

«Московский извозчик скачет как бешеный и кричит - Гик! Гик! - народ расступается». Это из письма иностранца (17 век).

С какими словами «народ расступается», можно догадаться по названиям царских указов:

«О ЗАПРЕЩЕНИИ ЕЗДИТЬ ПО ГОРОДУ С БИЧАМИ И НА ВОЖЖАХ» (1683).

«О ВОСПРЕЩЕНИИ СКОРОЙ ЕЗДЫ И НЕПРОИЗНЕСЕНИИ БРАННЫХ СЛОВ» (1744).

Через эти управленческие документы хорошо просматриваются московские порядки и нравы.

Передо мной наставление Петра I московскому обер-полицмейстеру: добиться, чтобы извозчики по Москве ездили помедленнее, «а имеющие охоту бегать на резвых лошадях взапуски», иронизирует царь, пусть устраивают состязания в ямских слободах или зимой на реке.

А вот Указ Императрицы Елизаветы Петровны от 19.03.1742г.: высочайше запрещается скакать по Москве «на резвых лошадях», чтобы «людям утеснения и убивства не чинили».

И на закуску цитата из следующего:

«Ее Императорскому Величеству известно учинилося, что в Москве на лошадях ездят весьма скоро, оттого попадающихся навстречу людей не точию бьют верховые плетми, но и лошадьми топчут безо всякого рассуждения и сожаления и скверно бранятся...»

В общем, если судить по царским указам, создается впечатление, что гоголевское восклицание - «и какой же русский не любит быстрой езды!» - получало подтверждение именно в первопрестольной.

Кто не простаивал в «пробках» на Садовом кольце, не проклинал все на свете, не молился, не негодовал, не готов был продать душу дьяволу, лишь бы поспеть вовремя, тот не поймет всей страсти, с какой без конца обсуждается проблема «траффика» на совещаниях в мэрии. Слово это, по-английски означающее просто «движение», «транспорт», в последнее время, как я заметил, общаясь с регулировщиками, стало все чаще употребляться для обозначения чрезмерного движения, «пробок», заторов. Таковы игры русского языка: что у них движется, у нас стоит.

Совершенно не случайно, что «траффик» в этом смысле принял кризисные формы именно к началу 90-х.

Еород, рассчитанный долголетним существованием на общественный транспорт, захлестнула волна несдержанного роста автопарка легковых машин.

Сказались последствия ускоренного перехода к открытой системе - и устранение искусственного автомобильного дефицита, и появление богатых людей и организаций, и многое другое, что долго перечислять.

В общем, в Москве уже более миллиона частных машин, и цифра эта неумолимо растет. Прибавьте муниципальный транспорт. Плюс ведомственный. Плюс наше желание еще что-то построить, создать, переделать... И вы согласитесь, что транспортный кризис не мог не стать спутником новой системы. Она развивается и он вместе с ней.

Проблема настолько сложна и многоаспектна, что выходит из разряда решений «прямого действия». Транспортная система - единый целостный организм, вмешательство в его отдельные фрагменты может

вызвать последствия совершенно в другом месте города. Поэтому здесь требуется работа, предполагающая умение и профессионализм, интуицию и анализ вариантов, допущение разных подходов, сравнение альтернатив. Тут возможны столкновения мнений и конфликты позиций. А искусство руководителя заключается не в том, чтобы быстро принять решение и жестко его контролировать, а в терпеливом выявлении всех тонкостей зрения, в вовлечении специалистов и руководителей в общую дискуссию при точном учете, кто на чьей стороне.

Эта тактика - как бы особая тема, и я не знаю, место ли тут для нее.

Меня часто спрашивают (даже коллеги, не только друзья): зачем без конца проводить совещания? Для чего терять столько времени на «говорильню»? Не лучше ли позвать к себе пару отборных специалистов, выработать с их помощью грамотное решение и жестко его провести? Скажу по секрету: в конечном итоге, так часто и происходит. Но я поклялся себе, что никогда не буду похож на некоего члена Политбюро Слюнькова (помните такую фамилию?), который в бытность мою «зампредом» приглашал в кабинет, два часа говорил черт знает что и отпускал черт знает с чем. Причем основное время тратил на то, чтобы показать, какой ты никчемный и ни к чему не способный. Каждый раз, покидая его кабинет, я клялся себе, что никогда в жизни не стану на него похожим.

Нет, господа. Искусство руководителя заключается в том, чтобы всех собрать, каждого выслушать и действительно, по совету Карнеги, восхититься его видением проблемы и знанием предмета. Задача руководителя - создать атмосферу обсуждения, творческой эйфории, «мозговой атаки». Ведь скучные «оргрешения» тоже подчинены принципу собственности. Только после того как они будут приватизированы руководителями среднего уровня, и начнется их проведение в жизнь.

Опытный руководитель, проводя совещание, имеет в виду параллельную цель: не навязать своего решения подчиненным. Он может незаметно подталкивать их, направлять своими вопросами, но ни в коем случае не «переть», не настаивать. Он побеждает терпением, а не силой. Он считает удачным лишь то совещание, где в заключение смог сказать: «Наше итоговое решение - вот оно - складывается из ваших идей. Большое за них спасибо». Потому что только после подобного разговора он приобрел не манкирующих своими обязанностями исполнителей, а творческих союзников, которые будут бороться за это решение, отстаивать его. Они - специалисты. Но если до сих пор каждый из них видел в общей проблеме лишь свой фрагмент, как бы ячейкой фасеточного глаза, то теперь он уловил суть целостного образа и приватизировал это

целое. Его уже можно не контролировать. Он уносит с собой огонек на строя на осуществление, ибо считает принятое решение своим. А отстаивать свое - в людской природе.

Итак, началась работа - честно сказать, странноватая - никогда прежде столичный градоначальник не проводил столько совещаний на одну и ту же тему, не приезжал так часто в НИИ Генплана, не слушал часами сотрудников сектора транспорта, не общался при каждом удобном случае с рядовыми работниками ГАИ... И не впадал в такое состояние безвыходности, ибо ситуация оказалась почти безнадежной. Всюду знали одно: запретные методы. Ограничение въезда. Никаких иных решений никто не предлагал.

Страшное разочарование собой испытываешь в такой ситуации. Простой вопрос - а ты бессилен. И хотя точно знаешь, что бессилие это ложное, что оно не должно останавливать, ибо природа настолько многообразна, что решение, кажется, где-то рядом и требует лишь одного: «Найди меня, найди меня...»

И тут от полного, поймите, отчаяния, совершенно неожиданно для себя (я даже не помню, как это произошло) выдвигаю предложение: а что если закрутить Садовое кольцо в одну сторону? (А внутри мысль: ты что, большой? А сам продолжаю.) Бесветофорная трасса внутри города. Скорость до 80 км/час. Сделаем новые путепроводы, развязки, подземные переходы, организуем движение на смежных улицах - и дальше весь вопрос будет лишь в цене бензина. Как, на ваш взгляд?

Чем хороши такие идеи - их можно потом не внедрять. Но они активизируют всю сферу, давая результаты совсем не там, откуда ты начинал.

Как всегда в подобных случаях, тут же нашлись и энтузиасты («принимаем решение, пробуем!»), и противники («кончайте экспериментировать над Москвой!»), и центристы. Сам сижу и определяю: в какой стороне те из главных руководителей, кому предстоит все это осуществлять. Если «справа», то лучше не портить им работу. По-хорошему говорю: отступись.

Но все же, прежде чем отступить, мы проверили и этот вариант. Сделали массу расчетов, смоделировали возможные ситуации на компьютерах, определили недостающие элементы. И уже в процессе работы добились очень многого.

Первым из таких результатов была активизация работы над проектом туннеля под Лефортово - там, где сейчас прерывается третье кольцо. По каким-то причинам, никому не ведомым, разработка его

почти прекратилась. Теперь этот туннель внесен в список приоритетных. Выяснилось, что его можно сделать даже без привлечения иностранцев и с гарантией, что на поверхности не пострадает ничто из того, что волнует любителей старины.

Второй результат - совсем неожиданный - «нулевое» кольцо вокруг Китай-города и Кремля. Идея родилась под впечатлением обсуждения торгового комплекса под Манежем. Там нам мешала трасса, отделяющая Манежную площадь от Александровского сада. Предполагалось на этом участке сделать туннель под землей. Мысль нормальная, сделать нетрудно - но очень противно было почему-то представить две дырки в центре Москвы. Я не оговорился: именно противно. Тут состояние эмоционального дискомфорта сродни художественному. Тому, что заставляет мастера не успокаиваться, перебирая варианты, ища образные решения, пока не «осенит».

Идея оказалась настолько простой и красивой, что практически не было несогласных. Кольцо закрутилось вокруг Кремля.

- А как же с Садовым? - спрашиваю.

- Может, пока подождем? - слышу в ответ. - Сделаем ряд переходов, туннелей, спроектируем те элементы, которые все равно сгодятся, независимо от того, какое потом будет принято решение, движение в одну сторону или в две.

Я был счастлив. Это тот ответ, который сегодня нужен.

С ним согласны все основные руководители. Они поняли стратегический замысел.

Они будут искать альтернативные варианты.

Они знают: бездействовать нельзя.

ВОКРУГ «КВАРТИРНОГО ВОПРОСА»

В романе М. Булгакова «Мастер и Маргарита» есть странная фраза, произнесенная, если верить писателю, самим Сатаной: москвичи, мол, люди как люди, «квартирный вопрос только испортил их».

Автор не поясняет, в чем дело. И мало кто знает, что речь шла о давней истории, завершение которой еще только, даст Бог, случится на наших глазах.

Ограничение квартирной платы, реквизиция домов и уплотнение квартир — все, что многие связывают с «варварством Советской власти», на деле возникло гораздо раньше.

История «квартирного вопроса» — яркое свидетельство того, как много было сделано в добольшевистский период сугубо большевистского, как естественно вырастал большевизм из российской действительности, особенно из милитаризованной России 1914-17 годов.

1

Надеюсь, не надо напоминать читателю, что до революции жилье находилось исключительно в частном владении. При этом под словом «домовладелец» имелся в виду обычно не всякий хозяин дома, а лишь сдававший жилье внаем - то есть довольно широкая категория лиц от собственника доходного дома с десятками меблированных квартир до вдовы мелкого чиновника, теснящейся ради заработка.

Среди московских буржуа домовладение расценивалось как спокойное, без риска, помещение капитала: купил дом - и собирай с квартирантов дань, стараясь не прозевать повода увеличить ее по случаю мощения прилегающей улицы.

Домоуправление не требовало особых талантов. Надзор за

дворниками, контракт с подрядчиком о починке крыши да нахождение зимой подводы для вывоза снега - вот, пожалуй, и весь круг хозяйственных забот домовладельцев, этих, по острому выражению фельетониста, «инвалидов капитализма».

Основными их обязанностями, если верить злым языкам, были те, что не имели отношения к домовому хозяйству - ведение домовых и суточных книг и прочее содействие полицейским функциям. Именно поэтому домовладельцев, как правило, не любили, но то было до поры до времени личным делом жильцов.

Наша история начинается с конца 1914 г., когда в России в связи с разворачиванием военных действий наблюдается резкий скачок инфляции.

