

Юрий Лужков

Ние сме твоя деца,
Москва



ЮРИЙ ЛУЖКОВ

НИЕ СМЕ ТВОИ ДЕЦА,

МОСКВА



ЮРИЙ ЛУЖКОВ

НИЕ СМЕ ТВОИ ДЕЦА,

МОСКВА

Мы дети твои, Москва © Юрий Лужков
Магистернум, Москва, 1996

© Ю. Лужков, автор

© А. Троянкер, художник

© И. Спасова, переводчица от руски

ЮРИЙ ЛУЖКОВ

**НИЕ СМЕ ТВОИ ДЕЦА,
МОСКВА**

Превод от руски
Ирина Спасова

Под редакцията на
Атанас Капралов

Издателство НКИА – ООД
София, 1998

Скъпи читатели,

Радвам се, че моите съграждани имат възможността да научат нещо повече за съвременна Москва и московчани. Днес всички ние следим с огромен интерес успехите и възможностите на руската столица.

Имаме забележителния шанс да живеем във време, когато местното самоуправление ни дава възможности да направим нашите градове по-хубави, а тяхното ръководство – по-ефективно. В това отношение кметът на Москва постигна забележителни успехи. Само за няколко години Москва промени своя облик. Историческите ѝ паметници възвърнаха своя блясък и в същото време градът с 850-годишна история се превърна в модерен мегаполис.

Юрий Лужков е роден през 1936 година в Москва и в родния си град е завършил инженерни науки. Той е кмет на Москва от 1992 година. Преизбран е на този пост през 1996 година със забележителните 90 процента от гласовете на московчани.

Тази книга е изключително ценен документ за историята и перспективите на днешна Москва. Тя дава отговор на много от въпросите, които си задава съвременният свят за чудото, което става през последните години с този велик град. Надявам се, че настоящата книга ще провокира още по-голям интерес у моите съграждани за развиване на делови и културни контакти със столицата на съвременна Русия.

КМЕТ НА СОФИЯ:



Стефан Софнянски

Обръщение към българския читател Уважаеми читателю!



Не крия, че ми доставя голямо удоволствие да издам книгата си в братска България, родината на Кирил и Методий, великите просветители, създателите на славянската писменост; в страницата, с която ни свързва многовековна искрена дружба.

Особено ми е приятно, че изданието е подготвено от моите приятели за дните на Москва в София, които се честват в края на януари във вашата столица. Тези дни, организирани от софийското кметство и мой приятел Стефан Софийански, ще дадат възможност на българските ни приятели по-добре да се запознаят с нашата столица, да укрепват и развиват нашите традиционни делови и културни връзки.

Искрено се надявам, че и моята книга ще даде своя скромнен принос за това дело и ще позволи на читателя да понаучи нещо ново, по-надълбоко да навлезе в проблемите на нашия град, който чества неотдавна своята 850-годишнина и продължава динамично да се развива и да възражда своята някогашна красота.

Ще се радвам, ако книгата пробуди у читателя желание да посети нашата столица и да се запознае с нейните забележителности. Московчани винаги се радват на своите гости и ще им окажат своето радушно и гостоприемство.

Позволете ми да ви предам искрен и сърдечен поздрав от жителите на Москва и да ви пожелаая на вас, на столицата ви и на цела България щастие, процъфтяване и успех в строителството на новия живот.

Юрий Лужков

• • •

В Москва се смени не просто властта – смени се цялата концепция за властта. Ние внедряваме такъв механизъм на ръководство, който се основава не на принципа на командването, а на служенето в полза на хората.

Ние изграждаме такъв тип управление, при което властта няма повече да бъде инструмент за принуждаване на хората да постигат натрапени отгоре цели.

Тя ще стане част от столичния сервиз, система за услуги по подобряване на градското устройство.

И успехите ѝ ще се оценят не по политическите изявления, а с квадратните метри жилища, улици, паркове, ръста на благосъстоянието на московчани.

(Из изказване пред студенти от Московския университет)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Изпитваш странно чувство, разглеждайки рисунки, гравюри, снимки на старата Москва. От детството близък, до болка познат, градът се явява такъв, какъвто е замислен във времето и вечността. И колкото по-красиви и величествени са неговите архитектурни ансамбли, толкова по-мъчителен е въпросът: защо тази красота не е стигнала до нас? Защо постройките, възлъщаващи някогашния дух на старопрестолния град, изглеждат понякога особени и никак не е лесно да разпознаеш в тях родните места?

Сходно двойствено чувство аз изпитах, когато за пръв път видях Москва от вертолет. Това беше преди десет години, когато тъкмо бях влязъл в ръководството на градската изпълнителна власт. "Колко е красиво! – говорех на себе си. – И колко е ужасно!"

Градът отгоре правеше впечатление на тежко болен. Ръждясали, перемонтирани, замърсени и противни покриви!

Още по-страшни са разбитите църковни куполи. Но най-ужасни са оставените навсякъде следи от безжалостните болшевишки своеволия – ту изтръгващи от живото пространство храмове и здания, ту насаждащи чужди по дух панелни кутии или по-просто казано, оставящи пустош там, където някога е било уютно и хубаво. Красиво и ужасно – това е формулата, която може да изрази първото впечатление. Велики исторически процеси са се отпечатали тук с цялото си противоречие и безумство. Новата красота се е смесила с варварските разрушения.

Москва отгоре правеше впечатление на разлагащо се безформено тяло с язви и дупки.

Във всеки случай, в този първи инспекционен полет аз видях един тежко болен град. Не мъртъв, но много порутен. Град, който се нуждае от дълго и трудно лечение.

Трябва да бъде лекуван от всички заедно.

Това е голяма и трудна работа. За да разкажа за нея, аз написах тази книга. Някой ще се удиви: защо му е на кмета, който не е лишен от медийно внимание, да пише и книга. Нима при такова количество интервюта, беседи, изявления, има нещо недоизказано. Представете си, да! И според мен – най-важното: разбиране същността на работата, която върши кметът.

Разбира се, книгата не е пълна поради липса на време. Писана е на различни места и в различни условия, често набързо и затова се надявам читателят да ми прости.

Но ако ми се е отдало, макар и частично да разкажа за същността на задачите, стоящи в наши дни пред ръководителя на столичната власт, смятам, че целта е постигната.

И още нещо. По формата си книгата като че е мемоарна, автобиографична. Такава е спецификата на жанра. На практика тя е за всички, с които работя в управлението на града вече десет години. Редакторът настояваше: или разкажете за всеки, или за никого, за да се избягнат недоразуменията. Наложих да се съглася и да отложам тази тема за по-добри времена.

Така че повярвайте ми, приятели и колеги, всички, с които работя в Москва и за Москва: тази книга е за вас. Или за нас. Та нали аз сам нищо не бих могъл да направя.

ДВОРЪТ НА МОЕТО ДЕТСТВО

Родилният дом у нас се наричаше просто "родилка". Той се намирал точно срещу нашия двор, така че на родителите ми не се наложило да губят много време, за да ме донесат до бараката. Мисля, че това беше единственият случай, когато с мен се занимаваха сериозно.

Скоро по същия път пренесоха третия син Серьожка. И тогава вече се изясни, че аз съм "среден", т. е. по средата, нормален, промеждутъчен. Изглежда, това така ми повлияло, че от този момент нататък аз съвсем загубил способността да възприемам себе си като нещо особено и значително. Така че дори когато учителката ми Нина Николаевна предричаше: "Ти, Лужков, ще си изпатиш!" – аз съвсем не се чувствах като герой.

Ако имаше нещо, което ме отличаваше от другите, по-скоро това беше пълното отсъствие на интерес към самия себе си, разтваряне в околните. Аз бях щастлив, че живея в този град, в нашия двор и винаги точно знаех, че мястото, където живея, е най-доброто на света.

Подобно чувство възникваше не от това, както сега казват, че ние не бяхме виждали "западните дисниленди". Първо, никакъв "Дисниленд" не би могъл да се сравни с ледените пещери в изкопите на изоставените строежи, където през зимата водата се превръщала в дебел лед. Ние излизахме от тези пещери, изцапани до безобразие, но пък изпитали нещо, което посетителите на патентованите зрелища не биха могли да усетят никога.

И второ, мисълта, че живееш в центъра на света, е съвсем естествена, независимо от това къде се намиращ. Просто защото животът е край нас и неговият център, както казва един математик, е навсякъде, а периферия няма.

Нашият "център" се намираще до Павелецката гара. Там хората се разхождаха по празниците, там бяха банята, пазарът, милицията. И главното, там спираха танковете след военните паради на 1-ви май и 7-ми ноември. Да постоиш до огромната бучаща техника или да се покачиш, ако разрешат, на излъсканата за празника броня – може ли да се измисли нещо по-увлекателно за хлапе от военното време!

До Павелецката гара се ходеше пеша, но това беше грижа на възрастните. Децата се задоволяваха с това, което се намираще в махалата. Тук се намираще целият свят, предназначен за опознаване от детското любопитство, с презрително умалителните названия: "картонажка", "сапуноварка", "пожарка"...

Да започнем от "картонажката". Да влезеш там беше най-простата работа. Там правеха обвивките за бонбони, шоколади и прочие красоти. От самите лакомства аз съвсем не вкусих в своето детство, но относно обвивките съдбата беше много щедра към мен. Складовете се заключваха, но не се охраняваха. Ние влизахме в огромните хангари и вземахме кой колкото може.

Не знам защо, особено ни привличаше шоколадът "Приказките на Пушкин".

Там върху синия, гладък, шумолящ между пръстите ни фон, в стаята със златно сияние, седеше някакъв юноша на име Пушкин и бабка Няня. С какво ни привличаше тази картинка? Нямахме нито танкове, нито самолети. Но цялата моя бъдеща привързаност към поезията, като че ли ми беше предсказана от тази картинка. Продължително вглеждайки се в златистата охра на стаята, аз се опитвах да чуя звука на пушкиновата реч. И после, в училище, получил достъп до поезията, се потапах в сиянието на същия тоя свят, който ми беше подарен от съдбата във вид на красива обвивка, както на другите подаряваха шоколади.

"Сапуноварката" стоеше в самия център на двора. В нея правеха домашен сапун в големи количества. Но нас, децата, ни занимаваше не производството, а суровината – постоянно обновяваща се купчина от гниещи отпадъци със странното название "мездра".

Даже в най-страшните години на войната аз не можех да се мия с домашен сапун, защото знаех от какво се прави. Вие не знаете на какво казват "мездра" и не ви трябва: това са разлагащи се кожи, лапи, уши и други смърдящи гадости, над които непрекъснато кръжат врани. Те поглъщаха детското внимание. Ние ги избивахме с прашки, въобразявайки си, че са фашисти. Врагът крещеше със страшен глас и отлиташе ужасен.

Моята майка, впрочем, работеше като огняр в тази "сапуноварка". Тя имаше свое помещение – котелното. Там стоеше локомотивен котел и винаги беше горещо, сухо и приятно.

Котелът заемаше цялото пространство, горещ и огнедишащ, като пленен приказан звяр. Ние го хранехме с въглища като му носехме храната от двора с кофи. Следяхме нивото на водата в организма му, покачвайки го с помощта на голяма помпа. Изгребвахме сивия безинтересен шлак. Но предмет на детската гордост беше изкуството да хвърлиш въглища с лопатата в пещта, така че да попаднат точно в това място, където на фона на равномерно горящия огън се чернееше петно. Впрочем, главното беше не работата, а това, което днес бих нарекъл съзерцание, а тогава не знаех как да го назова. Любимото занимание беше да гледаш в огъня дълго, без да откъсваш очи. Множество тръби се спускаха в бушуващия пламък. Потоците на горящия въздух сякаш ги движеха. Изглеждаше, че те танцуват, трептят, изпълнявайки някаква причудлива музика като светец орган.

Тогава нас не ни водеха на църква. Нито златни обкови, нито пламъци на свещи присъстваха в детския живот. Всичко това дойде по-късно в съзнателната възраст. Но пленителното чудо на православната литургия аз посрещах като нещо познато, изпитано от душата ми за пръв път в онова котелно.

Тези минути са святи и да се говори за тях е нескромно. Още повече, че не съзерцателността е главното в детския живот. А и майка ми скоро беше уволнена. След войната някой си реши да прояви грижа към жените: излезе постановление, което им забраняваше редица професии от военно време, в това число и огнярската. Майка ми дълго преживяваше това. От сухата, ароматна топлина на котелното тя попадна в царството на снежната кралица. Направиха я машинист на хладилните инсталации. Тук всичко беше наобратно. Хлад. Скреж. Гумени ботуши. Амонячна миризма. На мен това също не ми допадна и аз престанах да ходя на нейната работа. Майка ми така и не успя да убеди директора да ни върнат в топлото котелно.

И тъй, сега накъде – на изоставения строеж или на "Пожарката"? На

децата от двора беше разрешено всичко. Ние живеехме без всякакъв надзор от страна на възрастните. Можеш да бягаш из запустелите места и сметища и никой не се интересува от маршрута ти, докато не счупиш врата си или нечий прозорец. Само вечерно време имахме задължението да се прибираме в дома си.

“Пожарката” наричаха стара барака на брега на Москва-река и недостроеното здание на пожарната, започнато още преди войната. Ние не обичахме пожарникарите и това беше взаимно. Ние не ги обичахме за това, защото те окупираха пристана (там стояха катерите им). А те нас – за това, че скачахме от пристана и им пречехме на работата. Ха! Но ние бяхме видели, че те не работят, а по цял ден безделничат в бараката! Не стига това, ами някой донесе от дома си израз, чут от възрастните, че “докато мъжете са на фронта, тези обхождат чуждите жени”. Смильът на самата фраза не ни беше много ясен, но ние си направихме съответния извод.

И им устройвахме “пожари”.

Това се правеше така. Голяма банда от момчета събираше дърва, тол, нафта. Всичко това се струпваше до вратата, която се подпираше с някаква дъска. Кибритена клечка... И изчезвахме! Пожарникарите излизаха през прозореца, гасяха огъня, заканвайки ни се с юмруци. Те отлично знаеха кой точно им устройва тези пакости, но ги мързеше да ни гонят докрай.

Накрая един от тях ни погна и тогава ние осъзнахме какво значи “Игра с огъня”. Като маймунки ловко се покатерихме върху покрива на недостроения гараж. Какъв ужас – той е след нас! Изходът на покрива е само един, а долу е ров, сметище. Или ще бъдеш пребит до смърт, или трябва да скачаш. И ние – сбогом, родино! – скочихме долу.

Повече от всичко в този момент ние вероятно приличахме на дружество на самоубийци. Някой отстрани би могъл да помисли, че наблюдава сеанс на групов халюцинация: деца в шорти вземат старата строителна площадка за басейн с вода. А там долу няма вода, а тухли, арматура, греди. Бог знае как останахме живи. И едва когато безкрайният (както ми се стори) полет завърши и ние, изподрани до крайност, погледнахме нагоре, болката и кръвта отстъпиха пред моралната победа. Тя беше на наша страна. Той не скочи, изплаши се. Но това не беше и нужно. От този момент ние прекратихме “правенето на пожари”, а пожарникарите – да ни гонят от пристана.

След войната дойде друга напаст: забраниха въобще да се къпем в Москва-река. И това беше правилно. Водата беше толкова мръсна, че когато моят

приятел Лъонка Карамнов влезе за тези... вие разбирате... с една дума мъжки гумички, които ние поради липса на полово възпитание се опитвахме да използваме като балони... И тъй, когато Лъонка намери в тинята кондоми и се появи на повърхността толкова страшен, че даже ние, видели какво ли не, хукнахме да търсим нафта. Мутрата му измихме, но скоро тя се наду толкова много, сякаш му беше завинтен водолазен шлем към голото тяло. Изплашени до край, побягнахме "при Циндел". Така се наричаше "полуклиниката", построена още преди революцията от някой си Циндел. Там винаги дежуреше нашата спасителка старата добра Циля Абрамовна Вилнер. Не, всъщност Сара Моисеевна. Но работата не е в това. А в това, че чувствайки се наша всеобща майка, тя майсторски лекуваше безчислените ни рани, като на глас задочно спореше с родителите ни по повод липсата на култура в децата им – гаврошовци. Тя не разбираше, че ние сме босоноги не поради бедност, а защото носенето на обувки се считаше за лош вкус.

Когато след войната забраниха да се къпем в Москва-река, това изобщо не ни спря. Ние скачахме в гъстата разноцветно обагрена вода, грижейки се само да не попаднем в ръцете на милиционерите.

Това се правеше така: оставяхме един на стража, давахме му всички шорти – единствените ни дрехи – и голи скачахме от пристана, гмуркахме се до посиняване. Когато се появише милиционер, нашият пазач с вик "внимание!" беше длъжен да бяга към предварително уреченото място, а ние, изричайки обидни думи, плувахме към автозавода, където започваха сметища, блата, дебри и където нашият преследвач не можеше да мине.

Веднъж обаче всичко достигна своя край. Един от милиционерите се оказа страшно хитър. Явно му бяхме омръзнали и той беше измислил такъв капан. Оставил надалече камиона си, скрил се в кабината и заповядал на шофьора да кара към пристана. Естествено нашият пазач нищо не забелязал: малко ли камиони преминаваха по крайбрежната улица в тези времена. Изведнъж машината спира, от кабината, като куче от колиба, изскача този дявол и грабва нашите шорти... И следващата сцена, която виждаме – спокойно и важно, размахвайки арестуваните ни дрехи, ни привиква да излезем от водата. Нищо не можеш да направиш. Трябва да се предадеш на милостта на победителя.

Но милост нямаше. Той измисли страшно наказание. Накара ни да се качим в каросерията, а шофьорът да свали страничните бордове.

Вие само си представете цялата сцена. Ние стоим голи, прикривайки срама си с ръце. С нас е милиционер, който се усмихва със страшна физионо-

мия. Наоколо се събира народ, а той кара шофьора да натиска клаксона, за да привлече вниманието на пешеходците и да кара бавно-бавно до милиционерското управление. А до там, дори и да си с гащи, пак е далече.

Вие навярно помислихте, че милиционерът извика родителите, за да ни накажат? Не, господа. Системата на взаимоотношения по това време не допускаше правенето на разбори и жалби. Всичко се договаряше. Всеки от нас получи обратно своите шорти и мощен ритник отзад. Инцидентът беше изчерпан. Ние обещахме да не се къпем повече там. И действително не се къпахме. Честната дума се считаше за свята.

Връщайки се към добрата лекарка Вилнер, съм длъжен да кажа, че войдики постоянна война с нашето варварство и ниска култура, тя не разбираше с какво си има работа. На нея нищо не ѝ костваше да ни приучи да дезинфекцираме пресните рани със струя собствена урина или въглен от огън. Но тези правила прилагаме дотолкова, доколкото те не засягаха уличната етика.

Тук трябва да кажа какво е това двор, а главно, че не всички дворове по това време приличаха на тези, описани в "Децата на Арбат".

Имаше дворове интеллигентски, имаше спортистки и даже дворове на крадци. Нашият двор беше хулигански. Това значи, че той провокираше особени рискови настроения – с някой да се сбиеш, да се посдърпаш, да се пофукаш. Ето например: да доплуваш до шлеповете с риск да те засмучат под водата; да скачаш от пристана, прелитайки над стърчащите над водата колове или през зимата да се пързалиш на кънки, хващайки се за камион.

Ако вие питате защо ни бяха необходими тези варварски и рисковани, а не разумни и безопасни игри, аз не мога да отговоря. Но именно възрастните, предоставяйки ни тази пълна свобода, не само не възпрепятстваха, а даже скрито подклаждаха тази страст към опасната игра. От една страна това беше неизбежно: мама работеше отначало на две, а после и на три места. Ние растяхме не само без надзор, но и без елементарни представи за хигиена, безопасност и други полезни неща. Но от друга страна като ни подлагаха на рискове, възрастните се ръководеха от някакви отработени през вековете колективни инстинкти. Там ловците от племето вземат децата в гората: на племето е нужен ловец, но ще оцелее ли той, или не, зависи от късмета.

Впрочем във всичко това имаше една особеност, във връзка с която нашата грижовна лекарка особено се вълнуваше: ние бяхме деца не само на следвоенната разруха, но и на научно-техническия прогрес и изобретяхме нови форми на риск. Да ви разкажа ли за "взривовете"? Хубав пример. След войната

те бяха нещо обичайно. Само ленивият няма да открадне от сточната гара снаряжение, само пълният глупак няма да успее да разглоби фашисткия трофей. Имаше обикновени взривове, халосни, "големи" и с пълнители. За всичко имаше отработени рецепти и методики.

Първата задача беше естествено да разглобиш снаряда и да извадиш барута. В немския трофей той беше разположен във вид на малки пръчици. Тях следователно трябваше грамотно да разпределиш: едните за взрив, а другите за "пътечка". Само новакът правеше пътечката недостатъчно дълга, а после бягаше като луд, за да се скрие. Професионалистът се оттегляше достойно, защото времето му стигаше за всичко. Второ, пълнежът. Аз обичах карбид. От него имаше много. На различни места безразборно се изхвърляха купчини гасена вар, в която винаги можеше да се намерят късчета, които още бълбукаха. А третото – кой ще каже? Разбира се, това е димката. Необходима е кинолента. От нея също имаше много на сметището. Методиката изискваше лентата да се навие стегнато, да се завие в хартия и книжният край да се запали, а огънят да се потуши с краката. Тогава това дълго-дълго дими. Получава се мощна димна завеса.

Сега вече вие всичко знаете. Започваме! Локва, карбид, барут, димна завеса, пътечка от пакетчета – запалваме... Бум!!! И колкото по-силен е "бумът", толкова повече уважаваш себе си.

Впоследствие, когато всичко това, за което сега ще разкажа, вече се беше случило, никой не можеше да си спомни в чия глава се е пръкнала тази идиотска рационализаторска идея – защо, за бога, да ги разглобяваме? А не може ли снаряжето направо да го сложим в огъня? Кой е против? Никой. Добре. Направихме бруствер. Запалихме огън. Хвърлихме главичката на снаряда в огъня. Скрихме се...

Когато ъгълът на недостроената пожарка беше беше разпръснат на парчета, а в родилното се разсипаха стъклата, на мен ми стана ясно, че техниката изисква знания. Според мен именно в този момент реших, че трябва да се уча.

Това произшествие беше извън рамките на обичайното за мащабите на нашия двор. Затова се и появи Брит, участковият. Казват, че той бил командирован от армията. Човек опитен, уважаван, той, разбира се, всичко и за всички знаеше, и на него не му костваше много да навлезе в ситуацията. Той разговаря с мен, с майка ми, с всички деца, с възрастните... Ние се държахме като партизани на разпит. Нито уговорките, нито заплахите – нищо не помагаше. Солидарността беше наш основен жизнен закон.

Разбира се, впоследствие всички ние бяхме "оценени" за заслугите. Задълго запомнихме, че не всяка нова техническа мисъл е достойна за реализация. Но за да се набие в главата подобно нещо беше работа не на външната власт, а на махалата. И за това никой (ясно ли е? никой!) нямаше право да "пропее". Ако се беше случило такова нещо, дворът не би го простил. Просто би се събрал в юмрук. Доносникът щеше да яде бой – това само по себе си беше ясно. С него би се случило най-страшното – нарича се "бойкот". А при подобен случай солидарността на двора придобиваше такава сила, че никой, дори най-близкият приятел, не би се осмелил да се противопостави на колективно наложената мярка за публично наказание. Човека не го гледаха в упор, той се превръщаше в сянка, в жив мъртвец – такава беше силата на колективното внушение – той сам се убеждаваше в собственото си несъществуване. Едва с времето идваше опрощението – предателят постепенно се приобщаваше към нашите игри. Затова пък кодексът на честта се усвояваше за цял живот.

Дворът умееше да наказва, но умееше и да защитава. Веднъж аз почувствах това с всички сили. В този случай се бях оказал жертва на лъжливо обвинение. Някакъв автомобил, "емка", влезна в двора, някой хвърли камък. Случайно, разбира се. И все пак – счупено стъкло, шофьорът хваща някой от малките, започва да го раздруска, да разпитва, кой го е направил. А той от уплаха изръсва: "Лужков, сигурно." Такава беше нашата репутация. И ето аз играя около къщи, изведнъж се появява този тип, хваща ме за косата (да, да, за косата...) и крещи, че аз съм счупил някакво стъкло на неговата тъпа кола. Не можете да си представите какво ми беше. Отбранявах се като звяр. Крещях, че ако това съм бил аз, той въобще не би ме видял. Присъединиха се и възрастните, моите аргументи им се сториха разумни и те натириха нещастника, задето не е намерил истинския виновник. Ето това е "дворът". И сега се учудвам откъде хората, живеещи не в стари къщи, а в отскоро построени бараки, имаха такова самочувствие на стопани. Това беше тяхна територия и те я управляваха без вмешателството на властта. Възникваха проблеми, ставаха разпри, но всичко се разрешаваше във вътрешността на двора, тъй като се основаваше на колективния инстинкт за териториална общност.

Сега се питам: каква е тази общност? Що за странно образование е този "двор"? Няколко сгради, стоящи една до друга, се обединяваха в едно цяло. Територията около тях (не самият апартамент или сграда) психологически се определяше като място за живеене. Това в основата си въздушно, юридически неуловимо пространствено образование се изпълваше с привички, традиции,

привързаности. Дворът е естествена форма на вътрешноградска териториална общност. Обозримото пространство на местна солидарност със своя етика и колективна спойка. Самоорганизираща се малка община, противопоставена и на града, и на държавата.

Възрастовите, имуществените различия губеха своето значение. Това беше пространство за общуване и срещи. В двора тандуваха, сушаха пране, играеха. Тук търсеха помощ и закрила. И ако живееха като нас много бедно, то все едно на никого не завиждаха, не се провеждаха безкрайни разговори за това, че някой живее по-добре.

Аз не искам да идеализирам този наш живот. Ако започна да говоря за битовите условия, те просто ще ви се сторят ужасни. Е, ще ви кажа нещичко все пак.

За шестима – една стая. Едва след войната баща ми преотстъпи на съседа “нашата част” от общата кухня, получавайки в замяна “неговата част” от вътрешния килер. Получи се нещо като отделна квартира.

В нея все едно:

Нямаше вода (прекараха много по-късно),
нямаше газ (готвехме на допотопни котлони),
нямаше канализация (заместваше я септична яма и общ за двата етаж канал и тъй като живеехме на първия етаж, по-добре да прескоча детайлите).

Ток имаше винаги.

И още – беше чудовищно студено, стените бяха дъсчени, а отоплението – непостоянно, палехме печки. Топлината излизаше навън през многобройни пролуки.

Всички ходеха с парцаливи, стари дрехи. Чак след войната ние, тримата братя, получихме подарък, един за всички – отровно-зелено на цвят подобие на палто – единственото нещо, което баща ми донесе от фронта като немски трофей. Тази дреха имаше невероятни размери – през зимата аз навличах под нея ватенка и в този вид аз изкарах и детството, и юношеството, и моите университети, т. е. Нефтения институт.