Домовладельцы полагали, что никто не станет оспаривать их права на индексацию доходов. И в мирное-то время Москва испытывала потребность в жилье. А с началом войны (армия, беженцы, лазареты) дефицит обострился до крайности.

И вот хозяева, ничтоже сумняшеся, начали поднимать квартплату - вначале, как водится, с несчастных беженцев, а потом и со всех остальных.

И тут началось.

Кампанию протестующих писем в думу открыли санитарные печительства.

За ними выступило «Общество квартиронанимателей».

Затем «Общество городских служащих», объединявшее немного-немало 23 тысячи человек.

Потом кто угодно - рабочие, акушерки, латышские беженцы - «все, кто хоть сколько-нибудь был объединен».

К изумлению домовладельцев акцию протеста поддержала московская пресса. Даже бульварные издания завели специальные разделы, в которых чуть ли не ежедневно появлялись статьи и заметки под красноречивыми заголовками: «ПОХОД ПРОТИВ КВАРТИРАНТОВ», «УХИЩРЕНИЯ ДОМОВЛАДЕЛЬЦЕВ», «ВОПЛЬ КВАРТИРАНТА». Перепечатывались резолюции протестовавших организаций. Даже солидные «Русские ведомости», посомневавшись немного, вышли на трассу с несколькими статьями типа «Стоны квартиранта». Никто не посмел не то что остаться в стороне, но просто отстать от коллег в общественной прыти.

Все это окончательно предопределило позицию властей.

Власть ведь не любит открытых действий, ухудшающих положение подданных. Ей сподручнее действовать опосредованно - таможен-

ными пошлинами, денежной эмиссией или, как в наши дни, ваучерами или отказом от индексации сбережений. Она знает, что, обнаружив обман опосредованный - когда за свои накопления не то что квартиру, гроб деревянный не купишь - российский человек не может приравнять это сердцем к такому непосредственно ощутимому факту, как повышение квартирной платы.

«Защита народа» осуществлялась самыми решительными мерами. В августе 1915г. «обязательным постановлением» московского градоначальника было ЗАПРЕЩЕНО ПОВЫШЕНИЕ КВАРТПЛАТЫ НА ТЕРРИТОРИИ МОСКВЫ.

Затем это постановление было подтверждено приказом командующего войсками Московского военного округа.

Примеру Москвы последовали другие города.

Домовладельцы пробовали было защищаться. Трудно без сочувствия читать их петицию в городскую думу. «Прося просить» командующего МВО об отмене ненавистного распоряжения, они взывали к разуму и справедливости:

«...Отказ от пересмотра этого постановления поставил бы домовладельцев в исключительное положение по сравнению с другими собственниками имуществ и капиталов: владельцы государственных бумаг продолжают пользоваться прежним %; на доходы торговых и промышленных предприятий никто не посягает. Служащие общественных учреждений, торговые и промышленные служащие получают прибавки по случаю дороговизны. Состоящим на правительственной службе тоже даны пособия. Было бы очень странно и несправедливо, если бы домовладельцы, имевшие до войны определенный скромный доход от своего имущества, не в пример прочим, по случаю войны и дороговизны признавались бы обязанными поступиться этим доходом...»

Они просили разрешения поднять квартплату всего на 10-20%, что, учитывая рост цен, было бы вполне по-божески. Власть в ответ обрушила новые запрещения и штрафы.

Лишь к концу лета, когда стоимость рубля упала до 25 копеек, центр попробовал вмешаться и сделать то, на что не решались губернаторы и командующие. «Квартирный закон» Совета министров от 27.08.1916г. (отменявший все прочие распоряжения) запрещал повышать цены только на сами жилые помещения. Тем самым разрешалось повышение платы за коммунальные услуги.

Однако этот компромисс уже ничего не дал домовладельцам.

Локальная социальная катастрофа свершилась. До войны домо-

владелец, получавший 4-5 тысяч рублей годового дохода, был состоятельным человеком. Рабочий получал 400-500 рублей. К концу войны при падении рубля в сто раз годовая заработная плата рабочего достигала уже 30 тысяч. А домовладелец остался со своими четырьмя-пятью. То есть оказался в положении худшем, чем его бывший дворник.

2

Ни власть, ни домовладельцы, конечно, не подозревали о серьезности происшедшего. Предполагали, что война скоро кончится и временные убытки удастся компенсировать.

На деле заваривалась история, которую мы не можем расхлебать до сих пор. Разрешив удорожать коммунальные услуги, «квартирный закон» не допускал повышения той части квартплаты, которая шла на амортизационные отчисления для капремонта. Результат не замедлил сказаться. Дома приходили в упадок.

Домовладельцы ввели режим жесткой экономии. Квартиранты мерзли. Но Общество домовладельцев демонстративно постановило: включать в контракты пункт, по которому хозяева обязываются отапливать дома лишь тем количеством антрацита, которое получают через городскую Управу.

Обратим внимание на логику поведения домовладельцев: они перестали бороться с трудностями. На рынке было полно дров и угля, но ни о каком, скажем, кооперативе для централизованной закупки топлива за весь период хозяйственной разрухи слышно не было. Все стали полагаться лишь на муниципальную власть.

Зимой того же года произошло нечто, для Москвы неслыханное: хозяева перестали нанимать подводы для вывоза снега с прилегающих улиц. И это было официально санкционировано - московский градоначальник разрешил убирать уличный снег во дворы.

То же с канализацией: если прежде работали подрядные бригады, то теперь все обращались только в Управу. Канализационный отдел оказался перегружен заказами. С 1 января 1917г. там образовался отдел ремонта канализационных и водопроводных устройств - событие в своем роде историческое: этот отдел с мастерскими явился прародителем будущих многочисленных городских ремонтных служб.

Короче, накануне октябрьского переворота обрисовался пророческий идеал московских домовладельцев: возложить обеспечение городского хозяйства на муниципалитет.

3

Но и этим дело не кончилось. Тут мы подходим к главной части «квартирного вопроса», в котором булгаковский дьявол видел причину порчи москвичей.

Поскольку с началом войны домостроительство остановилось, ремонтов не производилось, а население увеличивалось - все это, естественно, вызвало жилищный кризис. Уже осенью 1916 г. студенты, вернувшись с летних каникул, ходили ночевать в полицейские участки.

Ненормальность сложившегося положения была ясна всем. И вот новая городская дума, образовавшаяся после Февральской революции - то есть отнюдь не большевистская, а кадетско-эссеровская - додумалась!

В тот самый день, когда в Петрограде штурмовали Зимний, то есть 25 октября 1917 года, в Москве был подписан проект постановления «о предоставлении московскому городскому общественному управлению права реквизиции помещений».

В нем, в частности, говорилось:

«Московскому городскому общественному управлению предоставляется право РЕКВИЗИЦИИ жилых и нежилых помещений в пределах города Москвы для осуществления мер к ослаблению жилищной нужды населения.

Равным образом Московскому городскому общественному управлению предоставляется право издания обязательных постановлений ОБ УПЛОТНЕНИИ числа живущих в квартирах и иных жилых помещениях, согласно оснований и правил, имеющих быть выработанными городской думой».

Но «имеющие быть» правила были выработаны уже другой властью.

4

В декабре 1917 года Моссовет отменил право частной собственности на крупные домовладения.

Дома переходили в городскую собственность. Началась великая эпоха муниципализации жилья, по размаху и последствиям сопоставимая с коллективизацией, индустриализацией и прочими великими войнами за социализм.

Новые проблемы возникали сразу же. И первая из них - кто будет управлять муниципальным жильем? Тут мы снова имеем повод по-

дивиться воле providения: оказалось, что к моменту октябрьского переворота все было словно подготовлено. В частности, почти во всех крупных домах к тому времени уже действовали так называемые «домовые комитеты», организованные (как пункты распределения хлебных карточек) самими жильцами. На них-то декретом от 12 декабря 1917 г. и свалили управление жилфондом.

В декрете говорилось:

«На домовые комитеты возлагается управление домами, для чего домовым комитетам предоставляется право:

- а) взимать квартирную плату,
- б) сдавать пустующие помещения,
- в) производить необходимый ремонт,
- г) приглашать для заведования домами платных лиц».

Великий комбинатор Остап Бендер после провала своей аферы вынашивал мысль переквалифицироваться в управдомы. Идея была не так глупа, как может показаться сегодня. Сразу после революции начался - и шел все двадцатые годы - массовый жилищный передел. Отъем квартир и уплотнения жильцов приняли эпидемический характер. А если учесть, что именно управдомам и домкомовским активистам Советская власть стала поручать сексотские (от «секретный сотрудник») функции слежки, прописки, учета, то станет ясно, что реализовать цели проходимца было вполне сподручно.

Другое дело - забота о состоянии домов. С переходом в руки «домкомов» они стали переживать не лучшие времена. Ради уменьшения квартплаты жильцы стремились экономить на чем угодно. И прежде всего на том, на чем нельзя сэкономить без разрушения здания. Ремонт осуществлялся хаотически, нарушались строительные и противопожарные правила. Судя по документам Моссовета, пожары возникали, например, от ввода в вентиляционные ходы дымовых труб или от прохождения их в деревянных стенах без всякой изоляции; большие печи возводились прямо на полу; прогибавшиеся стропила подпирались раскосами, упиравшимися в балки; перегородки переставлялись произвольно. Короче, как записано в одном из документов тогдашнего Моссовета, «заинтересованность жильцов в благоустройстве квартир несколько не гарантирует бережного отношения домовых комитетов к жилищам».

Передо мной доклад сотрудника Жилземотдела Д.Кузовкова «Муниципализация жилищ и квартальные хозяйства в Москве». Автор так поясняет суть происходящего:

«Хотя все население заинтересовано в том, чтобы по улице было удобно ходить, однако если поручить благоустройство улицы попечению прохожих, никто никогда не будет чинить и подметать мостовую, очищать снег, зажигать фонари. Поручить домовое хозяйство попечению жильцов - все равно, что оставить улицы на попечение гуляющей публики или управление вагонами трамвая - пассажирам».

Попытки усмотреть в действиях домкомов «саботаж несознательных элементов» (заменить их комитетами бедноты или ячейками коммунистов) результатов не давали. Тогда-то и возникла идея создания «квартальных хозяйств», прообраза будущих ЖЭКов.

Постановлением Моссовета от 1 ноября 1918г. дома, расположенные в одном или нескольких кварталах, объединялись в особое хозяйство. Руководитель «квартхоза» отвечал уже не перед жильцами, а перед районным отделом Моссовета.

5

Какое же место в финансировании всего этого жилищного хозяйства занимала квартплата?

Почти никакого. Одним из первых декретов Совнаркома функции прежних городских дум передавались городским советам. А горсоветы (едва ли подобное случалось в мировой истории!) перешли на госснабжение.

К 1919 году при общем падении стоимости рубля (по сравнению с довоенной) в 200 раз квартплата поднялась в среднем в 2,5 раза. Квартирные цены оставались самыми низкими из всех твердых цен. Если до войны комната без отопления обходилась съемщику в 8 руб. в месяц и отнимала 20% сорокарублевого заработка, то теперь - 20 руб., т.е. отнимала лишь 1% заработка в две тысячи рублей. Другой пересчет: месячная квартплата равнялась стоимости двух папирос или шести спичек.