Живеехме полу гладни. През войната всичко беше с купони, а работеше само майка ми, значи, работническият купон е един, а ние, вечно гладните, трима плюс баба, майката на баща ми. Въобще това е трудно да се разкаже.

През цялото време ти се искаше да ядеш... Не да ядеш, а да намилаш все едно какво. На двора децата подпухваха и умираха от глад. На нас ни обясняваха какво означават техните погребения: душата отлита на небето, там ще я

нахранят. Само ведпъж през детството си аз изпитах чувството за ситост. Това беше, когато се нахранихме с бяла глина. Някой беше казал, че тя става за ядене. С една дума – намерихме от нея, напълнихме една кофа, домъкнахме я вкъщи, посолчихме я. Вечерта се върна майка ми, която беше първокласен разузнавач. Усети нещо лошо още в коридора: какво? къде? откъде я взехте? Ние, изключително доволни, се потупвахме по коремчетата: ето, виж в кофата, и на тебе ти оставихме, ако искаш, хапни.

Изразът на лицето ѝ ще помня цял живот. За първи път видях страха в очите на възрастен човек. За един миг да загубиш тримата си синове заради някаква си глина...

Дотичаха съседите, започна спор. Някои съветваха да изповръщаме изяденото, някои – да се изчака. Победи, както винаги, нашето руско – може и да го изхвърлят по естествен път. И действително го изхвърлихме, както си му е реда. Глината излезе, без да остави следа, а с нея изчезна и приказното чувство за ситост. Аз бих могъл още дълго да описвам трудностите в нашия живот. Но ще ви кажа честно – не ми се иска. Не изпитвам тягостно чувство от моите спомени. Нямахме го и в живота. Имам предвид: нямахме усещането, че нещо не е по реда си. Искаше ни се да ядем? Много. Но това ни се струваше естествено. Замръзваше мастилницата? И това се считаше за нормално.

Никой не се чувстваше оцетен, нямаше усещането, че истинският живот пулсира не там, където живее. Каквито и беди, нищета, глад да сме преживявали тогава, над всичко стоеше впечатлението за абсолютна нормалност. Даже и да ми бяха казали, че нещо не е наред в нашия живот (освен, разбира се, временни затруднения), а аз все едно, нищо не бих разбрал: до такава степен беше взела връх нашата общинно-родова доброжелателност.

Да, имаше трудности, но ние винаги търсехме повод да се порадваме. Имаше неприятности, но тях никой не ги преживяваше в самота. Не беше проблем да вземеш от съседите на заем било то картофи, било то хляб или пари. Когато имаше празник или семейно тържество, това беше работа на целия двор. А ако при някого пристигаха от фронта и искаха бутилка водка – всички акупом се впрягаха да посрещнат госта, да не се изложат, да покажат, че още сме живи.

Дворът беше комплексна школа за солидарност, стоицизъм и всичко онова, което стана основа на етическите ни ценности за цял живот. Другарството, мъжкото достойнство и своеобразната детска чест се култивираха в тази среда с някаква неистова сила. Поколенията израстваха и си отиваха, на тяхно място

идваха нови, но неприкосновената зона на вътрешен ред в отношенията един към друг оставаше. Тя се поддържаше не от клетви и обяснения. Аз даже не помня някой на някого да е обяснявал каквото и да било. Тук работеше друг механизъм, подкрепян не от морални доводи, а от силата на неписания кодекс на двора. Всеки знаеше какво трябва и какво не трябва да прави, защото двоят няма да му прости.

И в този смисъл нямаше големи различия между нас и "децата на Арбат". Въпреки различията си, дворовете си приличаха с някакъв общ дух, особен жизнен акцент, с тази задушевна среда, в която човек се ражда, започва да разбира себе си и околните и ставаше накрая "московчанин".

Около него беше родният град, към който не трябваше да се отнася по друг начин освен с любов и внимание, с тази незабравима московска ласкавост, която и днес още се чувства в старите наименования на транспортните средства: трамвай "Анушка" (маршрут А), тролей "Буболечка" (маршрут Б)...

... Аз не знам какво се случи впоследствие и, най-важното, защо това се случи. Но постепенно чувството за единство, солидарност, общност започна да изчезва. Тази семейно-дворова среда изчезна. Неизвестно откъде се появи някаква затвореност. Москва неочаквано се оказа друга. Съвсем друга. Всичко се разпадна на семейства и групи. Хората вече не познаваха дори съседите си. Изчезна навикът да прескочиш до съседа си, да се позаинтересуваш, да споделиш, да помогнеш. Появи се някакво странно за Москва чувство на отчуждение. Като че московчанинът все беше обиден, все недоволен. Неизвестно къде изчезна извечната московска атмосфера на съпричастие и доброжелателност. Хората започнаха да живеят изолирано, без да усещат около себе си родното пространство.

Аз много разговарях за това с моите приятели, учени, социолози, демографи. Четох статии на архитекти. Всички посочваха обективни фактори: градът се е разраснал нашир и дълж, възникнали са проблемите на урбанизацията и прочие научни неща. Уважавам подобни обяснения. Но аз, коренякът московчанин, не мога да приема чувството на обреченост, с което те звучаха. Появиха се нови райони? Та и нашият район навремето беше нов. Има голям приток на нови жители? Но и в нашия двор живееха хора, които не бяха кореняци. Битовите неуредици дразнят? И тогава не беше леко.

Зад всички научни обяснения се крие една невярна, според мен, теза: старият московски двор се възприема като отживелица от времето на патриархалните отношения. Убеден съм, че това не е отживелица, а една истинска

Москва. Искам да кажа, че през шейсетте години с евината строителна технология вкарахме вируса на разделението и отчуждението. Новата архитектура започна да разрушава, тази особена московска общност. Не, аз не съм против прогресивните строителни технологии. Но заедно с тях възприехме и насадихме на наша почва най-вулгарни проекти. Дори и в Америка, където индивидуализмът е на почит, видях общи зали, дворове, площадки – територии за общуване. В цял свят се търсят нови форми за териториална общност и комуникации. Да се тълкува московската дворна общност като патриархална отживелица е все едно да обявиш за "феодална" руската традиция за почерпка на маса и насилствено да я замениш с европейското "а ла форшет". Днес този стил вече се налага в домовете на "новите руснаци": ето ти чаша, ето ти чиния, върви и обикаляй! Но колкото повече от московските домакини се пренастроят на тази система, толкова по-осезаем е привкусът на стилизация, защото зад нея стои не "съвременност", а чужда традиция, не етап, а култура: навикът да се възприема всеки от гостите поотделно, а не всички вкупом, както на нашата руска маса.

— Никога не съм искал да се реставрират старите дворове, т. н. "московска идилия". Идилія не е имало и затова не може да се възстанови. Но да намериш днес, в сегашния живот, някакъв аналог на тази стара изчезнала общност, да върнеш отново чувството на топлина по отношение на околните, мисля, че все още е възможно. Във всеки случай за много хора от моето поколение това остана тайна мечта.

Разбира се, докато работех като инженер-механик, а после и като директор на "Химавтоматика", подобни теми не излизаха извън рамките на разговори в кухнята. Но днес аз съм кмет и моята мечта е да върна на московчани техния град. А впрочем, това даже не е мечта, защото и най-елементарният анализ на ситуацията в града убеждава, че без възкресяването на традициите на колективния живот, градът няма да излезе от своите проблеми.

Разбира се, администрацията също трябва да направи много. Развитие на града не може да се осъществява само чрез усилия, идващи от върховете. Необходима е втора, насрещна страна, самите граждани, които виждат града не в глобална, а в битова перспектива. Хората трябва да бъдат обединени от териториални интереси, трябва да разберат, че нямат друг изход освен да вземат положението в собствени ръце.

Сегашните процеси в столицата – остаряването на жилищния фонд, поскъпването на ремонтите, взривът на вандалщината и т. н. – всичко това задъл-

жително ще засили корпоративните интереси там, където хората са обединени от обща съдба. Необходимо е само да събудим съзнанието, възпитано от погрешната идея, че всичко се дава в готов вид; да се използва ресурса на самите жители; да се предизвика желанието за благоустройство на собствената територия. Московчанинът трябва да се почувства стопанин не само на собствените си стаи. Понятието "моят дом" не трябва да приключва до прага на апартамента и дори до вратата на входа. Дворът и улицата отново трябва да станат наши, както е било някога.

И едва тогава ще може да се говори по нов начин за помощта от страна на градските власти в различните форми на самоуправление. Възможни са различни свободни териториални съюзи, дружества, асоциации, наричайте ги, както искате. И правете, каквото искате: използвайте запустелите места за печеливши цели, давайте под аренда празните помещения, а с парите благоустройвайте дворната среда. Ако можете да организирате ремонтите или изхвърлянето на боклука по-евтино, отколкото това коства на града, ние ще отделим за вас бюджетни средства и нека това да бъде вашият доход.

Като кмет обещавам да подкрепям всякакви форми на териториално самоуправление. Те са необходими на града, защото благодарение на тях в сферата на благоустройството възниква конкурентно наситена среда. Те са необходими на жителите, за да не се чувстват беззащитни в сблъсъка с градските чиновници. Те са необходими на всички, но кметът не може да ги въведе със заповед, защото нищо няма да се получи. Ние можем само да създадем условия, нормативна база, стимулираща творческите опити за развитие. Дори и днес много решения на общинската власт преследват тази стратегически важна цел.

Поощрявайки жилищните дружества, ние не искаме просто да им възложим грижите за сградния фонд и обсъждайки въпроса за регистрацията на новопристигналите, имаме предвид не само абстрактните юридически норми.

За нас е важно също и настроението, самочувствието на московчани.

Необходимо е да им върнем техния град.

ЕДИН КАРТОФ, ДВА КАРТОФА

Аз винаги съм казвал, че ръководителят е длъжен да бъде "от специалистите". Мисъл банална, но съм я повтарял по-често от други. Буквално не съм пропуснал съвещание, без да напомня на участниците колко много наши беди идват от порочната съветска практика – да се прехвърля ръководителят от място на място, като се гледа в анкетната му карта, а не в дипломата му.

Какво беше общото удивление, когато в края на 1986 година аз оставих любимата си специалност и преминах в градската изпълнителна власт.

За да оправдая тази стъпка, мога само честно да разкажа как това се случи. А като мото да използвам думите на мъдреца: "съдбата води покорните, а непокорните влачи".

1

Тази история започва с вечната тема за предателството. В ролята на дребен продължител на делото на Юда се изяви министърът на химическата промишленост Ю. А. Беспалов. Не беше минала и половин година от моята работа в министерството, когато ме извика "да поговорим".

– Слушай, тук вървят разни приказки. Ти като че ли си разгърнал бурна дейност в Моссъвета?

– Каква ти дейност, дявол да го вземе! Аз там просто съм депутат и ми патресоха тая... комисия по комунално-битово обслужване. Като че ли лесна работа: перални, гробища, химчистки. Но ако всичко тръгне така, скоро ще ходим небръснати.

– Казват, ти там всички си ги изправил на пръсти. Та, в крайна сметка, не искаш ли да се прехвърлиш в Моссъвета?

– Какво говорите! Аз съм инженер-механик, специалист по автоматиза-

ция на химическите производства. Когато бях директор на "Химавтоматика", това, мислех, е моя работа. Не исках да напускам. Но тук ми предложиха направление по наука и техника-добре. И повече, ако щете стреляйте, никъде не отивам.

– А ти знаеш ли, че има решение да те изтеглят в Изпълкома?

Тук аз "яхнах" любимата си тема.

– Тези вечни типично наши работи! Кажете, Юрий Александрович, вие сте бивш партиен работник. Защо държавата да хабн толкова сили, пари, да подготвя човека за работа в някаква област, а след това да го пратят в градското ръководство, където той се чувства като риба на сухо!

– Точно това исках да чуя от теб, – удовлетворен каза министърът. – В общи линии, така. Утре ще отидеш в Градския комитет: щом те викат те, без убеждаване няма да минеш. Ти, значи, за партийната си гледна точка, всичко това ще го кажеш. А аз ще те подкрепя. Съгласен?

Споразумяхме се.

В Градския комитет ни извикаха в девет вечерта. Нормално беше за тези времена да се решават подобни въпроси вечерта. Предупреждавам министъра и тръгвам. По пътя отработвам любимите си аргументи.

С Елцин до този момент не бях се запознал и е интересно първото впечатление. Ръкостискането се оказва изключително топло. Говоря не в никакъв метафоричен, а просто във физически смисъл. Силно излъчване. С такъв човек веднага ти се приисква да станеш приятел. Не да се подчиняваш, а – разберете правилно – да сте заедно. Да действате в единомислие. Рядко качество. Незаменимо за ръководителя. В негово присъствие се появяваше увереността, че всичко ще постигнеш и всичко ще бъде наред.

Впрочем, в този момент аз най-малко мислех за това. Тактиката за срещата беше отработена, тилът защитен, и след въпроса зная ли за какво съм извикан, веднага минах в настъпление.

– За държавата, струва ми се, е неразумно така да се разпорежда с кадрите. Двайсет и осем години да подготвяш човека за рядка професия, да го учиш за работа като химик, област и без това критикувана поради липсата на достатъчно кадри... А на двайсет и деветата да го откъснеш от мястото: забрави всичко, започваш нещо друго!

Елцин слушаше без какъвто и да е израз на лицето. В първия момент моите аргументи не произведоха на събеседника никакво впечатление.

– А откъде имате такова високо мнение за себе си? – отсече той.

– Не става въпрос за мнение, а по-скоро за факти!

Мен ме раздражни неговата непробиваемост.

– Значи си незаменим. И какво, другите така ли мислят?

– Попитайте сам!

Елцин никак не реагира на моя (неподобаващ за Градския комитет) тон, спокойно кимна и започна да набира министерския номер по пряката линия.

– Юрий Александрович? Вижте какво. Има идея да вземем от вас Лужков в Градския изпълком. Как мислите: бихме ли могли да се договорим за прехвърлянето? – Беспалов, както се уговорихме, прие топката и премина в атака: Лужков е ценен кадър, нужен е за отрасъла. Линията беше пределно ясна и чувах отлично всяка дума.

Седя и с победоносен израз гледам Елцин.

И виждам поразителна промяна. Погледът и структурата на лицевите мускули мигновено се втвърдяват. Тембърът на гласа се измени. Целият се стегна.

– Е, Юрий Александрович, аз разбрах вашата позиция. Не можете да пуснете Лужков. Разбирам. Ще считаме разговора за приключен. Но дайте да фиксираме този случай като първи отказ на отраслов ръководител да съдейства на Градския комитет за решение на кадрови въпрос!

Аз, разбира се, се учудих на такъв словесен обрат, но поради неопитност не го оцених по достойнство. Друго е Беспалов. Върху него фразата произведе някакво магическо въздействие. Като човек, дълги години работещ в ЦК, той улови в нея сигнали, недостъпни за профана.

– Но моля ви, Борис Николаевич! – чувам от другата страна. – Вие не ме разбрахте точно! Аз просто исках да кажа, че Лужков е нелош работник. Жал ни е да го губим. Но за градската партийна организация... Която ние така уважаваме... Никакви възражения! И не бива моите думи да се възприемат по някакъв друг начин!

Елцин каза “благодаря”. Затвори слушалката. И започва изпитателно да ме съзерцава. Него явно го интересуваше възникналата етична колизия.

– И така, другарю незаменим. А казвахте, че без вас работата ще спре.

Това беше казано пределно язвително и ядовито. Той не скриваше своето презрение към страхливостта на моя съюзник.

Да кажа, че аз бях вбесен – значи нищо не съм казал. Предадох ме, така да се каже, за копейки. В друга ситуация – ако не беше Елцин – бих могъл да отстоявам позицията си сам. Но зад неговия презрителен поглед аз

чувствах, че моралното поражение на партньора ми с отразена светлина пада и върху мен. Етическият разрез на ситуацията вървеше напред на практическия. Еднакво гнусливо отнасяйки се към дребното предателство на Беспалов, ние се оказвахме от едната страна на нравствената граница, която дели света на свои и чужди.

– Знаете ли, ако министърът, който преди час... Ако той така ме е подвел... Даже ако аз сега откажа вашето предложение, то работата ми в отрасъла ще ми напомня за неговото предателство! Приемам предложението.

– Е, добре, – каза Елцин, мигновено загубвайки интерес към ситуацията. И от тази секунда животът потече в друго русло. До този момент всичко беше нормално: института, студентската сватба, двамата синове, равномерното изкачване по стъпалата на професията... От този момент – между впрочем точно на петдесет – аз започнах да различавам волята на съдбата.

2

Ако съществуваше на света място, което най-малко съответстваше на моя характер и темперамент, – това, разбира се, беше Моссъвета. За тринайсет години депутатство ми се наложи да видя какви ли не градски управници. Сред тях попадаха и мислещи хора – но стилът на столичното ръководство през застойното царство способстваше за издигането на този, който твърдо беше усвоил: не е важно как работиш. Главното беше да се впишеш в системата, умело да лавираш в мътните управленчески водоеми, напълнени с хитри и опасни същества. По-досадни от всичко, разбира се, бяха депутатските сесии. Още в училище бях учил стиховете на Маяковски:

В червеното здание
на заседание.

Седете, не дремете като сови
във Моссъвета.

Поразително точна дума беше намерил поетът. Ние именно “дремехме” – по-добре не можеш да го кажеш. Думата “спяхме” не би била правилна, защото ние като советите денем дремехме с отворени очи. Но и да се окаже това състояние на деветстотинчлениния орган на местната власт като бодърствуване, също беше несериозно.

В едно научно списание, помня, прочетох, че човечеството дълго време изобщо не познавало понятието “управление”. В древността хората са реша-

вали въпросите другояче. Те приемали, че щом царят навреме е измит, нахранен и сложен в постелята му – всичко в страната ще бъде наред. Местата на министрите тогава се заемали от виночерпец, евнух, придворен шаман. Ако вземем тази система и поставим вместо царя компартията, ще се получи именно това, което представляваше тогавашния Моссъвет. Всичко беше превърнато в ритуал. Всеки знаеше как точно ще излезе президиумът, кой и за какво ще говори. На всички беше известно, че речите ще се четат от хартиите, предварително написани и прегледани в комисията по работа с депутатския корпус, за да не се допусне свежа мисъл. И най-главното: никой не се съмняваше, че ако някой наруши светостта на ритуала и напусне залата, това веднага ще стане известно “там, където трябва” и ще доведе “ясно до какво”. Единственото, което можех да измисля в тази ситуация – да идвам на сесии с голяма чанта и по време на заседанията да преглеждам бумагите си. Между другото, успявах да свърша доста неща.

Цялата тази стандартна, унила процедура донякъде се промени с появата в града на новото партийно началство. Елцин направи просто нещо: заповяда да се монтират микрофони в залата. Депутатите започнаха да задават въпроси, да репликират. Сесии станаха интересни. Аз престанах да нося бумагите си. Това беше странно и непривично.

Скоро партийният стопанин на града пристъпи към обновление на управленческите кадри. Първият, с който започна, разбира се, беше Промислов (старият бос по това време действително вече издишаше и градът усещаше това). На неговото място се появи Сайкин. В това бяха и плюсовете, и минусите: бившият директор на завод “Гигант” имаше навика да гледа на Москва като на “голям ЗИЛ”.

Дойде редът и на заместниците. За една година се смениха, ако не се лъжа, петнайсет. Това беше най-голямата акция за цялата история на московското градоначалство. Принципите се оказаха достатъчно унифицирани. Във висшето звено на градската управленческа система канеха директори. Точно по това време в комисията по работа с депутатския корпус се сетиха за мен. Останалото вие го знаете.

Сайкин ме определи нещо като главен инженер на своето предприятие. Като новак между стари кучета, аз получих всичко неясно, опасно и неустроено. Градското планиране. Техниката и науката. Трудовите ресурси. Накратко, букет от 26-те най-важни за града направления. На всичко отгоре се появи “индивидуалната трудова дейност” и прочие неологизми от времето на перес-

тройката, които изискваха да поотвориш клапана, за да изпуснеш парата, без да променяш същността на плановата икономика. На кого да повериш всичко това? Така вашият покорен слуга неочаквано се озова в ролята на акушер при раждането на московското движение на кооператорите. Спирането на първите месеци от “зампредседателската” ми дейност е наложително, защото натрупаният опит в немалка степен предопредели по-нататъшното развитие на сюжета.

На нас ни дадоха стая на шестия етаж, грамадна като танцувална зала. В тази зала вкараха бюра. Зад тях седнаха сътрудниците на института по икономика и планиране на Москва. И ето, към шестия етаж потекоха тълпи от хора, каквито Моссъвета през живота си не беше виждал.

И брадати, и космати, и Бог знае какви – но всички енергични, свободни, заинтересувани. Някой предлагаше производство на полезни неща от отпадъци по сметищата, друг беше намерил потребителско търсене там, където държавните структури въобще не виждаха поле за дейност. Фантазия, изобретателност, творчество – на какво ли не се нагледахме в тази своя стая. Оказа се, че в нашето общество има много хора, умеещи да работят по-добре и главно по-инициативно в сравнение с дебелоглавите, стабилни, проверени ръководители на държавните предприятия и институции.

За мене подобно натоварване се оказа не просто бюрократическа процедура. Общуването с нови хора формираше нов светоглед. Аз започнах да разбирам това, за което по-рано смътно се досещах: относителността и явната слабост на обичайните способности за ръководене на стопанството.

Увляхох се не само аз, а всички членове на групата. Те бяха четирима, още млади, открити, както се казва “бързо загряващи”. Ние се увличахме и това ни даваше темпо, излизащо извън пределите на всички обичайни работни стандарти. Съдете сами. Решението на правителството за разрешаване на кооперациите беше прието в началото на годината. Аз пристъпих към тази работа на 13 януари. В Москва тогава имаше четири кооператива.

А вече през април ние регистрирахме хилядния! Представяте ли си какво темпо? Консултации, информация, проверка, подготовка на документи, комисии. А нормативните документи! А тарифите! Колко да вземаме, да речем, за частен превоз? Или просто да се продава патент по принципа “каквото заработиш – всичко е твое”? А как да се вземат налози от кооперативите? Ако е според печалбата, ще се наложи наблягане над счетоводството...

Всеки ден до три през нощта в нашата стая имаше суматоха. Сътрудни-

ците падаха от умора. (Особено се открояваше увлечението и енергичността на Елена Батурина, от която се възхитих веднага, без да подозирам, че именно тази жена ще стане моята втора и вечна любов. В този момент нищо не предвещавахе, че мен ще ме сполети страшната роля на вдовец... Тук не е мястото за тази история. Искам само да отбележа, че съдбата, откривайки нова страница от биографията ми, въведе на сцената всички, с които ми беше съдено да вървя по-нататък в живота, още в този първи момент).

Не на всички в Моссъвета се харесваше нашата активност. Мнозина с някакво озлобление се отнасяха към това, че тук, в червеното здание, по същество се образува непрекъснат, постоянно действащ щаб. Как е възможно? В тази превзето – изискана система, с хубави тоалетни.

Първият “дошъл да поговорим” беше секретарят на парткома Горбатов:

– Махайте оттук цялата тази публика! Ние не можем в тази стая... Това е Моссъвет, в края на краищата.

– Вие какво, искате социално напрежение? – питам аз. – Вълната вече тръгна. Ако не се справим, ще се окажем под тази вълна.

Съвсем по друг начин реагира Сайкин. Неговата ненавист към кооператорите се пораждаше от инстинкта му на опитен директор. Той казваше, че кооперативите увеличават не толкова производството на стоки и услуги, колкото паричната маса в обръщение, при това само в брой. И беше прав. Но не трябваше да се винят за това кооператорите, а правителството, необмислените решения на което не съответстваха на сложността на момента, доколкото това въобще е възможно.

– Слушай, – изплашено говореше Сайкин, – а ти не се ли боиш, че тези кооператори ще ни устроят демонстрация на 1 май?

– Но защо, Валерий Тимофеевич, да са длъжни да ни устроят демонстрация, ако ние работим с тях?

– Ти нищо не разбираш. Те обективно са против държавната икономика. Против социализма. Предупреждавам: ако дойдат в Моссъвета, сам ще се срещнеш с тях

– Да заповядат! Ще взема моето любимо кепе, ще излезна на балкона на втория етаж и ще им махам като Ленин, когато изпращаше войската на гражданска война.

– Всичко превръщаш в шега.

Секретарят на Изпълкома Прокофиев действаше тайно:

– Защо развивате такава активна дейност? Не трябва да правите това.

– Това ваше мнение ли е? – питам.

– Вие знаете, че аз винаги се старая да изразявам съгласувано мнение.

– Тогава поставете въпроса на парткома. Или ми доверявате тази рабо-

та, или препоръчвате някой друг. А интензивността зависи вече не от нас. Тя се налага от самите хора, решили да се занимават с това дело.

Не се мина и без подхвърлени "сигнали". На най-остра атака беше подложен ръководителят на групата Саша Панин.

– Говорят, че получава от кооперативите подкупи.

– Кога, от кой кооператив? Назовете поне един факт. Но ако искате да сваля човека от работа поради някакви анонимни сигнали, категорично съм против!

Ние отстоявахме моралната чистота на групата, следяхме за нея и се сдобихме с главното: общото отношение към Моссъвета от страна на кооператорите беше изпълнено с доверие. В тази сложна ситуация те бяха уверени, че работят с честни хора.

Целият този опит се оказва толкова важен, че заслужава да бъде разказан по-подробно, ако не беше едно обстоятелство.

В самия разгар на работата съдбата отново премести стрелките на релсите.

3

Не минаха и четири месеца от пребиваването ми в Изпълкома, когато ме извика Сайкин.

– Седни, искам да се посъветвам. Провалът със зеленчуците е пълен и то точно преди изкупната кампания. Трябва нов човек в Мосагропром.

– Аз, разбира се, съм поласкан, – отговарям, – че вие се съветвате с мен. Но аз съм техничар, никога не познавам там. Ако се наложи да се погребее някого, то аз като председател на комисията по комунално-битовото обслужване мога да помогна. – Шегата беше неподходяща, защото точно в това време се разболя тежко председателят на Мосагропром Козирев-Дал. За неговата смяна всъщност ставаше дума.

Но на Сайкин въобще не му беше до шеги нито лоши, нито добри.

– Но ти не разбираш. Става дума за това, че можеш ти да опиташ?

Тук аз подскочих.

– Но вие какво! Аз, Валерий Тимофеевич, между впрочем, съм специалист, и говорят, не лош. Още когато ме изкараха от химическата промишле-

ност, направиха първата грешка. Но тогава ме повикаха да се занимавам с градското стопанство, с трудовите ресурси. В общи линии нещо близко. А сега вие задълбочавате тази грешка.

– Но не... Ти не се справяш лошо.

С това свърши разговорът. Е, мисля, размина ми се. Даже не си спомням за този разговор. След време Сайкин отново започна:

– Е, как размисли ли? Ще ти помагам.

– На мен не ми трябва помощ! Аз няма какво да правя там! Или вие искате да се избавите от мен?

– Не, не, какво говориш.