В комиссии Совнаркома по этому вопросу рассматривались разные проекты. Либо повысить квартплату в пределах необходимых эксплуатационных расходов. Либо покрывать дефицит средств за счет государства. Все кончилось тем, что 11 июля 1919г. СНК выпустил постановление с характерным названием: «О ЗАПРЕЩЕНИИ ПОВЫШЕНИЯ ПЛАТЫ ЗА ЖИЛЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ».

В 20-м году правительство вводит новый принцип - бесплатности жилья. Вводит, аргументируя тем, что резкая инфляция все равно

сделает бессмысленной любую квартплату, тогда как службы, которые ее собирают, стоят дорого.

Принцип бесплатности работает недолго. Но он так развращает людей, что когда в 1921-м выходит постановление «Об оплате коммунальных услуг», никто платить уже не хочет.

Московские коммунальщики разрабатывают тактический маневр. Они предлагают ввести оплату символическую, минимальную - начиная с 10 копеек. Затем каждый год поднимать. Они хотят сделать привычным сам факт платежа.

И квартплата (дифференцированная по 17 разрядам) действительно поднималась.

Ежегодно на 50%.

Все годы НЭПа.

6

К началу 1921 г. в Москве было уничтожено одиннадцать тысяч зданий, что резко уменьшило объем жилищного фонда. Убыль шла по разным статьям: разрушено, запущено, загажено, разобрано на дрова и т.д. Отсутствие ответственности у жильцов и юридическая безответственность домоуправлений усугубляли естественную разруху и привели к жилищной катастрофе.

3 сентября 1921 г. Президиум Моссовета утвердил «Положение о жилищных товариществах». Идея нововведения знакома нам по пародийному лозунгу Ильфа и Петрова о спасении утопающих: «Забота о сохранности жилища есть дело его потребителя».

Вышеупомянутый Михаил Булгаков, тот, что считал «квартирный вопрос» главной причиной порчи москвичей, так описывает появление новой формы домоуправления:

« А в третью квартиру жилтоварищей вселили.

- Ну-у?

- Точно так, целых четыре штуки.

- Боже мой! Воображаю, что же теперь будет в квартире. Ну и что же они?

- Да ничего-с.

- А Федор Павлович?

- За ширмами поехали и за кирпичом. Перегородки будут ставить.

- Черт знает что такое!

- Во все квартиры, Филипп Филиппович, будут вселять... Собрание сейчас было, выбрали новое товарищество, а прежних - в шею» («Собачье сердце»).

Предполагалось, что жилищные товарищества начнут заботиться о сохранности домов. На деле их главной заботой стало не состояние домового хозяйства, а продолжающийся массовый жилищный передел.

7

С началом НЭПа принудительные «уплотнения» и «выселения» были «введены в русло революционной законности».

Так и сказано в Постановлении СНК 1926 года: «Меры принудительного уплотнения граждан допускать лишь при определенных обстоятельствах в точно установленных в законе случаях и в строго определенном законом порядке».

Теперь посмотрим, что это за случаи и что за порядок. Перед нами пояснения московского городского суда, написанные, как говорится, для самых бестолковых. Берем понятие УПЛОТНЕНИЕ:

«Под уплотнением нужно подразумевать не всякое вселение на площадь основного съемщика, а лишь на внутрикомнатные излишки. Например, Иванов один занимает комнату 16 м. Он вправе вселить к себе Петрова или как временного жильца, или на излишки (16 - 8 = 8 м).

Если при вселении Петрова Иванов заявил домоуправлению, что он вселяется как временный жилец, то Иванов продолжает платить за излишки и вправе выселить Петрова как временного жильца...

Если же Иванов подал заявление в домоуправление о вселении Петрова на излишки в порядке самоуплотнения...»

Теперь представим все это в натуре. Речь идет о шестнадцатиметровой комнате! Какое может быть «уплотнение», удивляемся мы сегодня. А вот такое: в постановлении Моссовета от 28 июля 1924г. «жилищно-санитарной нормой» предписывалось считать «16 квадратных аршин на человека без различия возраста», что впоследствии превратилось в 8 метров на одного.

Как это выглядело в натуре, можно прочесть у Ильфа и Петрова:

«Большая комната была разрезана фанерными перегородками на длинные ломти в два аршина ширины каждый. Комнаты были похожи на пеналы, с тем только отличием, что кроме карандашей и ручек здесь были люди и примусы» («12 стульев»).

Чтобы вообразить себе, что творилось в таких коммуналках, обратимся опять к официальному документу. Берем понятие «санитарная норма»:

«В комнате проживают два товарища, один женится и вселяет против согласия другого свою жену. Сосед протестует, дело доходит до суда, и в одних случаях суд выселяет жену, а в других - отказывает в выселении...» (из пояснений Московского суда).

Не прочувствовав всего этого, нельзя оценить, что же все-таки было проделано в Москве после смерти Вождя всех времен и народов.

8

С началом НЭПа делается попытка перевести жилищное хозяйство на самокупаемость. За это берется Наркомат внутренних дел - не тот страшный НКВД, наследник ЧК и ГПУ - а в то время еще вполне традиционное ведомство, руководившее местным хозяйством.

Коммунальные хозяйства («комхозы») снимаются с госснабжения. Моссовет проводит «политику демуниципализации». Восстанавливается ограниченное право на частные застройки, отмененное было декретом 1918 года. Гарантируется «невывселение» из застроенных на личные средства владений. Большинство мелких домовладений (пять и менее квартир в доме) возвращаются бывшим владельцам. Большие - сдаются в аренду жилтовариществам и учреждениям. Арендаторы обязываются восстанавливать и эксплуатировать их за свой счет.

Запрягая частный интерес в боевую колесницу социализма, Моссовет исходил из трезвой оценки реальности. Он стремился повесить заботы о жилфонде на шеи новых арендаторов. Однако столкнулся с неожиданным явлением: нежеланием многих бывших владельцев получить обратно свою собственность. К концу двадцатых годов в Москве насчитывалось примерно 2000 бесхозных домов.

Одновременно НЭПовский Моссовет активно учился выкачивать деньги через квартплату.

Последнее ее повышение происходит в 1926 году.

Затем наступает «год великого перелома», и вопрос о самом дешевом в мире жилье становится исключительно делом политики.

9

В начале тридцатых годов коммунальное хозяйство торжест-

венно выпроваживают из НКВД: последнему предназначаются более важные дела.

О том, что за атмосфера стала царить в рядах славного племени коммунальщиков, можно судить, хотя бы открыв наугад любой номер журнала «Коммунальное строительство» за 1938г.:

«В ряде мест Москвы вражеские руки в условиях безответственности, создаваемой существующей системой ремонтного дела, пытались сорвать ремонт, т.е. дело улучшения бытовых условий населения...»

В другом номере журнала:

«Подлая банда, окопавшаяся в Академии коммунального хозяйства, дезорганизовала работу», а потому пора «превратить Академию в действительно научный штаб коммунальников, куда никогда не смогут проникнуть враги народа и предатели родины».

В условиях нагнетания шпиономании домовым службам предписывались важные функции. Согласно новому «Положению о домоуправлении...» (1938г.) в обязанности управдома входило:

«...Назначение в квартиры, населенные несколькими съемщиками, ответственных по квартире и повседневное руководство их работой.

...Вручение судебных повесток.

...Присутствие при обысках...»

Так появилась новая форма решения «квартирного вопроса». Кампания по выселению из Москвы «вредных элементов» позволила освободить немалое количество жилья. Чтобы получить площадь соседа, достаточно было состряпать донос. Кого-то забирали ночью, кого-то на улице, а кто просто получал повестку (даже не под расписку, а обычной почтой) - явиться в районный отдел НКВД. Человек приходил, и ему вручали распоряжение о высылке. Срок - 72 часа. Билет за свой счет. При этом отбирались и паспорте пропиской, и квартира.

Не будем подробно описывать тот мрачный период: сегодня итак появилось множество публицистической «чернухи» о нем. Скажем только, что сталинская эпоха довела «квартирный вопрос» до апогея.

Коммуналки (это слово непереводимо ни на один иностранный язык) оказались не только способом решения жилищной проблемы, но и важным рычагом социального контроля. Семья - по тогдашнему выражению «ячейка государства» - изначально противоречила марксистской программе. Но если в первые послереволюционные годы с ней боролись, поощряя «половой коммунизм», то теперь, с ужесточением режима - отнимая у человека право на частную жизнь. В коммуналке проходила не личная жизнь. Это был «роман с коллективом»...

Не поняв всего этого, мы никогда не оценим, что было проделано в эпоху послесталинской «оттепели» в 60-е годы.

Хрущев решил разругать «квартирный вопрос» как Тарас Бульба тыкву. Он объездил ряд стран, внимательно осмотрел совмещенные санузлы, низкие потолки и типовые бетонные блоки. Все это вписывалось в его стратегический замысел: каждой семье - отдельную квартиру.

Как человек одной идеи, он с такой энергией закрутил все организации, причастные к проектированию и возведению жилья, что архитекторы мигом забыли о красоте, а строители - о качестве. Идея была проста до умопомрачения: «нынешнее поколение советских людей будет жить при коммунизме». Коммунизм предполагалось встречать через двадцать лет в пятиэтажках.

Через тридцать эти «хрущобы» приходится разбирать в аварийном порядке: провисают балки, разваливаются стеновые панели, страдает санитария. Жить в них становится просто опасно. Их даже нельзя уже использовать как временное социальное жилье.

Тут читатель может попросить автора остановиться: откуда столь критичная интонация? Разве не страшен был московский жилищный кризис? Сколько судеб рушилось по этой причине! Какой радостью, каким чудом казался переезд семьи в отдельную квартиру из коммуналки! И наконец, разве не типизация, не унификация - путь развития массового жилья?

Все так. Но раз уж мы взяли за точку отсчета булгаковское замечание насчет «порчи москвичей», то давайте и этот период рассматривать с тех же высоких позиций.

Совсем немного дополнительных усилий требовалось, чтобы сделать все более культурно - и типизацию, и унификацию. По задумке все было правильно. А по раскрутке недальновидно. И не только потому, что приходится ломать недавно сделанные дома, уменьшая потенциал жилого фонда, а по причинам более тонким, не измеряемым линейкой, как квадратные метры жилья.

Взяв за основу самые убогие типовые проекты, доведя их социалистическим методом до того уровня, какой не известен нигде в мире, архитекторы изменили самый облик столицы. Да, я вырос в бараке, но это никогда не считалось нормой. Теперь утверждался новый образ человека, которому полагается бетонный кубик высотой два с половиной метра и полное отчуждение от окружающих.

Но это так, к слову. Главное же состоит в том (и тут мы должны быть благодарны «оттепели»), что заданный темп жилищного строительства позволил за отпущенные советской власти годы решить первую часть «квартирного вопроса», без чего, если верить дьяволу, не исправить москвичей.

11

Нам в наследство оставили вторую часть жилищной проблемы, самую тяжкую и, как теперь выражаются, «непопулярную».

Приходится делать то, на что не решились царские власти.