Отново тишина. Накрая ми звънят: викат ме в градския комитет. Тук всичко стана ясно. Тръгвам с единствената мисъл: да отстоявам до край. Ако настояват, мисля си, ще се върна на старата работа. Много тъгувах по своята специалност.

Елцин явно помнеше моя нрав от първата среща и знаеше, че ако се опра, то да ме превие ще бъде невъзможно.

Но той не се и опита. Изобщо не изглеждаше такъв, какъвто очаквах да го видя. Изглеждаше уморен, подтиснат. Говореше трудно, но задушевно.

– Не искам да си кривя душата, Юрий Михайлович. На мен сега ми е много тежко. Ние създадохме “Агропром” като мислехме, че ще бъде по-добре. Не се получи. Сега там ни е нужен нов човек. Нямаме право да грешим. Знам, че вие отказвате. Разбирам, това не е “сладка” работа. Но ние се посъветвахме и... Аз просто ви моля!

Най-малко от всичко бях очаквал такъв разговор.

Пред мен седеше същият този уралски мужик, чиито крути мерки бяха предмет на постоянни вълнения в Моссъвета. И в същото време като че ли различен. Изглежда, че го мъчеше някаква мисъл, мрачно решение или предчувствие, което аз, седящият насреща, разшифровах през мъглата на неизказаното. Почти както в детството, когато проявявах фотографии: в началото е бяла хартия и постепенно изниква изображение... Сега, когато всичко случило се впоследствие е добре известно – неговото писмо до ЦК на КПСС, нашумялото изказване на партийния пленум, гнева на Горбачов, изгнанието от Политбюро – на мен ми е някак неловко да разказвам за своето “прозрение”. Ще излезе, че пророкувам със задна дата. Но работата е в това, че с никакви други, освен с тези странни, нахлули в мен видения, не мога да си обясня мигновената промяна на собственото си решение.

Това беше едно от тези удивителни състояния, когато възприятието сякаш се раздвоява. Седиш, разговаряш и едновременно всичко виждаш някак отстрани. Мозъкът ми работеше абсолютно хладнокръвно: "Не се навирай! Защо ти е нужно това?"

Елцин стоеше на прага на решение, прието някъде по върховете, и още можеше да се откаже. Ако той се съмняваше, размисляше, аз също можех да бъда свободен. Но пред мен седеше човек, който с мечешко упорство беше тръгнал срещу съдбата, и този човек се обръщаше към мен за помощ.

Това беше един от тези съдбоносни мигове, когато се поставяше основата на бъдещите събития, станали известни днес. Работата не е просто в това, че със своето съгласие аз, бъдещият кмет, съм заслужил доверието на бъдещия президент. Даже чисто практически новото назначение се оказа подготовка към по нататъшната ми дейност: началото на тази школа на стопанско преустройство, където се наложи сам да се обучавам в най-необходимото днес – да се управлява града на прехода от една система в друга.

4

Когато болшевиките решили да отменят всички икономически закони, те надали са си представяли какво количество нормални неща ще се превърнат в ненормални. Даже това, че от векове не е било проблем да се доставят зеленчуци от селото в града, станало повод за някакви чудовищни, несравними с нищо в света уродства. Ленин, както е известно, не се е доверявал на селото. Той е знаел, че то органически не е способно да измени на природните закони. Противопоставяйки го на града (по-марксистки "на пролетариата"), той не е измислил нищо по-добро, освен да се възползва от методите на разбойническите банди. Лениновата политика била пределно проста: да се отнеме, да се отнесе в града и да се охранява. Така възникнала идеята за плодово-зеленчуковите бази.

С годините, наслагвани върху методите на извъникономическото планиране и разпределение, тези принципи залегнали в основата на уродлив организационен звяр. Социалистическият град е длъжен да складира цялото си годишно количество от плодове и зеленчуци, необходими за потребление. Да се сортира, да се зарива, да се складира, за да се пази през цялата година!

Никъде в света няма подобно нещо. Ако се интересувате, например, как

е организирано снабдяването със зеленчуци в Париж, то ще разберете, че тук никога не са чували за някакви зеленчукови бази. Всички парижани знаят големия пазар на едро в предградията Ранжис. Тук всеки ден (а по-точно всяка нощ) се стичат от всички краища на Франция (а и на Европа) разнообразни фургони, камиони със зеленчуци, плодове – всичко, което сутринта трябва да бъде на масата на парижаните.

Разбира се, идват не безразборно: наложена е технически осигурена компютърна и телефонна мрежа, която обезпечава получената своевременно информация за цените и конюктурата. Но и по-рано, когато не е имало компютри, на никого от селяните не би му дошло в главата, че той е длъжен да отглежда зеленчуци, а после да се чувства като кукувица, подхвърляща децата си в чуждо гнездо.

Нощем (забележете всичко става през нощта, въпреки че главните клиенти са граждани) купувачът вижда стоката. Това е купувачът на едро – съдържател на зеленчуков магазин, снабдител на супермаркет или ресторант. Той избира това, което му е изгодно и му харесва. Нощем всичко се опакова и разнася по адреси. Така че, когато на сутринта парижанинът идва в магазина, вземайки най-свежото, измитото, отбраното, той купува не само продукт, отговарящ на неговите вкусови изисквания. Той върши нещо, съответстващо на неговата жизнена философия. Иначе казано, той укрепва в себе си чувството, че системата, в която живее е правилна, че хората, които го обкръжават, признават неговото човешко достойнство. Той получава важна информация за собствения си град, поддържа това ниво на цивилизация, което е изпробвал върху себе си.

Дребна работа, разбира се, е да купиш картофи. На тази дребна работа може да бъде организирана така, че после цял ден да ти бъде противно. А ако възникналото чувство на оскърбление не е единствено, ако отвсякъде ви преследват неудобства, лишения, унижения, то всичко това се складира в система, която формира съвършено друга душевна нагласа. Тя формира “цивилизацията на невежеството”, макар и на битово ниво, незабележима, но унищожаваша най-важното в човека – неговото достойнство. И колкото и да ми внушаваха “руските патриоти”, че Русия има “свой път”, че западните норми на култура не ни подходат, аз не мога да се съглася, че съдбата на Русия е да се примири със собственото си невежество. И даже мисля (макар че “демократите” няма да ме похвалят за тази мисъл), че когато руските избиратели подкрепиха демократичния курс на реформи, то не е защото вникнаха в умните разсъждения на

макроникономистите. За тях просто е непоносима "цивилизацията на невежеството" в бита.

5

И така в Москва, за разлика от Париж, всичко беше подредено наопаки.

Ленинското недоверие към селячеството, умножено със сталинските тоталитарни идеи за управление на икономиката, стана основа на чудовищна организация.

Двайсет и три мощни зеленчукохранилища съставят материалната основа на това чудовище. В тях може едновременно да се съхраняват до милион и половина тона плодове и зеленчуци. За неспециалиста е трудно да разбере що за цифра е това. Това е годишното осигуряване на деветмилионния град. Даже на мен ми е трудно мислено да обхвана цялата тази гигантска "зеленчукова империя", въпреки че почти денонощно обикалях московските бази.

Градът е обречен на страшно напрежение в периода, когато се прибира реколтата. Гигантско количество плодове и зеленчуци трябва да се купят отнякъде, да се натоварят, превозят, разтоварят, сортират, складират. Около сто хиляди граждани ежедневно се налагаше да бъдат мобилизирани в периода на "изкупната кампания" и то извън тези, които прибират реколтата на полето!

Но и с това работата не се свършваше. За да се поддържа в течение на годината системата от зеленчукови бази, трябваше ежедневно да се командироваха до двайсет хиляди московчани, за да преработват, разфасоват, сортират зеленчуците...

Но и това не спасяваше системата от разпадане.

По времето на Микоян, който бил нейният създател и организатор, появата на московския пазар на гнили зеленчуци автоматически означавало загуба на партийни билети, защото се квалифицирала като саботаж. Но се наложило на Хрущов малко да отслаби жестоката административна отговорност и първи отреагирали именно зеленчуковите шандове. От този момент московчани започнали да свикват с увехнали моркови и смачкани домати.

В епохата на застоя гнилият картоф беше вече нагледен показател за разлагането на системата, на всеки участък на която, подобно на плесен, започнаха да се появяват лъжата, кражбата, рушветчийството и прочие социални паразити. И почти до края на брежневската епоха базите още се държаха, давайки наистина повече храна на фейлетонистите, отколкото на купувачите.

Сегашната разруха настъпи с началото на демократичните процеси. Доставчиците, уверени, че няма да отглеждат деца, родени в патологично състояние, въобще престанаха да се притесняват за качеството на доставените плодове и зеленчуци. Базите повече започнаха да приличат на карцери, предназначени за гниене, а не за съхранение. А зеленчуковите магазини предлагаха на московчани гнила продукция на принципа “ако не искаш – недей да вземаш”, без да им оставят никаква алтернатива. И московчани, ругаейки, купуваха почернял зеленчук.

Вероятно това не би безпожило партийното ръководство, ако не беше едно случайно обстоятелство: хранителният комплекс беше разрешен обект за критика и журналистическо внимание. Такава беше социалистическата традиция. На съветския печат не се разрешаваше да забелязва недостатъците в тежката промишленост или в детските градини, но винаги съществуваха области, където критиката беше позволена и даже препоръчвана. Зеленчуковите бази бяха в този смисъл най-желания обект. Тук се разрешаваше всичко. Недоволството на населението можеше да се излее открито, безобразията не се прикриваха, както на други места. Разбира се, тази критика имаше своите рамки. Като пример ще кажа, че седмица след новото ми назначение аз прочетох в един от вестниците приблизително следния текст: “Погледнете този Лужков! От колко години обещава да въведе в ред зеленчуковото стопанство и нищо не е направил! Как може да се търпи такъв ръководител!”

Това беше характерен казус. Вместо да анализира причините за безобразията, съветската критика винаги се ограничаваше с ръководители от средното звено. И това беше не само вестникарска идеология. Висшето ръководство също не знаеше друг способ да се справя с проблемите. Във времето, когато московчани се смееха на вица за реформата в публичния дом – “не момичетата трябва да се сменят, а системата” – партийното началство безспир разместваше като шахматни фигури ръководителите от средно ниво, опитвайки се да реанимира системата, довела до тези безобразия.

Към лятото на 1987 година московският плодово-зеленчуков комплекс се оказа на границата на разпада. Базите работеха все по-зле. Снабдяването беше нередовно. Народът мърмори, прехвърля вината върху перестройката, а политбюро – върху Елцин. В тези условия се обсъжда идеята за смяна... Не, не на системата. На ръководителя!

Под странното название "Мосагропром", всъщност, се криеше цяло министерство. От една страна – към него се отнасяше цялата хранителна промишленост: млекозаводите и хлебопекарните, месокомбинатите и тютюневите фабрики, накратко столичното суперстопанство, дърпащо почти 15 процента от съюзния обем.

От другата страна – плодово-зеленчуковият комплекс. Най-големите бедни се съсредоточаваха там. Всеки, когото назначаваха да управлява тази гигантска хранителна империя, приключваше бързо и безславно. Историята, както се казва, не помни техните имена. Имаше и такива, трябва да се каже, които отначало идваха с намерение да бачкат. Но необратимата разруха на командните основи превръщаше столичния хранителен отрасъл в място на провали, способно да погуби всеки, който е попаднал там.

Последен в тази верига се оказа предизвикващият всеобщо съчувствие бивш секретар на райкома Козирев-Дал. С две думи, просто добър човек. Старателен и скромнен, той направо се поболяваше, виждайки как с всеки ден работите отиват все по на зле.

Аз го срещам често в нашия стол. Веднъж седнах при него: "Фьодор Фьодорович, на мен ми възложиха кооперативите..." – "Като на новак?" – усмихна се той. "Та ето, има идея. Не искате ли да внедрим нашите кооперативи във вашето зеленчуково стопанство? Те са мобилни, достатъчно икономични. Можем да ги приспособим към работата на базите..." – "Аз ще помисля", – тъжно отговори той.

Вече след два дена, като отличник написал домашното си, той ме дръпна настрана: "Ние помислихме, Юрий Михайлович. И знаете ли какво ще ни кажа? Тези ваши кооперативи са нещо съвсем ново. Неизвестно какво ще стане. А ние сме длъжни да осигуряваме на москвичани ХРАНА. Нямаме право да си позволяваме подобни авантюри. Така че, извинявайте."

Повече не съм го виждал. Скоро стана известно, че той се разболял. Говореха за някакви инсултни явления. Но както и да е звучало медицинското заключение, за всички беше ясно, че физическият срив е в резултат от психическото натоварване. Истинската диагноза се заключаваше в друго. С никакви "райкомовски" методи той не можеше да спаси положението. А други просто не знаеше.

Беседвайки с него в стола, аз, разбира се, по-малко от всичко можех да

предполагам, че някъде в коридорите на Моссъвета вече броди идеята да ме поставят на неговото място. Между другото, новият заместник на Сайкин умуваше върху това. Трудно е да се каже от какво се е ръководел. Може би той наистина да е имал нелюбопитно мнение за моите организаторски способности. Но ми се струва, че в едно кътче от съзнанието му е мъждукала и друга мисъл. Нали и аз като него бях първи зампредседател на Изпълкома. А значи – и потенциален съперник. И защо тогава да не набутаеш съперника си на гибелно място, където всички приключват бързо и безславно? Не знам дали съм прав в своите подозрения, обаче, бидейки запознат за четири месеца с нравите на Моссъвета, не бих се учудил, ако получа потвърждение на това. Чиновниците бяха по правило лоши организатори, но майстори на подобни интриги. Във всеки случай Бистров (става дума за него) с такава активност започна да убеждава председателя, с каквато обикновено се действа, когато човек крие някаква задна мисъл.

За Сайкин идеята беше абсолютно неочаквана. Но той се оказа готов за нетривиални решения. Поради болестта на Козирев-Дал, той сам в последно време беше принуден да се занимава с цялото това плодово-зеленчуково безумие. И виждаше, че системата се разпада на парчета. Кражби, корупция, безтопанственост – всички пороци на “зрелия социализъм” тук можеше да ги намериш на квадрат и даже на куб. А кубът, както се знае, е обемна фигура: ако падне, ще ти ступи главата.

7

Именно такъв удар беше за мен първото запознанство със състоянието на зеленчуковите бази. Тук накрая аз видях какво означава разруха и какво я очаква социалистическата система. Плодово-зеленчуковият комплекс загиваше с изпреварващи темпове.

Бог не ме създаде дисидент. Когато виждам пороците на системата, на мен ми се иска да ги изправа, а не да ги разоблича. Критиката ме увлича само в такава степен, в каквата се явява необходимо условие за реформи. Просто не ми е интересно, ако зад нея няма план за реално действие. Но дори и на мен ми идеше да гръмна, когато видях системата, при която на хората им е по-изгодно да оставят всичко да гние, отколкото да го съхраняват.

Първо, относно условията за съхранение на базите. Няма да ги описвам. Надявам се, книгата ще излезе не толкова бързо, че да могат читателите да ги забравят. Московчани са ги пращали там по-редовно, отколкото учениците – в

Третяковската галерия. Вечната мръсотия, воня, мухъл, плъхове, мухи, хлеббарки – нямаше нечистотия, която да не бе намерила тук пристанището си.

Зеленчуците, този благословен божи дар, се пазеха в условия, в каквито вероятно се държат душите на грешниците в очакването на Страшния съд.

Второ, техническото състояние. Парадокс – но базите, за които така се грижеше партийното началство, се намираха в ролята на подхвърлено дете. Каквото и да потърсиш – го няма. Ни контейнери, ни клапани в хладилниците, ни дори амоняк. Е, ако базите са стари – както и да е. Но и на новите оборудването беше доведено до такова състояние, като че ли хората, работещи тук, ги гнетеше една единствена мисъл: как всичко това да не попадне в ръцете на врага.

Трето, организационната разруха. Даже не разруха, а разврат. Помня моето потресение, когато ми разказаха, как двама замдиректори на кунцевската база се бяха изхитрили. Та свалили директора – обичайна работа – изглежда, крал повечко. И тези двамата, решавайки, че е време да се изпаряват и те, си подписали... един на друг... заповедите за уволнение! Помня, че бях единственият, който се изуми. Никой нищо “не беше забелязал”. Никакви претенции.

Нивото на корумпираност на системата беше толкова високо, че практически нямаше никакъв смисъл да се поставя въпрос за разхищенията, които се правеха. Правоохранителните органи бездействаха. Те също участваха в общия дележ. Контрольорите и финансовите инспектори се задоволяваха с всякакви актове за бракуване. А райкомите, за които зеленчуковите бази бяха причина за постоянна нервозност, също участваха в играта и криминалните връзки вече се преплитаха с официалните, шлифовайки цялата тази система до блясък.

Да, фактическите загуби наистина бяха значителни. В общата купчина се бракуваше всичко, което беше откраднато и продадено в магазинната мрежа. А тъй като магазините и базите влизаха в единни комплекси (ОРПО), подобна операция не костваше кой знае какви усилия. Вие ще кажете: значи, все пак, начело стояха престъпници? Работата е там, че не е съвсем така. Тук ние стигнахме до самата същност на социализма.

Всички в системата бяха така навързани, че ако някой само опиташе да се измъкне от нея, да се откаже, веднага щяха да му спрат кранчето. За тази работа имаше големи майстори.

Аз никога не съм се занимавал с разследване на това как ставаше подялбата на откраднатото, но мога със сигурност да кажа, че всички по един или

друг начин участвах в нея. А следователно – никой. Това беше най-страшният разврат на зрелия социализъм. Всеки можеше да смята, че не той е извършител на тези безобразия и, пристигайки въщи с пълни торби, искрено да обяснява на децата си, че да се краде не е хубаво.

Какво можеше да се направи при тези условия? Откровено казано, нищо. Да уволниш един, да накажеш друг, да помогнеш на трети... Но никой нямаше право да обсъжда системата. Постигнатият "ред" се считаше за непоклатим. Дори и опитът да го осъзнаеш напомняше на идеологическо престъпление. Системата се озъбваше с колективна злоба, предварително произнасяйки присъдата на всеки, който си позволяваше да се отдели от нея.

За съжаление или за щастие, аз разбрах това доволно бързо. И затова, особено след свалянето на Елцин, усещах безпределна самота и отчаяние. Изглежда, при тази ситуация имаше само един вариант: да започнеш с това, с което моят предшественик беше приключил.

Сега мисля: какво ме е спасило? Потапянето в работата? Може би. Това е много важно. Но ми се струва, че ме спаси обстоятелство от биографично естество. Военното ми детство.

Когато немците напредваха към Москва, аз бях на пет години, когато войната свърши – на девет. Това значи, че най-активният растеж на организма ми е протекъл на фона на постоянен глад. А преживяното чувство за глад е особено нещо. За разлика от болката, то се запомня за цял живот.

Най-сладостният спомен от детството беше, когато през лятото някъде на сметището намирахме хилава зелена тревичка или, пътувайки извън града, се засищяхме с конски киселец.

А най-тежко беше, когато срещу купоните вместо хляб започнаха да дават мая. Представете си, гладни сме до побъркване. Майка ми се връща от работа, разтапя маята в тигана, посолява я, капва няколко капки олио и тази страшна гозба се налагаше да я ядем, защото го изискваше организъмът.

Ако всичко това можете да си го представите, тогава сигурно ще разберете какво цял живот значеше и значи думата "картофи".

Нашето семейство получи малък участък извън града. В почивните дни ходехме на него. Там, в земята, казваше майка ми, живееха добри, живи картофчета, за които трябваше да се грижим, защото те сами не можеха да се защитят. Ние ги окопавахме, плевихме, а през есента ги вадохме, прибирахме ги в мазето. Колко пъти аз си представях, лягайки да спя, как те се притискат един към друг там долу в тъмното мазе. Това беше най-вкусното нещо, което можех

да си представя. И ето сега, като възрастен, открих чудовищно нещо. Всички онези, които бяха задължени да се грижат за тези картофи, се отнасяха към тях като към враг, който трябва с наслада да унищожат. Това беше невероятно, чудовищно, непоносимо. А тъй като хората, които се занимаваха с това, явно бяха нормални, умни, делови, то...

Не, аз не обявих война на системата. Просто заех страната на зеленчуците.

8

Съществуват два типа задачи, с които се сблъскват ръководителите, встъпвайки на нова длъжност. Едно е да поддържаш и усъвършенстваш системата, която така или иначе работи. И съвсем друго – да я предпазиш от разруха.

В първия случай можеш да се вгледаш, вживяваш, изучаваш хората, с които съдбата те е свързала. Когато, както при мен, всичко се разрушаваше под ръцете ми, трябваша бързи мерки за стабилизация.

Идеята, с която започнах, беше пределно проста. Някак си да повиша отговорността, да затегна дисциплината, оперативно да преразгледам принципите за материалната заинтересованост. И цялата тази система (от грамадното число на доставчици, транспортни организации, бази, магазини) да свържа, възстановявайки онези връзки, които някога са работели и са давали резултат.

Вие ще кажете: боже мой, какви ти велики цели! Дойде един цербер, който с мощен "натиск" реши да накара хората да работят... Да, няма да крия, в началото беше именно така. И това беше най-трудният период в цялата тази страшна история. Обикалях базите. Не само денем, но и през нощта. Практически директорите никога не знаеха кога точно изведнъж мога да се появя. Това беше един от елементите за създаването на някаква дисциплина: ръководителите на подразделенията в комплекса започнаха да работят в условия, при които висшето началство знае за тях повече по простата причина, че те през нощта спяха.

Разбира се, да отидеш на работа (а аз се зарекох никога да не закъснявам) след безсънна нощ е ужасно трудно. Да не говоря за домашните проблеми. В семейството просто не ме виждаха.

И ако не беше пълното доверие от страна на жена ми, нямаше да мине без семейни сцени. За щастие, в нашия дом такова нещо никога не е било. Здравото семейство е мощен ресурс за ръководителя. Както и здравето. Аз тря-

бваше да намеря механизъм за повишаване на отговорността и физическата издръжливост беше единственото нещо, с което разполагам.

“Кадрите решават всичко”, казваха някога болшевиките. Същото нещо, макар и с други думи, повтарят предприемачите. Нито един мениджър, колкото и да е гениален да е той, не може да държи ръцете си едновременно върху всички копчета. Всяко решение трябва да бъде изпълнено от някой, при това този някой трябва ясно да разбира твоите цели.

Какви хора търсех – честни? Умни? Обичащи да печелят? Всички тези качества са важни и полезни, но има едно, най-важно от всички.

Аз търсех честолюбиви. Такива, каквито би могъл да засегнеш на достойнство. Такива, които умеят да се обиждат, когато работата не е оценена. На които удовлетворението идва не само от парите, но и от признанието. На мен ми бяха нужни хора, които желаеха да заявят на света, че са способни да поправят това, което изглежда непоправимо. Такива винаги са малко. Но ако си намерил поне няколко от тях, можеш да бъдеш уверен: имаш всички необходими условия за успех. Обикалях базите и се убеждавах, че отделни островчета в тази развалена система продължават да работят. Имаше хора, които се стараеха поне нещичко да оправят. За които не беше безразлично как върви работата.

Така е винаги. Във всякаква, дори в най-уродливата система, се срещат хора с нормална съвест. Има такива, които искат и умеят да работят. И дори такива, които радят за делото. Те не са много, но определено ги има. По някакви неведоми социални закони човешкият колектив никога не се състои само от негодници. Университетът се отличава от кръчмата на гарата не с това, че привлича божии чада, а на гарата гъмжат само творения на дявола. Злите и добрите, мошениците и честните – тях ги има навсякъде. Дори приблизително в една и съща пропорция. Просто човекът е адаптивно същество и лесно се приспособява към изискванията на колектива.

По какъв начин от сто хиляди да отбереш няколко заинтересовани? Концепцията се формираше просто: “Не да началстваш, а да помагаш”.

Аз обикалях министерствата, “измъквайки” им ресурсите. Помогна ми директорският опит. Благодарение на безкрайните пътувания, телефонни обаждания, срещи по базите, започнаха да пристигат и български електрокари, и арматура за хладилните установки, и контейнери, и резервни части, и амоняк. Всичко това е проза. Но именно от нея зависеше дали хората ще работят или всичко ще стане на пух и прах.

И хората видяха, че на тях им се помага. Колкото и да е странно, преди

те никога не бяха виждали такова нещо. Някои проявиха и известно любопитство. Не точно ентузиазъм, а по-скоро – лека заинтересованост: гледай го “този деятел”, може не само да командва!

И веднага стана ясно кой какъв е. Едни с въодушевление започнаха да помагат и да се радват на сполуките, други – да се огорчават, че не разбирам техните намеци и не влизам в “контакт”. Наложих се незабавно да уволня няколко души от последните. Системата веднага отреагира. Изобщо трябва да се каже, че човешката структура е удивително адаптивна. Приспособява се и чувства управляващото въздействие много добре.

Така, паралелно с отработването на методите, взаимно се изпитвахме. Агропромовците отначало много се страхуваха от мен: за краткото време на работа в изпълнома аз придобих славата на привърженик на “булдозерните методи”, на човек, пред когото трябва да си нащрек. Обаче и на мен ми се падна не съвсем лесна среда. Под външната кротост улавях жестоки искри: що за тип е дошъл там? Може ли да му се доверим? Или да го купим? Или да го пречупим, както пречупваха всички предишни, затрупвайки ги с лавина от сризове и неуредици? Имаше достатъчно методи за това. Корумпираният колектив умее да пречупва единаците. Ако бях допуснал състояние на конфронтация, нямаше да издържа дори до началото на изкопната кампания.

Това е особено време, когато в Москва от всички краища на страната пристига годишната норма от плодове и зеленчуци, които трябва да приемеш, да разфасоваш, да складираш, да охладяш, да извършиш необходимата биологична обработка... Беше страхотна суматоха. Но работата вървеше. Ние организирахме щаб, за да не чакат напразно колите и за да не се губи продукцията. Ето – не зная на кой ли Бог не бях се молил – складирахме достатъчно, даже в повече.

Обаче този първи опит на изкупната кампания показа, че така дълго не бихме могли да издържим.

Първо, доставчиците. Те бяха сто и двацет хиляди. Те още се подчиняваха на заповедите, но правеха това с голямо нежелание, изпращайки негодна продукция – ту дини, натъпкани със селитра, ту картофи в компанията на колодрадски бръмбари. Колите, пристигащи с пътен лист за Москва, често, незнаейки къде трябва да отидат, спираха до Моссъвета и включваха клаксоните си. В тези клаксони аз чувах раздражението и началото на края.

Второ, загубите по базите. Те стигаха до трийсет процента.

И накрая, трето – нещастните “доброволци”, скъпите ми московчани.

Вече се чувстваше, че двайсет хиляди души на ден няма вечно да ни бъдат гарантирани. Предприятията и организациите с все по-малко желание изпращаха на базите своите хора.