Повышать плату за жилье.

Меньше всего мне хотелось бы сообщать москвичам об этой необходимости. Но есть ли альтернатива?

Существуют простые принципы, и к ним следует вернуться. Они базируются на извечных понятиях собственности, праве человека иметь свое жилье, за свой счет его содержать и обустраивать.

Между тем, ситуация так запуталась, что основываться на чем-либо из того, что произошло после 1914 года, практически невозможно. Из периода, который захватил несколько поколений, мы не можем взять почти ничего.

Итак, вот задачка, простая, как в учебнике арифметики.

Исходное состояние на конец 1991 года: 85% жилья находится в муниципальной собственности, остальное в ведомственной. В частной - почти ничего. Квартплата составляет 0,3% от уровня эксплуатационных затрат.

Конечное состояние на неизвестно когда: все квартиры находятся в частной собственности, и хозяева, как во всем мире, оплачивают их содержание и ремонт.

Спрашивается: как перейти из пункта «А» в пункт «Б»?

Если бы общество было богатым, горожане имели, как во всех развитых странах, нормальный достаток, проблемы бы не было. Она возникает не из запутанности вопроса, а из уровня благосостояния общества.

С переходом квартир в частную собственность возникла парадоксальная ситуация. Реальная стоимость жилья в Москве очень высока. Но большая часть новоявленных собственников не в состоянии не только производить амортизационные отчисления на капремонт, но даже оплачивать содержание собственной квартиры: 40% москвичей имеют

доходы ниже прожиточного минимума, и подобная постановка вопроса для них - катастрофа.

В свою очередь, город тоже не выдерживает дотационной нагрузки. Из двадцати триллионов рублей городского бюджета (что остаются после того, как двадцать семь уходят в госказну) мы уже не способны отчислить ремонтным службам столько, сколько необходимо. В прошлом году, например, отремонтировали лишь половину того, что требовал норматив. Причем и эти деньги можно было бы использовать эффективнее, если бы ими владели жильцы, а не чиновники: поощрялась бы конкуренция ремонтных служб.

Что делать, читатель? Пока московские власти пошли по пути «жилищных субсидий».

С одной стороны, квартплата повышается - и это естественно, ибо в Москве живет немало людей с хорошим достатком. Было бы непонятно, с какой стати они должны пользоваться муниципальной помощью по принципу «кто больше имеет, тот больше получает» (ведь именно так происходит при централизованной дотации).

С другой стороны, система гарантирует, что квартирная плата не отберет у вас более определенной части семейного дохода. Кто не может платить - приходите. Сделают перерасчет.

Система не идеальная. Будем искать варианты.

Но за всей этой работой не станем забывать, что сказал о причинах нравственной коррозии москвичей сам Сатана. Что ни говорите, а лучшего специалиста по проблемам порчи нам не найти.

НЕ ИГРАЙТЕ С ТОЛПОЙ, ГОСПОДА!

Современный город не приспособлен для революций. Все его структуры рассчитаны исключительно на мирную жизнь.

Муниципальная власть аполитична по определению: она тратит столько сил и времени на поддержание обычного городского порядка, что любые стихийные массовые действия для нее — досадная помеха, нарушающая налаженный быт горожан.

Вот почему, возражая против любых несанкционированных политических акций, мы постоянно подчеркиваем, что дело не в окраске знамен, под которыми они выступают.

А в том, что развязывать стихию толпы должно быть запрещено всем.

В этой связи я хотел бы вернуться к одному эпизоду, о котором не рассказывал в книге «72 часа агонии».

Пусть читатель простит мне этот возврат к хорошо известной всем истории.

Речь пойдет не о путче, а о толпе.

Мои записи относятся к событиям 22 августа, первого дня после провала путча. С утра разъезжал по городу, прикидывая убытки. Подсчитывал битые троллейбусы. Намечал ремонтные работы. Отдавал кучу незначительных распоряжений, чтобы сделать жизнь вновь размеренной.

Вдруг в машине раздался звонок.

Сообщали: на площади перед зданием КГБ собралась толпа. Хотят валить памятник Дзержинскому.

- ...Какой-то скалолаз уже взобрался на монумент... Накинул трос на шею... Люди остановили грузовик... Привязали конец троса... Теперь тянут...

Я был перепуган. Не за Дзержинского: «Железный Феликс» давно стал символом политического насилия, от которого стонут неуспокоенные души миллионов. Но монумент весил 87 тонн. Любые неумелые действия с ним могли привести к катастрофе.

Во-первых, неизвестно, как он будет падать. Не угробит ли кого по дороге.

Во-вторых, перевозбужденная масса вряд ли представляла себе, сколько всего скрывается внизу, под площадью. А там метро, городские коммуникации, коллекторные туннели. Если чудовищный монстр пробьет перекрытие, он и после смерти соберет людскую жатву.

Мы рванули на площадь.

Подъезжаем... Слава Богу, еще торчит.

Даже мощный грузовик не смог его сдвинуть. При Советской власти ставили «на века».

На площади идет стихийный митинг. У мегафона - Геннадий Хазанов, Мстислав Ростропович, Егор Яковлев... В общем, все те же, кто были у Белого дома, только настрой их речей теперь совершенно иной. Видно, что чувствуют агрессивную мощь толпы и стремятся сдержать ее разрушительную энергию. В какой-то степени это удается. Но неизвестно, надолго ли.

Я встал рядом с выступавшими. Хотя люди, находившиеся на площади, осознавали себя победителями, было заметно отличие этой человеческой массы от той, что ждала наступления танков у Белого дома. Даже если предположить, что это те же самые люди... Но там было братство, тут - толпа. Там настоящая опасность - тут торжествующая агрессия. Там все стремились бережно и внимательно относиться друг к другу; жесты были осторожны и добры; взаимообращение родственное, братское. Здесь господствовал размах разрушения. Это была недобрая масса, решившая мстить.

Мегафон взял префект центрального округа Александр Музыкантский. Он объявил от имени московской мэрии и правительства, что: «...Решение о снятии монумента уже принято! Памятник Дзержинскому обязательно будет снят! Сейчас же! Немедленно! Уже едут три мощных подъемных крана! Надо только подождать...»

И тут я увидел, как гигантская масса мгновенно приняла решение.

Это было удивительно: толпа жила как единый организм. При всей видимой агрессивности - в жестах, выкриках, движениях - она не была безрассудным скопищем. Нет, это была наделенная волей масса, которая поставила перед собой четкую цель и решила немедленно ее осуществить.

Она требовала мощного, жесткого действия. Но она слушала нас. Городская власть была с ней заодно. Она нам доверяла.

Конечно, не обошлось без инцидентов. Расскажу лишь об одном. Какие-то молодые люди, находившиеся в той части площади, что примыкала к «большому дому» (КГБ), решили прорваться в здание. Стали штурмовать двери. Не знаю, что переживали те, кто находился внутри. Думаю, мощь такой огромной толпы и на них произвела впечатление. Однако там скрывались профессионалы. Знали, как надо действовать. Когда напор парней стал чересчур решительным, дверь на секунду отворилась, оттуда появилась рука с газовым баллончиком, одному в лицо «пшикнули» слезоточивым газом - и тут же заперлись снова.

Вероятно, то был газ «Черемуха», потому что лицо мгновенно распухло. Мы отправили парня в больницу. Больше подобных попыток никто не повторял.

Убедившись, что толпа успокоилась, я отправился в мэрию.

Но тут же оказалось, надо ехать обратно.

Теперь уже не к КГБ, а к зданию Центрального Комитета КПСС. Часть людей двинулись туда. Остановить их - как сообщалось по телефону — было невозможно.

Здесь надо пояснить, чем было «ЦК КПСС на Старой площади». Это целый квартал (15 зданий на 170 тыс.кв.м), представлявший собой по сути крепость и информационный лабиринт, начиненный секретными данными о решениях и свершениях высшей партийной элиты.

Здесь формировалась вся тайная политика государства. Отсюда шло управление номенклатурой внутри страны и коммунистическими структурами за рубежом. Комплекс зданий Центрального Комитета не раз перестраивался с 30-х годов, чтобы повысить секретность и оперативность тайных связей. Где и как спрятана информация, в каких документах и компьютерах зашифрованы данные о партийных вкладах и засекреченных операциях, никто, конечно, себе не представлял.

Допустить сейчас толпу «гулять» по коридорам и кабинетам (а охрана в таких условиях вряд ли могла бы сопротивляться) - значило рисковать важнейшей информацией о деятельности КПСС. Не говорю уже о возможном мародерстве и хулиганстве. Надо было немедленно что-то делать. Но что?

Первые шаги мы предприняли еще накануне, когда в мэрии стало известно о признаках непонятной активности: с цековского двора один за другим выезжали крытые фургоны. Что они вывозили - документы, оборудование, ценности? - никто не знал.

Тогда мы дали распоряжение службе ГАИ не выпускать грузовые машины со двора. У входа поставили депутатский пост. Это был максимум того, на что мы, городская власть, имели право. Принимать более решительные меры муниципалитет неправомочен.

(Это назавтра, 23 августа, Горбачев напишет на записке Бурбулиса - «В ЦК КПСС идет форсированное уничтожение документов. Надо срочное Распоряжение Генсека временно приостановить деятельность здания» - историческую резолюцию: «СОГЛАСЕН»),

И все-таки мы решили действовать. Решение мэрии и правительства было сформулировано в считанные минуты. Нельзя было терять ни секунды.

Когда подъехали к Старой площади, то увидели, что вывески и стекла уже разбиты.

Толпа казалась уже не той, что была у памятника Дзержинскому. Я даже не мог понять, что произошло. Но если сравнить три состояния - у Белого дома, у КГБ и здесь - трудно было предположить, что это одни и те же люди. В первом случае доброта, во втором разумность. Тут - сгусток всех негативных эмоций: злобность, ненависть, ожесточение. Я знал о нелюбви многих людей к коммунистам. Однако не ожидал, что русские могут испытывать такую ненависть к повергнутому.

В воздухе чувствовалось одно желание - разгромить. Остановить толпу в этом состоянии казалось невозможным.

Я взобрался на складную репортерскую лестницу, которую уступил кто-то из фотокорреспондентов. В мегафон зачитал решение мэрии и правительства:

«Опечатать входы в здание... Отключить воду... Отключить электричество... Отключить все системы снабжения...»

И, чувствуя напряжение тысячной массы, от себя добавил:

- Кроме канализации! Чтобы те, кто находятся в здании, не наложили себе в штаны!

Это вызвало смех, разрядку. Решение мэрии было встречено громкой овацией. Милиция тут же, у всех на глазах принялась опечатывать двери.

Масса начала успокаиваться. На этот раз, кажется, пронесло.

Возвращаясь в мэрию, мы вновь остановились у памятника Дзержинскому. Там пик возбуждения явно прошел. Но люди ждали. Мы еще раз пообещали, что ненавистный монумент будет снят не позднее нынешнего вечера.

- Будем ждать! - раздалось в ответ.

И действительно, когда около одиннадцати вечера подъехали наконец мощные строительные машины с бригадой монтажников и такелажников, площадь была полна внимательных и целеустремленных глаз.