Трябваше да се готвим за това, че командните методи скоро ще престанат да работят. Стратегическата задача се състоеше в това, че в условията на икономическа разруха да въведеш своя участък в изпреварващ режим. Не е моя работа да критикувам Горбачов и да предсказвам неизбежното разпадане на стопанството. Аз вече казах, че по натура не съм дисидент, а практик, стопанин. Моята работа е не да се възмушавам, а да въведа на участъка си принципите на пазарната икономика. Сега. Незабавно. Иначе дълго няма да издържим.

Иначе Москва скоро ще остане без зеленчуци.

9

Първото нещо, което направих, беше да отида в Министерството на жп-transporta. Продукцията започваше да се разваля още в товарните влакове. Вагоните с плодовете и зеленчуците пристигаха в Москва от всички краища на страната. По-точно пристигаше лепкава, лошо миришеща маса. Но никой не се трогваше от това. Железничарите не носеха никаква отговорност за качеството на товара.

Аз седях в кабинета на министъра и произнасях пламенна реч. Ето, казвам, тръгват домати от Азербайджан. Там нашите контрольори отбират качествена продукция. А пристига тя тук и какво виждаме? Сnižаване на качеството с двайсет процента. Това от една страна. Но нали има още и такъв показател като "пределна издръжливост на плодовете" – когато днес той още се държи, а утре повяхва. Това значи, че можеш да го докараш в приличен вид, но способността му да се съхрани, всъщност, е изчерпана.

Министърът слуша, без да ме прекъсва. Фамилията му беше Конарев – доволно силен, пряк, рязък (имаше такава традиция да се възпитават министри от този тип).

Аз приказвам, той мълчи.

Аз приключих. Двамата мълчим.

И тук той ми демонстрира висша класа на чиновническа "психотехника" – Вашата лекция ми е полезна. Но какви, собствено, претенции имате към Министерството на transporta?

– А вие не го ли разбрахте?– питам.

– Не, не съм разбрал. Само се досещам накъде клоните.

– Та може би ще кажете за какво се досещате?

– Ето за какво. Че вие своята отговорност искате да прехвърлите върху мен!

Аз не намерих думи, за да изразя моето изумление. Той всичко прекрасно разбираше.

– Дайте да направим така,– казвам. – Вие там, в Азербайджан, ще закупвате тази продукция. Ще платите ваши пари. Ще транспортирате. И ще я продадете на нас. – На пръв поглед, много просто! Обаче пред мен седеше наследникът на Лазар Каганович. Непробиваема, закостеняла структура, глуха линия, не искаше да поеме върху себе си тази част от отговорността, която в нормално организирана система е длъжен да носи всеки един от партньорите.

– Вие не сте чели както трябва устава на жп-transporta – казва министърът. – Аз вашите домати винаги ще разглеждам като болтове и чугунени отливки. Ето Ви вагон, ето Ви вратата на вагона. Товарете, запечатвайте, казвайте накъде тогава да караме. И сами следете нищо да не изчезне и да не се повреди. Нас това не ни касае. И запомнете: никога – чувате ли – никога Вие няма да накарате Министерството на transporta да направи подобна крачка!

Разговорът беше приключен.

И все пак, както се казва, аз нямаше да съм аз, ако не бях направил още един опит.

– Е, добре. Давайте по-просто. Има норматив за снижаване на качество-то при превоза. Та така: ако вашите хора транспортират зеленчуците с качество над норматива, вие всички ще получите от Мосагропром крупна премия. Това могат да бъдат огромни суми.

Резултатът беше същия.

– Вие не ме разбрахте, другарю Лужков. Ние транспортираме не зеленчуци. Ние транспортираме товари. И не е наша работа какво вие там сте натонарили. Не трябва да снемате отговорността от себе си! А аз виждам, че в Агропром е дошъл човек, който още при първите си крачки прави опит да прехвърли върху другите вината за безобразията, които се вършат там!

С това разговорът ни приключи.

Аз се върнах в кабинета си и отворих “Устав на жп-transporta”. Това беше конституция на самостоятелна империя. Текстът беше писан през трийсетте от жи-служители. Нищо, което касае потребителя, не беше тяхна грижа.

Нас ни поставяха на последно място. Впоследствие ние изпратихме много писма до правителството, предлагайки да се впише в Устава точка за отговорността на превозвача за качеството на превозваната стока. Нито в Съвета на министрите, нито в Госплан не искаха да чуват за подобно нещо.

Ние само предизвикахме обратна реакция.

Оттогава Министерството на жп-transporta на всички съвещания в ЦК и в Министерския съвет стана нашият най-злостен критик. Впрочем, по това то не се различаваше от всички останали.

10

Обаче, колкото повече усилия ние полагахме, за да въведем елементарен ред в действащата (макар и неправилна, неефективна, но все пак работеща някога) система, толкова по-ясно ставаше, че е невъзможно да я спасиш от разпадане. Тя цялата беше обвързана с партийно-заповедническите механизми, които отслабваха пред очите ни. Случваха се моменти, когато стигах до отчаяние. Помня, как на един ("тържествен", както тогава наричаха) концерт Геннадий Хазанов от сцената нарече Москва "градът на вечно зелените домати". Хората се смееха. А на мен ми се струваше, че актьорът гледаше мен.

Веднага след концерта – съвпадение! – отидох в доматения цех. Представете си моето отчаяние. Беше обидно до умопомрачение.

Това не е страх от наказание, не. Това е нещо друго. Засегнато самолюбие. Оскърбено мъжко достойнство. Но ето какво излиза в действителност. Ето защо и в "отбора" аз се старая да избирам хора с будно тщеславие. Нито желанието за работа, нито схватливостта на ума, нито талантът могат да го заменят.

Аз ходех сред "вечно зелени домати", гниеци и смачкани. Знаех защо са такива. Можех да проследя целия им път от градината до щанда. На всеки етап от този път, оня, който протегнеше ръка към тях, можеше да нанесе вреда с грубото си отношение. В самата закономерност на тези вреди имаше нещо дяволско. Те сякаш бяха организирани в системата. Значи, за да се справиш с тях, трябва, следователно, да използваш системни методи.

Теоретически всичко беше ясно. Контурите на бъдещата пазарна структура започнаха да стават ясни. Да се измени режимът на доставките, да се построят пазари на едро, да се проведе разпределение на базите по магазини – това е всичко. Не е ли наистина просто? Но едно е да си поставиш такава цел,

а друго да я реализираш. Като че ли това вече беше възможно. Обществото сякаш сънуваше пазарите. Но да се реализират- не, не. Общата философия на икономическото мислене се свеждаше до централизацията; спомнете си, още имаше Госплан, Госснаб, централизирани фондове... Икономисти, способни да се внедрят в системата и да осъществят преустройството на отрасъла, не виждах около себе си. Само отделни, нарушаващи спокойствието, популисти описваха прелестите на пазарната икономика. Но сериозните управленци, желаещи да знаят не само това, което е нужно да се прави, но и какво е възможно да се направи, бяха недостатъчно. Можеш да разрушиш съществуващата структура, без да построиш нова. Положените усилия не си струваха труда.

Сред предразсъдъците, по които така си падаха руските реформатори, най-опасна, според мен, беше представата, че това, което искаш да изградиш, е напълно естествено. Както на Ленин му се струваше научно доказана перспективата за всеобщото равенство, така Горбачов беше уверен, че щом разруши устоите на съветската система, върху отломките ще израсне от само себе си пазарната. И не само той мислеше така. Мнозинството от неговите консултанти изхождаха от постулата, че е достатъчно да охлабиш примката и всичко ще придобие желаните форми.

Между впрочем, цивилизованата икономика изобщо не е резултат само от произволен растеж. Тя се създава със старателна обработка, със синхронизиране на механизмите, отчитащи и конкретните обстоятелства, и местните условия, и навиците на хората. Тя не изниква подобно на плевел в изоставена нива. Системата е като живо същество. За да се всели в нея духа, трябва да се работи както когато Бог е създавал света.

Покрай тези общи съображения, поставили ме в тупикова ситуация, имаше и частни, засягащи лично мен. На първо време, докато работех при Елцин, аз усещах мощна подкрепа. Той звънеше всеки ден: "Е, колко е продадено?". И когато през август чу цифрата "дванайсет хиляди!" – ликуваше така, като че ли сме взели световната футболна купа. Но през октомври го свалиха и аз усетих това, което по-рано не знаех. Чиновниците, изглежда, никога не забравят "чий човек си". Някакво началство те е взело на работа. Тези връзки се протягаха отдолу до върха, образувайки някаква самостоятелна, мощна структура. Отвън изглеждаше, като че ли управленският апарат от само себе си представлява единна маса. В действителност всичко е структурирано по най-фин начин. Всеки за всекиго знаеше на кого се опира и тази характеристика беше по-важна от всички анкетни данни. Тя никога не те напуска.

Затова след свалянето на Елцин не само не получих обещаната помощ. Напротив, от страна на партийните власти идваха само неприятности. Не минаваше седмица, без да бъда заплашван, като се стигаше до преки оскъблени. Аз отговарях: "Свалете ме! Ще си отида с удоволствие!" Именно това не ги устройваше. Съветският апарат не работеше напразно. По някакъв тайнствен образец беше настроен да подтиска стремежа на човека, страстта му към самоутвърждаване. А на това в този момент не му беше дошло времето.

Това беше логиката на размислите ми, доказваща безизходността на моята ситуация. Специално се спирам върху нея, за да покажа как възниква типичното управленско решение. За разлика от идеологическите ръководители, на които всичко им е ясно, стопанският ръководител като правило винаги започва със "ситуация на сблъсък". Това е такава ситуация, когато е невъзможно да направиш каквото е необходимо, нито пък да оставиш нещата такива, каквито са.

Това мощно преживяване потапя съзнанието в някаква дълбина, в хаос от мисли. От тук и само от тук възниква действителното управленско решение. Това, което никога няма да ти дойде на ум по чисто логически път.

11

Решението се оказа просто като хокейна шайба. Зеленчуците се разхищават в базите. Реализират се в магазините. Има и трети участник – този, който превозва. При това, съгласно закона на крадците, всичко се дели на три: една трета за този, който работи на базата, една трета – за превозвача и една трета – за продавача.

Задавам си въпрос: а ако държавата предложи на работниците от базата не трийсет, а петдесет процента? Дали и тогава ще крадат?

Събирам директорите на ОРПО.

– Давайте така, – казвам. – Съхранете картофите в количества над нормите и можете открито да ги продавате чрез магазините. Легално. А печалбата ще делим наполовина: половината – за държавата, половината – за вас.

Реакцията беше скептична.

– По принцип, всичко е правилно, Юрий Михайлович. Идеята е хубава. Но нищо няма да се получи, защото каквито и количества да съхраним, пак няма да достигнем официалния норматив.

– Какъв още "норматив"?

– Официалния. Един процент.

Едва сега аз разбрах цялата подлюст на системата.

При всички безобразни загуби в процеса на съхранение, практически възлизаци на една трета от общото количество стока... Съществувал и никога не се е преразглеждал... Думи не ми стигат: норматив за загуби- един процент!

Никой не беше обръщал внимание на този норматив. Той беше пословично смешен, карикатурен. Но той съществуваше и партийните органи си спомняха за него, когато беше необходимо да се накажат неудобните.

В това се оказа същността на болшевишкото нормативно творчество. За разлика от нормалните страни, където законите съществуват, за да защитават тези, които ги съблюдават, съветската власт си беше поставила за цел да превърне целия народ в беззащитно стадо. Всеки беше длъжен да живее с усещането, че свободата и благополучието са подарък от държавата. Как иначе може да се обяснят такива правила, които е невъзможно да се съблюдават?

Цивилизованите правни норми винаги са се изграждали на принципа "не": не убивай, не кради, не лъжесвидетелствай... Всичко друго можеш да правиш и правозащитната система ще те оправдае. Съветската власт формира свои нормативи, изхождайки от идеални достижения на идеални хора. В резултат – всеки, колкото и добре да работи, не може да не наруши закона, за да достигне приетата норма. А значи, че той е нарушител и живее, и работи само дотогава, докато държавата си затваря очите.

– Но какво може да бъде "превишаване на нормата", – продължиха директорите – ако фактическите загуби, например, при картофите никога не са били по-малко от девет процента? А вие не можете да измените норматива. Безполезно е да се започва.

Въпреки това аз започнах.

Преди всичко отидох в института по зеленчукопроизводство. Попитах откъде се е взел този един процент? Никой не знае. Някакви стари лисенковски работи. По данни от научните изследвания, най-доброто съхранение дава пет процента загуба. Ако се премери наличието в зеленчуците на аскорбинова киселина и се програмират сроковете за реализация, може да се достигне до четири процента. Така правят зад граница.

– А у нас? Какъв е реалният процент?

Биолозите започнаха да смятат. Аз сключих договор за изследване. Подготвихме статистика по климатични пояси. Сравнихме с резултатите от експеримента. И се оказа това, което предполагах: девет процента загуби при карто-

фите – нормално допустимо ниво. Изчислихме и за другите зеленчуци...

И тук настъпи повратният момент в цялата тази история.

С едно свое решение, оформено като Разпореждане на Московския изпълком, въведох нови нормативи за град Москва.

Това беше, както казват в цирка, смъртоносен номер. Без мрежа и предпазно въже. Или рушиш системата, или сам си виновен.

Отново събрах директорите на ОРПО.

– Ето ви, – казвам – нов норматив. Вече реален. Този цех, където загубите ще са по-ниски, може да продава съхранената извън норматива продукция и половината от спечелените отгоре пари да вземе за себе си. Половината, не третината, разбрано?