Наши муниципальные службы показали высокий класс профессиональной работы. Никогда еще строителям не приходилось работать на публику. Довольно быстро сняли крепления. Под шум и радостные крики эффектно подняли «Железного Феликса» в воздух. Толпа ликовала. Фотографии, запечатлевшие этот момент, обошли все газеты.

Истукана положили на платформу. Было непонятно, куда же его везти.

Не помню, кто именно предложил устроить статую на лужайке у «Дома художника». Это была замечательная мысль. Осуществлялась моя давняя мечта: собрать вместе всех бронзовых и гранитных советских вождей, героев, колхозниц, обнести оградой, и пусть там играют дети. А повзрослев, пусть станут разгадывать, что же это была за эпоха, когда «народная власть» хотела увековечить себя в памяти потомков такими вот монстрами.

Между тем одним Дзержинским толпа явно не удовлетворилась. Ко мне подошла группа молодых парней, назвавших себя «защитниками Белого дома». Они требовали технику, чтобы снять памятники Свердлову и Калинину.

Я согласился.

И вот около часа ночи мы отправились на площадь Свердлова - снимать монумент человеку, по приказу которого была расстреляна царская семья.

А затем, совсем уже ночью, я приезжал на проспект Калинина посмотреть, как свергают еще одного идола - «всесоюзного старосту», подписавшего в свое время столько указов о расстрелах и арестах, сколько, наверное, не довелось никому в истории.

Людей было уже меньше. Обстановка рабочая. Покончили с Калининским довольно быстро. Появился навыв.

Следующим на очереди был Ленин. Гигантский памятник на Октябрьской площади.

Но, приехав туда, мы обнаружили, что агрессивный заряд уже кончился. Людей было мало, страстных требований они не высказывали. Скорее любопытствовали, глаза на необычное зрелище.

Тогда я решил оставить это занятие. И убежден, что поступил правильно.

Ведь эти памятники - часть нашей истории. И если кому-то кажется, что им не место среди города, могу ответить: так думали и парижские революционеры, когда валили Вандомскую колонну, и наши, когда снимали памятник генералу Скобелеву.

Я против переписывания истории. Какой бы непривлекательной подчас она ни была, она должна оставаться при нас.

Может быть, какие-то из памятников москвичи в будущем снимут. Возможно. Но это должно совершаться по решению городской общности, а не по воле толпы.

Толпа вообще не имеет права диктовать свои решения. Она слишком непостоянна и неразумна. Если здесь, где она нам доверяла, было так трудно ее удержать, то чего ожидать в ситуациях менее однозначных? В толпе человек лишается последней собственности - собственной личности, теряет ответственность и вменяемость, а это состояние, в котором развязываются самые низменные, чаще всего агрессивные инстинкты.

Всякая идея, что толпой можно манипулировать, социально опасна. Убежден.

Формируясь, толпа может еще вдохновляться какой-то разумной мыслью, но оформившись, объединяется уже на иных началах и основаниях. В ней всегда могут найтись хулиганы, душевнобольные, люди эмоционально неуравновешенные. Достаточно случайного события, нечаянной крови или какого-нибудь истерика с громким голосом, чтобы толпа повернулась в противоположную сторону и, начав мирным митингом, вдруг озверела. А тогда это - драма с непредсказуемым концом.

Мы полагаемся на милицию, но в милиции тоже люди, и когда в них кидают камни, нельзя ожидать, что они всегда будут действовать в соответствии с буквой закона. Дух толпы заразителен, особенно в случае конфликта. Может быть, у нас еще мало опыта демократии, но я видел, как омоновцы, оберегавшие граждан и преграждавшие путь толпе, начинали подчиняться ее иррациональной логике.

А в условиях многомиллионного города - со множеством скрытых коммуникаций, газопроводов, опасных производств, да и оружия - решать политические проблемы с помощью толпы вообще преступление, какие бы цели ни преследовались.

Может быть, я сейчас рассуждаю как муниципальный чиновник. Но для того и пишу эту книгу, чтобы поделиться, в чем убежден.

И неправы те, кто обвиняет меня в особой нелюбви к «красно-коричневым», когда я выступаю против их несогласованных с мэрией

действий. Тому, чья задача - содержать город в порядке, все равно, демократическая толпа или красно-коричневая. Рассуждать о политической направленности толпы ему ни к чему. Ему надо сохранить этих людей, эти дороги, разбиваемые гусеницами, эти заборы, из которых будут выламывать доски, эти автобусы и фонарные столбы.

Я всегда буду отстаивать право оппозиции на высказывание любых взглядов. И одновременно - категорически выступать против тех, кто берет на вооружение большевистскую тактику развязывания инстинктов толпы: «Булыжник - оружие пролетариата». Ничего хорошего из этого не выйдет.

Те, кто затевает игры с толпой, не просчитывают последствий, которые равно губительны для всех. Использовать толпу ради деструктивных, дестабилизирующих целей - значит ставить под удар с таким трудом добытые начала уважения к закону и порядку.

Молодая демократия не может противостоять подобным методам подрыва власти.

А еще одной диктатуры мы просто не переживем.

ГЛАВА, КОТОРУЮ АВТОР НЕ СОБИРАЛСЯ ПИСАТЬ

У книг есть свой нрав — эта, скажем, никак не хотела кончаться. Уже редактор провел свою (бесчеловечную с точки зрения автора) правку, уже художник обследовал московские фотоархивы и пригласил, наконец, посмотреть макет...

Именно в этот момент случилась встреча — буквально на лестнице — после которой я решился сорвать все издательские сроки, чтобы написать новую главу.

А дело было так. Мастерская художника располагалась, как обычно, «в мансарде» (то бишь под крышей) одного из домов на Тверской, возле мэрии. День выдался прекрасный, машину брать не хотелось. Москвичи, особенно женщины, как-то исключительно празднично выглядели в этот день. Я чувствовал себя почти счастливым. Когда же вошел в подъезд — отремонтированный, с вахтером — настроение достигло почти апогея: все-таки цивилизованно стали жить москвичи, пусть не все... И тут, как в известном рассказе Зощенко, этому праздничному настроению суждено было смениться на прямо противоположное.

— Юрий Михайлович, не узнаете?

Лицо вахтера было настолько знакомым, что прежде, чем опознать окончательно, пришлось пережить легкий шок. То был один из лучших конструкторов на фирме, где я прежде директорствовал. Честный, опытный, исполнительный — он никогда не отказывался от задач, которые были не по силам другим. И вот теперь, как выяснилось из мимолетного разговора, делил судьбу многих «трудяг» среднего возраста: вна-

чале задержки зарплаты, потом отпуск без содержания и, наконец, — сокращение отдела. Теперь, слава Богу, нашел работу. Вот эту. Вахтер.

— А кто, собственно, содержит такой шикарный подъезд, неужели жильцы?

— Да не то, чтобы все... Но живет тут один.... Крутой.

Не знаю, поймет ли читатель мое ощущение, но у меня явно появился вкус горькой полыни во рту.

И припомнились слова Честертона: «В истории не было революций, были одни контрреволюции».

Я поднялся наверх. Книга полностью готова. Макет понравился. И тем не менее стало ясно, что нельзя выпускать ее еще без одной главы.

Той самой, которую писать не собирался.

Когда на Западе видят здорового и трудоспособного, но бедного человека, обычно относят причины бедности на его собственный счет. Либо, говорят, он недостаточно хорошо работал, либо выбрал не ту сферу деятельности, либо вообще не проявил должной предусмотрительности. Или еще что-нибудь.

Такое суровое отношение к беднякам в странах свободного рынка, конечно, имеет идеологический базис. Именно угроза бедности заставляет большую часть, например, американского общества активно трудиться и откладывать сбережения. Полная ликвидация нищеты привела бы там к таким же последствиям, как уничтожение волков для оленьих стад: те вскоре разучились бы бегать.

У нас же природа массовой бедности совсем иная. И уж вовсе не схожа отечественная ситуация с западной, когда смотришь, кто именно те люди, которые нуждаются в социальной защите. Я не беру стариков и инвалидов. Их процент приблизительно одинаков везде. Но откуда взялась такая большая доля бедных людей в богатой стране? И как в числе бедняков оказался здоровый, квалифицированный, непьющий человек, который еще недавно был совладельцем колоссального российского «общенародного достояния» и честно исполнял свои обязательства перед системой?

Нет, нам не в чем упрекнуть большинство наших бедняков. Это они, их родители, создавали национальное богатство. Это они, их родители, защищали его от многочисленных посягательств на протяжении более чем полувека российской истории. И главное - эти люди вовсе не

давали согласия на передачу своей доли общенародного достояния в руки ничтожной части населения за стоимость двух килограммов колбасы. Те, кто их обогнал, воспользовались распределительными рычагами прежней, советской системы, а вовсе не принципами свободной, честной конкуренции.

И кто наконец разъяснит нашим беднякам, почему реформы идут уже 10 лет, а 90% наших граждан находятся в положении относительно худшем, чем было после войны? Падает даже численность населения России, несмотря на приток из других республик.

Власть должна буквально в ноги поклониться российскому народу за долготерпение. Тем более что - и это все помнят - в другие времена наши люди сумели за несколько месяцев перебазировать промышленность за Урал, за два года довести годовое производство танков до 30 тысяч, а самолетов — до сорока. Только, пожалуйста, не говорите мне, что сегодня нет людей, готовых столь же самоотверженно трудиться. Я знаю положение дел: такие люди есть и даже в большом числе. Просто не они «заказывают музыку».

Когда спрашиваешь американцев: сколько людей в США можно отнести к разряду нуждающихся в социальной защите? - там говорят: смотря как считать. Но даже если брать по максимуму - не более 20%. То есть явное меньшинство. И тем не менее, по мнению политологов, это меньшинство представляет собой огромную социальную силу, которую удастся ослабить лишь масштабностью социальных программ.

В нашей же стране около 90% населения имеют до четырехсот тысяч рублей в месяц (то есть около 80 долларов), в то время как цены в среднем равны мировым. И только 5% получают свыше 1000 долларов в месяц. Но именно это меньшинство нарушает нормальную структуру спроса на рынке, ибо делает повышение цен более выгодным, чем увеличение объема продаж. Оно же диктует явно непосильный для большинства биржевой курс доллара по отношению к рублю.

Такое распределение национального богатства не может долго существовать. По крайней мере, в свободной стране. Длительно его можно удержать только силой.

Обиднее всего, что проводится такая политика преимущественно ради соблюдения условий зарубежных кредитов - то есть прежде всего шести миллиардов долларов от МВФ. Но ведь это получается по 3 доллара в месяц на брата! Их надо будет еще отдавать. И ради этого мы должны делать реформы не так, как нужно россиянам, а как нужно МВФ?

Хотелось бы узнать: какая именно из стран-учредителей МВФ

действительно заинтересована в том, чтобы содействовать превращению России в сильное, конкурентоспособное государство, играющее серьезную геополитическую роль, могущее поставлять на мировой рынок высококачественную наукоемкую продукцию? Если такая страна даже и есть, то это, наверное, какая-нибудь маленькая страна, недовольная монополией гигантов и заинтересованная в равновесии. Но такие страны никогда не влияют на решения МВФ. С другой стороны, давайте подумаем, кто из россиян не согласился бы вносить по 3 доллара в месяц, если бы увидел, что реформы делаются в интересах его детей и внуков?

Нет, господа, слишком дешево мы продаем будущее своей страны.

Защитники нынешней правительственной политики, судя по их словам, возлагают основные надежды на инвестиции. Боюсь, при такой политике эти идеи не более реалистичны, чем данное в свое время обещание, что «нынешнее поколение советских людей будет жить при коммунизме».

Пока в стране будут существовать источники обогащения, не связанные с производством, но дающие 180% прибыли на вложенный капитал, российских инвестиций в производство ждать не приходится. Даже при наличии огромных средств. Какой, извините, дурак вернет в страну деньги, чтобы менять на рубли, когда более выгодный курс обмена можно получить, импортируя низкокачественные зарубежные товары? Да и, судя по уровню налогов на доходы предприятий и граждан, особой экономической нужды в возврате основной части капитала в Россию руководство не ощущает. Нужны только крохи для продолжения цикла жизни или подпитки какого-нибудь сверхприбыльного дела.

Что же касается иностранных инвестиций, создающих высокооплачиваемые рабочие места, то и их ждать при такой ситуации явно не приходится. Конечно, будут вкладываться зарубежные деньги в развитие на нашей территории экологически сомнительных производств. Несомненно, будут и инвестиции в сбытовую сеть иностранных товаров, например, табачных изделий. Возможны инвестиции, использующие почти бесплатное земле- и природопользование в России, - чтобы, скажем, приватизировать завод за бесценок, а потом приостановить его функционирование как возможного конкурента. Реальны некоторые инвестиции, использующие несовершенство наших «переходных» законов и непреходящую бесхозяйственность (пример - «Макдоналдс»). Выгодно инвестировать в возможность нанять россиянина за 100 долларов

в месяц. И еще - поскольку самостоятельность и сила страны в немалой степени зависят от состояния средств связи и информатики, - вероятно, можно ждать инвестиций в их развитие. (Чем это грозит, видно по Крыму. Помните, что первым делом сделало правительство Украины с президентом Мешковым? Верно, отключило связь.)

Неужели в правительстве не видят и не знают этих очевидных вещей? Я точно знаю, что прекрасно все понимают. Поэтому единственное объяснение надо искать в том, что некоторые деятели правительства, вольно или невольно, обслуживают некий «социальный заказ», состоящий в том, чтобы как можно дольше сохранить нынешнее положение, тот передел общенародного достояния, который выдается за реформы.

Обоснования такой политики сопровождаются - не скажу демагогией, - но некоторыми идеологическими находками, которым могли бы позавидовать даже партийные деятели семидесятых годов. Я имею в виду тезисы о приватизации ради чистого принципа и все разговоры о неоспоримых преимуществах частной собственности, независимо от общественной пользы. Чем больше слушаешь такие объяснения, тем больше странностей попадают «в кадр». Они множатся, увливают от понимания, не поддаются рассудку. Некоторые публицисты уже вообще призывают признать, что становящаяся система не соответствует логике рационального мышления, что наша вторая российская революция высвободила какие-то неизвестные социальные силы, и мы теперь втянуты в их дьявольскую игру...

Я не люблю размышлять в таких категориях. Я - специалист по управлению, а не магистр демонологии. Привык верить в рацию, в простые объяснения очевидных вещей. И потому постараюсь как можно яснее высказать, что именно вижу.

Мне кажется, что под убаюкивающие разговоры о неизбежности первоначального накопления и устарелости тезисов о социальной справедливости мы выпустили из бутылки «джинна», который не успокоится, пока не захватит всю власть в стране, не уничтожит 30% населения и не сделает нищими 85% оставшихся.

Речь идет о **паразитическом капитале**.

Это не тот капитал - классический, производительный, работающий по известной схеме «деньги - товар - деньги», на котором строится благополучие всех развитых стран. Люди давно научились управлять им так, чтобы наряду с его ростом происходило увеличение общественного благосостояния. Производительный капитал в разумной налогово-правовой среде не может существовать без среднего класса, без производства

товаров и услуг, без конкуренции. В этом и состоит секрет стабильности и процветания таких стран, как США, Германия, Япония, Швеция и т.п.

Но есть другой вид капитала - дикий, воровской - который не может существовать, не присваивая чужого, почему я и называю его **паразитическим**, вкладывая в это слово не эмоциональный, а чисто биологический смысл.

В отличие от производительного, он работает по формуле «деньги - сырье - деньги» - причем под «сырьем» здесь можно понимать все, что угодно. То есть не только нефть, газ, лес, никель, цветные металлы, но и вообще все, что плохо лежит и что можно присвоить и прямо или косвенно продать. Лучше за границу. А поскольку никакой пользы от паразитического капитала в нищей стране (где нет условий для продуктивного использования труда) нет, то экспорт такого капитала за границу попросту неизбежен.

Паразитический капитал растет за счет деления национального богатства, а производительный - за счет умножения. До тех пор, пока мы будем делить, а не умножать, отнимать, а не прибавлять, мы не остановим падения экономики. Вот почему я так ополчаюсь против паразитического капитала.

Крупномасштабно, как особое явление, паразитический капитал возник именно в нашей стране, потому что нигде до сих пор не было такой ситуации, чтобы внезапно совершенно бесхозным оказалось колоссальное богатство - бывшее «общенародное достояние».

Отсюда все следствия.

Если значительная часть доходов от разницы внутренних и мировых цен на сырье достается не собственнику - народу Российской Федерации, - а паразитическому капиталу, то это плохо не только по причине несправедливости. Это торпедирует все стимулы созидательной деятельности. Производительный труд в нашей стране обесценился именно потому, что невыгодной оказалась любая деятельность, кроме паразитической или криминальной.

Если какой-то человек стал богатым в ходе создания производительного капитала, его богатство является оправданным в глазах общества. Любой, кто хочет стать богаче, имеет в руках «простое» средство: достаточно произвести товары или услуги дешевле и лучше конкурента. Особой нужды в криминальных действиях при этом нет, зато жизненно необходимы стабильность и законопослушание.

Совсем иначе обстоит дело, если человек стал богатым на основе паразитического капитала. У него нет другого основания, кроме силы. Ус-

транить такого человека значит снова сделать капитал «свободным». Поэтому еще долго не кончатся кровавые «разборки» - либо на уровне мафиозных кланов, либо на уровне национально-территориальных образований. В любом случае стабильности не будет, пока всей страной не овладеет один криминальный клан, не превратит ее в полицейское государство со всеми теми печальными последствиями, о которых я говорил (30% покойников, 85% из оставшихся - нищие). Но тогда в повестку дня встанут уже межгосударственные войны за «жизненное пространство».

Конечно, в историческом плане паразитический капитал сам является своим могильщиком. Но вся беда в том, что к своей смерти он может идти более семидесяти лет, а до того зальет и страну, и земной шар, и себя морем крови.

Итак, вот они, прямые ответы на поставленные выше «проклятые» вопросы.

Куда делось наше бывшее общенациональное достояние?

Почему реформы в стране идут уже 10 лет, а большинство наших граждан находятся в бедственном положении?

И откуда берутся богатые люди, когда производство падает?

Наше бывшее «общенародное достояние» никуда не исчезло, а почти целиком перешло в руки паразитического капитала, который не может им эффективно воспользоваться иначе, чем экспортировав его большую часть (прямо или косвенно) за рубеж. Отсюда и наши богатые.

А наши нищие появились оттого, что вместе с общенародным достоянием в руки паразитического капитала перешли и те доходы, та, выражаясь экономически, «рента», которая в скрытом виде потреблялась раньше всеми гражданами. Не всегда на равных правах, но более-менее всеми. Пусть меня простят упрямые демократы, но при «развитом социализме» народ относительно успешно сводил концы с концами как раз за счет скрытого потребления общенациональной «ренты». Теперь он не только лишился большей ее части. Он еще и начинает выплачивать ее паразитическому капиталу. Я говорю «начинает», потому что пока сохранился один-единственный вид ренты, который еще не постигла аналогичная участь. Это земельная рента. Народ Российской Федерации пока не только не платит ее паразитическому капиталу, но даже частично использует. Однако и эта последняя опора социальной стабильности может скоро рухнуть.

Теперь читатель вправе спросить о возможных мерах, вытекающих из нашего анализа. На мой взгляд, они более или менее очевидны. Мы не раз о них писали. Их поддерживают и ученые, и практики. Их тор-

педирует лишь паразитический капитал, приобретший - а точнее, купивший - огромное политическое влияние.

Если мы хотим радикально изменить тенденцию, нужно подавить в России развитие паразитического капитала и создать благоприятные условия для развития капитала производительного.

Просто? Нет, сложно! Очень! Ибо паразитический капитал покупает все большее политическое лоббирование. Но иного выбора у России нет.

Читая все это, кто-нибудь может подумать, что такая программа смыкается с намерениями тех, кто открыто призывает к переделу присвоенного. Еще меньше хотелось бы, чтобы нашу программу спутали с идеями фашиствующих, угрожающих отнять награбленное даже у мафии, если та не будет сотрудничать с ними. Все это очень страшные перспективы.

В цивилизованном, сытом обществе перемены, пусть самые решительные, происходят обычно в рамках здравого смысла, оборачиваются минимальными потерями и уж во всяком случае не ведут к кровопролитию. Мы же голодны, нецивилизованы политически и экономически, у нас рушится все старое, повсюду порождая хаос и анархию. То, что может случиться в таких обстоятельствах, в истории написано кровью. Достаточно вспомнить два путча - коммунистический 1917-го в России и фашистский в начале тридцатых в Германии. Что они принесли этим странам, миру - общеизвестно.

Простое и скорое решение насущных проблем заманчиво лишь для люмпенов всех слоев населения, для ослепленных злобой недвольных. По мере нарастания трудностей таких, разумеется, будет все больше, но мы не должны поддаваться примитивным инстинктам. Любители быстрых решений выгодны лишь беспринципному фюреру, способному сыграть на всем этом. Причем последнюю дверь ему откроют наши и, подчеркну особо, зарубежные политики, если по-прежнему будут плестись в хвосте событий. От наших и, повторю, зарубежных политиков зависит, будут ли мрачные силы набирать мощь, смыкаться с реакционным национализмом, шовинизмом, религиозным фанатизмом. Рухнувший коммунистический идол оставляет после себя пустоту, а в России, как говорят некоторые, без иконы жить не могут.

Нет, я не только не призываю, но прямо-таки заклинаю не поддаваться идее «грабить награбленное». Еще одного кровавого массового передела Россия просто не переживет.

Между тем при развитом законодательстве не так уж важно, кто

именно является первоначальным собственником капитала: важно, на каких условиях его право собственности осуществляется.

Сложившаяся в развитых странах налоговая система делает владение неэффективно используемой собственностью попросту разорительным. Это и обеспечивает автоматически бескровный переход ее в руки производительного капитала. Для того чтобы начать такой процесс, нужно лишь четко обозначить источники, которые питают паразитический капитал, и уничтожить эти присоски. Остальное сделает «естественный порядок вещей». Если мы переведем собственность в сферу нормальных рыночных отношений, то прагматический подход сам расставит правильные акценты.

То есть, прежде всего, необходимо принять простую стратегию - неуклонного уменьшения налогов с доходов граждан и предприятий и столь же неуклонного усиления налогообложения крупной собственности, ресурсо- и природопользования. Такого усиления, чтобы количество перешло, наконец, в новое качество.

Нынешняя цифра поступлений от акцизов на природопользование и ресурсопотребление - порядка 12 триллионов рублей - смехотворно мала. Это менее 2% валового внутреннего продукта.

Даже бюджет США, например, чуть ли не на 15% в совокупности финансируется за счет природопользования. И это в стране, где валовой внутренний продукт формируется, в основном, за счет высокотехнологичных, наукоемких производств. Что же касается таких мест, как Аляска, то ее жители получают ежегодно по 600 долл, на душу за счет аляскинской нефти.

У нас, думаю, налоговые поступления за счет природопользования должны составлять не менее 20%. Разумеется, при адекватном уменьшении налогов с доходов. Тогда можно будет безболезненно отменить всякое лицензирование экспорта сырья и энергоносителей - и рост цен на эти товары из зла превратится в благо. Ведь сырье (в широком смысле) является собственностью народа России. Увеличение цены на него не должно ухудшать материального положения тех граждан, потребление сырья которыми находится на среднем уровне. Те же, кто потребляет ниже среднего, должны даже выгадать, получив свою долю от тех, кто потребляет больше.

Если встать на этот путь, то можно отнять у паразитического капитала примерно 100 триллионов рублей доходов в год. Но не надо делать эту сумму чистой прибавкой к бюджету. Нет: надо передать значительную ее часть непосредственно в руки граждан (за счет того же сни-

жения налогов с доходов), чтобы она лишь потом попала в бюджет в качестве плат за услуги.

Об этом последнем тезисе нужно, кстати, сказать подробнее. Мы будто не замечаем, что приватизация у нас коснулась только передела государственного имущества, но не создала среднего класса. Она не ликвидировала тотальной зависимости большинства граждан от государства, от того, насколько хорошо или насколько плохо работают чиновники и госучреждения. И это - вторая коренная причина бедственного положения людей.

До тех пор пока граждане будут получать на руки лишь 20% стоимости труда, а остальное будет сначала сниматься у них с помощью налогов, а потом возвращаться в виде дотаций на социальные и коммунальные услуги, до тех пор реформы будут топтаться на месте. Говоря упрощенно, вместо того чтобы платить человеку 165 долларов в месяц и дотировать 300, нужно дать возможность заработать 500 долларов, но отказаться от дотирования.

Хотел бы подчеркнуть, что аналогичные нормы взаимоотношений граждан и государства утвердились во всех без исключения преуспевающих странах. Независимо от начальной ориентации того или иного государства - либо на крайний либерализм, либо на конструктивный социализм - последовательное применение прагматического подхода приводит примерно к одинаковой социально-сбалансированной схеме. Централизация валового внутреннего продукта лежит в пределах от одной трети (США) до половины (Швеция), причем отчетливо прослеживается тенденция к уменьшению разброса.

Да, в здоровом обществе всегда будет порядка 10% людей бедных и примерно столько же богатых. Но существует и основная обеспеченная масса - средний класс - основа стабильности, производительная сила общества. По отношению к ней бедные действуют как стимул к интенсификации усилий, богатые - как показатель возможностей. Такое общество работает очень интенсивно, потому что общественная структура строится на священном принципе, который охраняется всей системой правовых и политических установлений: богатство не может возникать и умножаться вне производства товаров и услуг.

Фактически, утверждая все это, мы здесь не занимаем ни либеральной, ни социалистической позиции. Наш подход можно было бы назвать «социал-прагматическим».

В рамках этого подхода все решения, в том числе и по распределению функций между общественным и частным секторами, следует

принимать исходя не из того или иного идеологического принципа, а из общественной выгоды.

Иначе говоря: хватит уже приватизировать ради абстрактного принципа. Давайте наконец приватизировать ради общественной пользы. Все прочее - от лукавого. Любые разговоры о «принципиальных преимуществах частной собственности» в наших условиях оборачиваются демагогией, ибо служат лишь прикрытием для перехода общенародной собственности в руки паразитического капитала.

Если у меня есть надежда, что высказанные простые идеи не провалятся в пустоту, а найдут энергию и решимость для воплощения, то лишь потому, что я верю в коллективный инстинкт выживания. Тот самый, что при угрожающих социальных обстоятельствах заставляет прекратить наконец все разборки, чтобы встать в общей молитве, на каком бы языке она ни произносилась, прося у Бога явить свет в конце туннеля и послать силы для его прохождения.

Может, кому и странно слышать такие слова от человека, только что объявившего себя социальным прагматиком. Но в том-то и дело, что иного фундамента - помимо веры и решимости - у социального прагматизма попросту нет.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Давайте просто посмотрим, что сделано (восстановлено, построено, реконструировано) за последние годы в Москве.

А насколько все вышло удачно, много ли допущено ошибок, неизбежных в такого рода работе, - об этом пусть судят читатели, дорогие мои москвичи.



1 Гостиница «Националь». Реставрация с реконструкцией 1994-95 гг.



2 Бывший Дом актера ВТО. Реконструкция 1995г.





4



3 Городская усадьба конца XVIII—XIX в.
(ныне Союз художников России) на Тверском бульваре.
Реставрация 1995г.

4 Жилые дома XIX в.
(ныне А/О «Перестройка») в Б.Палашевском пер.
Реконструкция 1992г.



5 Жилой дом середины XIX в. (ныне «Диалог-банк») в Б.Афанасьевском пер. Реконструкция 1992–93 гг.



6 Городская усадьба XIX в. (ныне А/О «Логоваз») на Б.Никитской. Реконструкция с реставрацией 1994–95 гг.



7 Департамент строительства мэрии Москвы.
Реконструкция 1994 г.



8 Новое административное здание в Газетном пер., 1995
 9 Гостиница «Палас-Отель» на Тверской-Ямской ул., 1994 г.



10 Гостиница «Интур-Сокольники» на Русаковской ул., 1996 г.



11 Гостница «Балчуг», Реконструкция 1993 г.



12 Центральные бани. (ныне ресторан «Серебряный век») в Театральном проезде. Реконструкция 1992 г.

13 Музей-заповедник «Царицыно». Реставрация 1990-х гг.



14 Административно-торговое здание фирмы «Макдоналдс» в Газетном пер. 1993 г.



15 Административное здание фирмы «Шелл»
в Трубниковском пер. 1995 г

16 Административное здание фирмы «МОСЭНКО»
на Садово-Самотечной ул. 1995 г



17 «УНИКОМ-БАНК» в Уланском пер. 1995 г







19 Дом Пашкова (ныне Российская Государственная библиотека). В процессе реставрации (с реконструкцией)

20 Усадьба Голицыных (ныне Собрание личных коллекций) на Волхонке. Реконструкция 1993 г



22



21 Государственный Дарвиновский музей на ул. Вавилова
1995 г.

22 Городская усадьба XIX в. (ныне филиал Малого театра)
на Б. Ордынке. Реставрация 1995 г.



23 Государственная Третьяковская галерея.
Инженерный корпус. 1991 г.





25



24 Городская усадьба начала XIX в. (ныне Хранилище Государственной Третьяковской галереи) в Лаврушинском пер. 1995 г.

25–26 Мост через Водоотводный канал у Лаврушинского пер. 1995 г.





28



27 Палаты XVII в. (ныне Административный корпус ГТГ) в Лаврушинском пер. Реконструкция 1995 г.

28 Палаты начала XVII в. (ныне Хранилище ГТГ) в Лаврушинском пер. 1995 г.



30



29 Палаты XVII в. на Пречистенке. Реставрация 1994 г.

30 Палаты Гранатного двора XVII в. в Гранатном пер. Реставрация 1995 г.



31 Усадьба Царицыно, Фигурный мост XVIII в.
Реставрация 1992 г.



32 Усадьба Царицыно. Большой мост через овраг. XVIII в.
Реставрация 1990 г



33 Усадьба Царицыно. Кавалерский корпус XVIII в.
Реставрация 1990 г



34–38 Казанский собор на Красной площади.
Воссоздан в 1994г.



37

36



38

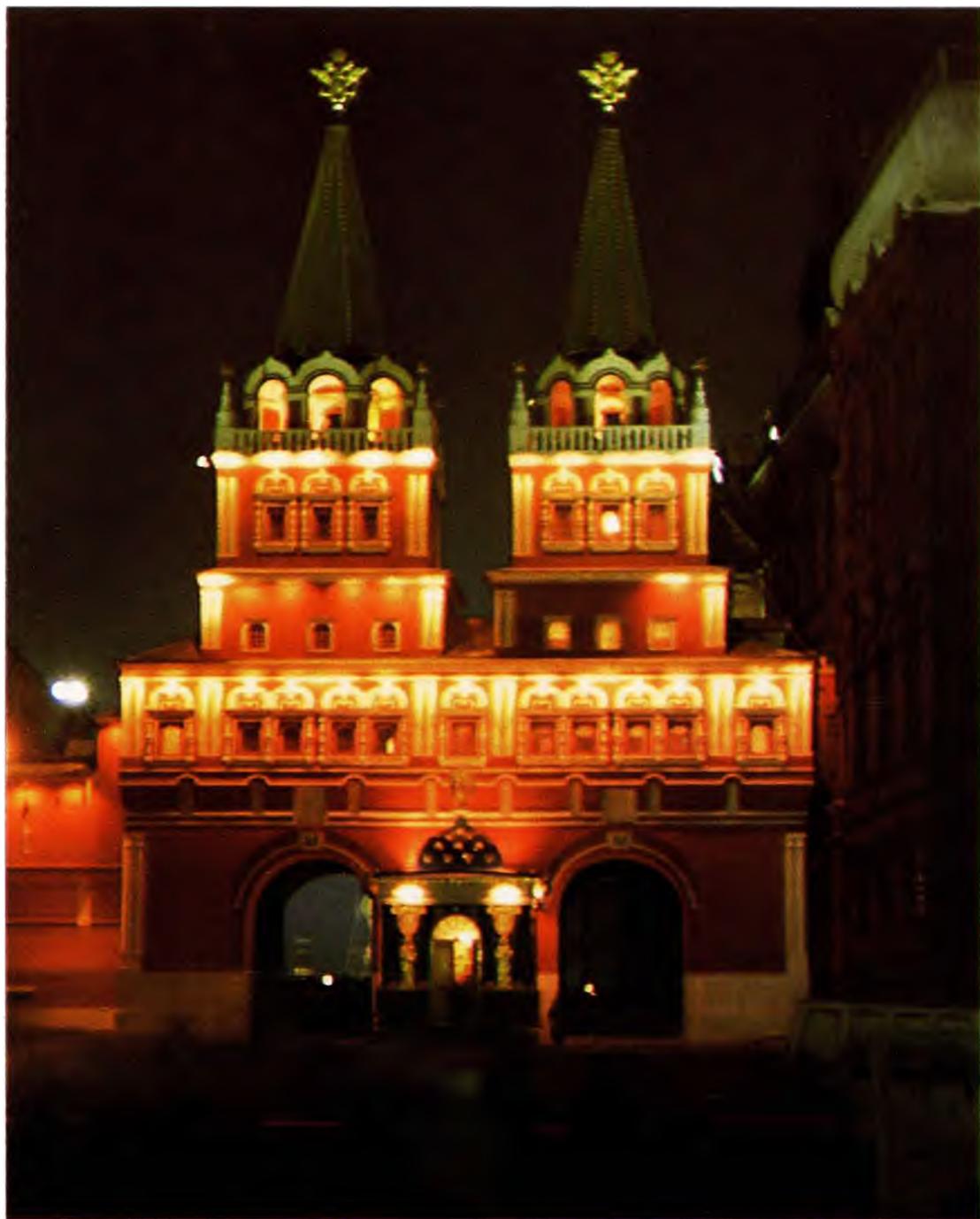




40



39–41 Воскресенские ворота с Иверской часовней
в Историческом проезде. Восстановлены в 1995 г.





42 Кремль. Красное крыльцо Грановитой палаты. XV в.
Восстановлено 1994 -

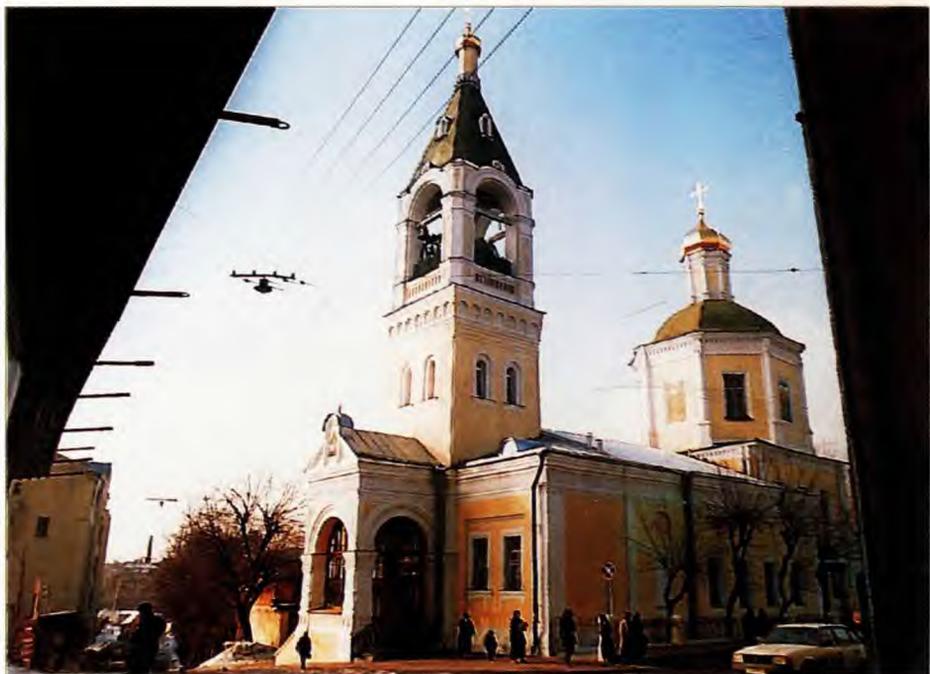


43 Храм Христа Спасителя в процессе возведения



44 Храм Христа Спасителя в процессе восстановления





45 Храм Ильи Обиденного во 2-м Обиденском пер.
Реставрация 1996 г.

46 Храм Вознесения за Сердиховскими воротами.
Середина XVIII в. Реставрация 1996 г.



48



47 Храм Малое Вознесение XVI—XVIII вв.
на Большой Никитской
Реставрация 1995 г.

48 Новая мечеть на Воронцовских прудах. 1994–95 гг.



49 Комплекс Центрального музея
Великой Отечественной войны на Поклонной горе. 1995 г.





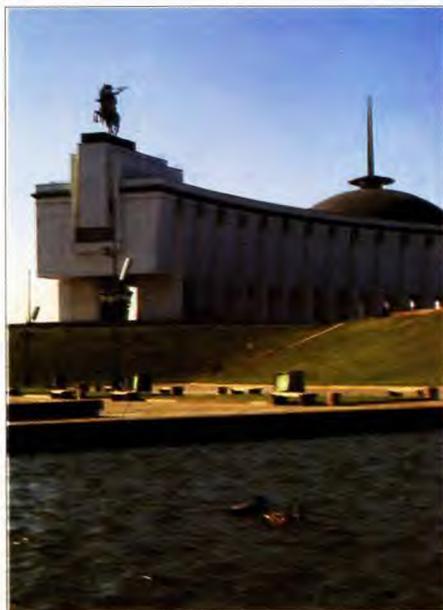
50 Храм Георгия Победоносца на Поклонной горе. 1995 г



52



53



51–53 Комплекс Центрального музея Великой Отечественной войны на Поклонной горе. 1995.



54 Реконструкция Манежной площади.





56



55 Жилой дом с торговыми залами на Новослободской ул.
1994 г.

56 Жилой дом в Весковском пер. 1995–96 гг.



58



57 Новые жилые дома. 1995 г.

58 24-х этажный жилой дом из монолитного железобетона на Каширском шоссе. 1995–96 г.



60



59 Поликлиника для творческих работников
во 2-м Тверском-Ямском пер., 1994 г.

60 Детский суд в Северном Бутово, 1994 г.



61-62 Жилые дома коттеджного типа в Южном Бутово. 1995 г.



63 Панорама застройки жилого района «Теплый стан». 80-90-е гг.





64 Автоматическая телефонная станция в Митино, 1995 г.

65 Здание отделения милиции в Митино, 1995 г.

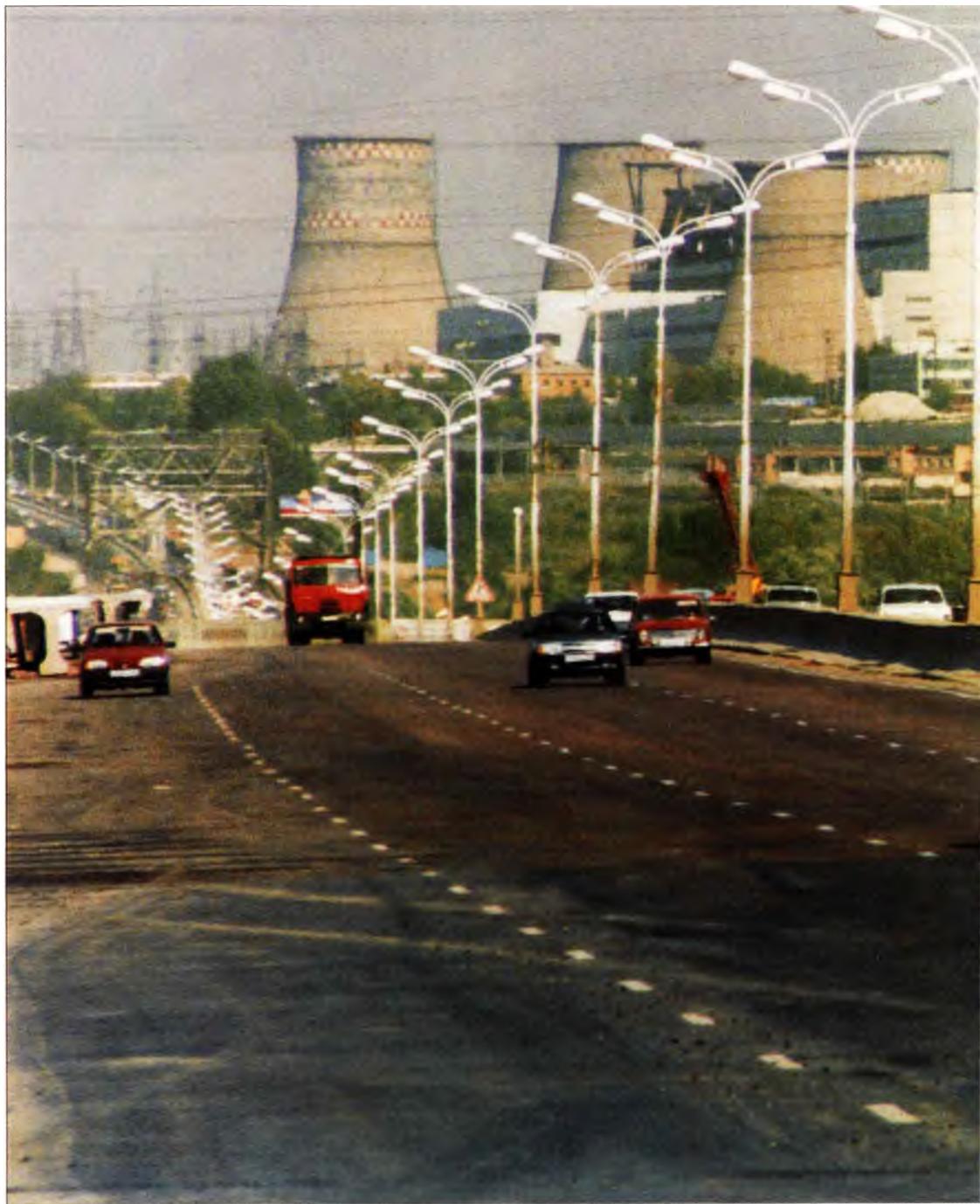


66



66 Районная тепловая станция в Митино. 1995 г.

67 Физкультурно-оздоровительный комплекс
в Южном Бутово. 1995 г.



68 Московская кольцевая автомобильная дорога
после реконструкции.





69 Концепция Московского международного делового центра «Сити» на Красной площади. Макет

Оглавление

Предисловие.....	7
Двор моего детства.....	123
Раз картошка, два картошка	137
Как стать мэром.....	174
Дела давно минувших дней	199
История одной парламентской реплики.....	209
Поехали!Разбираться!.....	223
Как это было проделано.....	231
Эх,дороги	241
Расколдованный круг.....	249
Вокруг «квартирного вопроса»	257
Не играйте с толпой, господа!.....	271
Глава, которую автор не собирался писать.....	278
Вместо заключения	289

Лужков Юрий Михайлович
"Мы дети твои, Москва"

Художник А.Троянкер
Редактор Л.Невлер
Художественный редактор Е.Радлова
Корректоры И.Аблина, Е.Зеленецкая

Компьютерная верстка М.Борисова, Н.Лисов

Подписано в печать 26.03.96.
Формат 70х100/16. Бумага офсетная.
Печать офсетная.
Тираж 15000 экз.

Издательский дом "Столица-Холдинг"
Издательство "Вагриус"
"Магистериум"

Издатели благодарят
за предоставленные материалы:
"Музей истории города Москвы",
Управление по проектированию
общественных зданий и сооружений
"Моспроект-2",
Управление государственного контроля
охраны и использования памятников
истории и культуры г.Москвы,
МЦ "Наследие" ("Белые палаты")
Фотографов
В.Хоменко, С.Клочкова, А.Быкова

Диaposитивы изготовлены
в Московской городской типографии А.С.Пушкина

Отпечатано с готовых диaposитивов
в типографии АО "Внешторгиздат"
заказ 1357