Но те отдавна всичко бяха разбрали, даже повече, отколкото очаквах. Нали новият механизъм беше разчетен за поощряване на работниците, а не само на началството. Впоследствие се налагаше лично да проверявам дали наистина всеки е проумял и спазва новата система. Пристигам, например, пощем (когато го няма началството) на свердловската база, питам работниците: "Ето, вие получихте картофи. Чухте ли за новите нормативи? Знаете ли колко ще получите, ако загубите са по-малки?" Става ясно, че никой нищо не знае. На сутринта звъня на директора...

Когато напролет стана ясен резултатът, никой не искаше да повярва. За определен срок ние икономисахме почти половината от това, което преди губехме! И всичко това – в същите хранилища, със същите доставчици, и най-главното – със същите хора!

През лятото всеки цех получи право да продаде икономисаното. И половината от парите аз обещах да им се дадат.

Цялата система се напрегна в очакване. Ще изпълни ли Лужков своето обещание? Ще плати ли? Няма ли да излъже в последния момент?

Няма да разказвам колко заплахи и предупреждения се изсипаха на главата ми. И юристи, и счетоводители, и Бог знае още кои – от Агропром и Плодзеленчукпром и дявол знае какъв друг "пром". Направо ме заклевах: не правете това! Няма да Ви простят, ще Ви подведат под отговорност! Как може майсторът в цеха да получи премия, равностойна на едно "жигули"? И за какво? Та нали той и заплата взема. Но нямаше място за отстъпление. Всички виждаха, че даденото от мен обещание оказа голямо въздействие върху психологията на колективите. Системата започна да се адаптира към новите условия. Вече нямаше нужда от специални разпореждания, за да накараш хората

да следят качеството на получената продукция, по-добре да я съхраняват, да пазят оборудването. Променише се психологическата атмосфера в цеховете.

И ето, със специална заповед до всички цехове, където загубите се оказаха под норматива, бяха изплатени обещаните премии – точно половината от стойността на икономисаното. Радостта беше неопишуема. Всички ме поздравяваха. За пръв път отчетните показатели за работата на комплекса мръднаха нагоре, набелязвайки перспективата за излизане от кризата.

И тук, като в истинска пиеса, на сцената се появява неочакван персонаж.

Той се нарича Комитет за народен контрол. Канят ме, “за да ми помогнат”.

– В какво ще ми помогнете, не разбирам?

– Искаме да Ви помогнем по-добре да разберете резултатите от Вашата работа.

12

– Какво има тук да се разбира? – питам. – При нас резултатите са по-добри от всички предходни зимни сезони.

– Това ние го разбираме. (Пауза). Това трябва да бъде така. (Дълга пауза). Освен това при вас трябва да бъде още по-добре!

– Това е правилно, – казвам. – При нас въобще всичко трябва да бъде прекрасно. Но никога в предишните години ние не сме постигали подобни цифри. А сега ги имаме. Ето ги пред вас. И тук причината е в онези новости, които ние приложихме, като въведохме материалната заинтересованост в съхраняването на зеленчуците. Или вие се съмнявате?

– Не. По принцип вие можете да въвеждате своите новости. Но всичко трябва да бъде... (Пауза). На законна основа!

– А какво чак толкова... незаконно сме направили?

– Ами как? Сами!/. Произволно!/. Изменихте нормативната база!/. Приета от правителството!/. Имате ли това право?

Това беше удар, за който ме предупреждаваха. Аз извадих някаква инструкция, подготвена от юристи. Според нея на изпълкома се разрешаваше да създава нови нормативи при определени условия. В друга ситуация тя би могла да ме спаси. В нормативните документи винаги беше пълно с противоречия и ние бяхме привикнали, че контрольорите обикновено се задоволяваха с тази буква от закона, която ги избавяше от по-нататъшно търсене.

Но тук явно не следваха познатата логика.

– Вие ни показвате не този документ. Има постановление от Минселхоза (сега-Агропром) СССР, където правото да се създават подобни нормативи принадлежи само на него. А той не ви утвърждава тези девет процента! Така че на какво основание вие взехте решение, което доведе до ТАКАВА ГРАНДИОЗНА МАТЕРИАЛНА ЗАГУБА ЗА ДЪРЖАВАТА?

– Но къде е загубата? Напротив, ние донесохме гигантска печалба...

– Вие. Незаконно. Изплатихте. Премии. В размер на толкова и толкова милиони рубли.

Цифрата беше точна. Те се бяха подготвили добре. Не зная кой беше дал тези данни, но те отчитаха всичко.

Какво оставаше? Какво да се прави в такива случаи? Ти седиш с човек, външно нормален и му обясняваш прости и разумни неща. А той те гледа като капан за мишки.

– Искам да ви кажа нещо просто, – повтарям за пореден път. – Ние продадохме на московчани през тази година пет процента повече зеленчуци, отколкото през миналата. При същото планирано количество. Колко е това в рубли? Сега разделете на две. Половината отиде за държавата. И само втората за тези, които работеха за съхраняването им. Къде е тук за-гу-ба-та?!

– Вие тези доводи вече сте ги изтъквали. Те не отговарят на въпроса за законността на вашите действия. Ако обичате, следващия път донесете официално обяснение откъде взехте тези свои нормативи. А сега извинете. Имаме работа. – Аз бях отчасти шокиран. Все пак пред тях седеше първият заместник-председател на Московския изпитком. В тогавашна йерархия това беше в някаква степен значима фигура. На всички тържествени заседания нас ни слагаха в президиума. Е, на последния ред, разбира се. Но ако гледаш по перпендикуляр, тези места бяха непосредствено след кандидат-членовете на Политбюро. Аз предполагах, че това ме защитаваше. И се излъгах. От защита в такава ситуация се ползваха само върховните покровители.

Какво оставаше? Отдых в Госагропрома при Мураховски. Също забележителен персонаж. Някакъв дядо. Мечта за внуците. Дядка. Не разбираш от нищо. Неговото главно достойнство се заключаваше, както казват, в това, че той беше родом от горбачовските места. Наистина, там бил работил като учител или по пеене, или по физкултура. Обаятелен човек. Ако не беше министър.

– Нима съм против, Юрий Михайлович? Нима съм сляп? Нима не виждам промяната? По-рано мен ме дърпаха за косата заради тази ваша Москва, а

сега стана спокойно.

– Ще помогнете ли? Ще потвърдите ли, че приемате този норматив.

– За какво става дума! Не се вълнувайте! Аз ще поговоря с тях. Наистина, помислете само! Не някакви части от процента, а два пъти повече!

– Така, може би... Хартийка някаква... Заключение...

– Но защо се вълнувате, Юрий Михайлович! Не се вълнувайте!

И нищо не направи. Може и да е звънил някъде, където са му обяснили, че щом делото е дошло до Комитета за народен контрол, по-добре да не дава съвети. А може и сам да е съобразил. В по-нататъшните дебати никъде не личаха следите от мнението на Госагропрома.

Що се отнася до всички останали, към които се обръщах, моят литературен талант е недостатъчен, за да ги опиша. Тук е необходим Гогол, Щедрин, а може и двамата в съавторство. Затова пропускам този фрагмент от нашето повествование. Между впрочем, цяла армада от сътрудници на Комитета за народен контрол вече проверяваше работата на базата, търсейки недостатъци и нарушения. От техните въпроси ставаше ясно, че не се касае за еднократно нарушение, а за целенасочена престъпна тенденция.

Цялата гигантска работа, извършена през годината, се обезсмисли.

Назряваше крупно наказание.

13

Отдавна се учудвах: защо в страна, където никакви закони не се спазват, има такова количество контролиращи организации? Безчислените комисии и инспекции, контролно-ревизионните органи нямаха сякаш друга работа, освен вземане на рушвети. Реалната дейност на стопаните е поставена така, че никаква активна стъпка не може да се направи без нарушаване на някаква абсолютно дебилна инструкция, сякаш специално измислена, за да върже ръцете и краката. И ако все пак нещо правехме, то бе благодарение на бутафорната техника на документалното оформление, при проверката на което вече не можеш да различиш кой е престъпникът, кой е честният стопанин, загрижен за своя интерес. В подобни условия работата на контролатори и ревизори се заключаваше в това само да си затварят очите за тези неща.

Изпитвах такова недоумение дотогава, докато нас не ни взеха насериозно. Едва тогава стана ясно, че в пространството на всеобщото беззаконие контролно-ревизионният апарат изпълнява някаква важна функция. Той беше

нужен на държавата не за да пресече правонарушенията. Неговата задача се заключаваше в друго. Да се отстранят тези, които не приемаха правилата на играта.

Що за правила, можеха ли да се формулират? Защо ръководителят, въвеждайки принципа на материална отговорност, беше по-опасен от този, който строеше вила за държавна сметка. Човек, неживеещ в съветската система, би могъл да задава подобни въпроси. Но тези от читателите, които сега са към четирийсетте, навярно ще се съгласят, че държавата умело отличаваше "своите" от "чуждите". Тя възлагаше това на хората, притежаващи особен социален нюх, знаещи някои недостъпни тайни. Не бива да ги замениш с буквите на закона.

А това значеше, че отивайки на заседание в Комитета за народен контрол, ние се оказвахме зависими, както тогава казвахме, от субективния фактор. Казвам "ние", защото винаги с мен викаха началника на зеленчуковото главно управление О. А. Виричев. Той нямаше нищо общо с това. Човек грамотен, знаещ нещата, той ми помагаше със своите съвети. Но цялата тая каша не я забърка той. Още повече, че се планираше именно него да свалят от работа, а на мен да лепнат строго мъмрене с недвусмислени препоръки за "върховете".

Самата атмосфера на контролния орган контрастиреше на привычната суета и напрегнат стопански живот. През последната година аз не знаех ни отид, ни сън, всеки ден буквално всичко се разпадаше под ръцете ми. Тук беше тишина като в мавзолей. Всички ходеха бавно. Разговорите тихи, умиротворени. Струваше ни се, че няма ситуация, която би изкарала тия хора извън себе си.

Председателстваше Колбин, човек нов в тази сфера, неотдавна загубил, вследствие перестроечните процеси, мястото си на първи секретар на ЦК на Казахстан.

Цялата процедура напомняше съдебната. В началото прочетоха комитетска "справка", от която ставаше ясно, че вместо да се грижим за плодовете, ние се стремим единствено да отнесем повече пари от държавата. Затова думата дадох на Виричев, после на мен. Помня, че се опитах да изляза извън границите на ситуацията, която беше предмет на обсъждане. Започнах да говоря за това, което става в плодово-зеленчуковия комплекс. Обрисовах страшната картина на 1987 година. Показах, че Москва можеше да остане изобико без зеленчуци. После разясних смисъла на нашите действия, нашите първи резултати. И перспективата да се съсипе всичко, което започна, ако бъдат отменени нашите решения.

– Разбира се, пороците са много – казах в заключение. И е нужно време, за да се отстранят. Но ние знаем как да направим това. Така че не ни лишавайте от възможността в това страшно стопанство да проявим инициатива и да решим проблемите, които като специалисти виждаме по-добре от другите.

– Вие не считате ли, че сте извършили грубо сериозно нарушение – запитва председателстващият.

– Не, не считам.

– Вие произволно изменихте нормативите и на това основание изплатихте солидни премии на лошо работещия колектив. Това не е ли престъпление?

Тук тръгнах ва-банк.

– На мен изобщо не ми е понятно какво се обсъжда тук. Че е нарушена инструкцията е един въпрос, че е нанесен ущърб на държавата, съвсем друг. Хайде да не смесваме въпросите. Ако съм нанесъл ущърб на държавата, значи съм извършил престъпление. Тогава това е работа на прокуратурата. Оставете я на тях. Нека да разследват. И да ме предадат в съда, ако съм виновен.

После се изказаха други, но бе забелязано, че Колбин се колебае. Като човек, доскоро сблъсквал се с реалността на перестройката, той почувства, че не бива да ни съди, както преди. Беше опитен функционер. И затова след като изчака присъстващите да избършат краката си върху нас, той направи равносметката така:

– Предлагам да разделим решенията. По повод другаря Виричев, на нас наистина всичко ни е ясно. Той е началник на главното управление, опитен специалист и като подчинен е изпълнявал указанията на ръководството. Нямаме основание да го сваляме от работа. Предлагам да се ограничим със строго мъмрене и глоба в размер на три заплати. А що се касае за другаря Лужков... Какво пък, да направим, както той иска. Ще дадем материалите в прокуратурата. Съгласен ли сте, другарю Лужков?

– По повод Виричев не съм. За своята работа той не заслужава порицание. А относно това, да изпратите делото в прокуратурата, съм безусловно съгласен. Да ме разследват.

– Е, добре – заключи председателят. – Какво е мнението на уважаемите членове на Комитета.

Естествено, след като председателят поставяше така въпроса, никой не възразяваше. И уважаемите членове на Комитета закимаха с празните си глави.

Колбин ни спаси. Той разбра, че ако първият заместник-председател на изпълкома излезе сух от процедурата на Комитета за народен контрол, то прокуратурата няма какво да прави по това дело. Пред вратите ни чакаше телевизията. Пресата тъкмо почваше да търси "горещи сюжети".

– Как се чувствате? – попита кокетна девойка, протягайки към Виричев микрофон.

– Насрани от глава до пети – отвърна началникът на главното управление, гледайки право в камерата.

Разбирайки, че лексиката на ръководителя на зеленчуковия комплекс не съответства даже на новите телевизионни стандарти, тя бързо ни остави.

Колбин добре си зивеше работата. В това време прокуратурата съвсем не се смяташе за "трета власт", а никакви "телефонни препоръки" той явно не бе дал.

Бях щастлив. Не само за това, че избягнах наказанието. Главното – Комитетът не прие решение, отменящо моето разпореждане. Значи то още действаше. Значи можеше да продължим борбата.

Същата вечер се обадих на Мураховски. Узнавайки за решението на Колбин, той явно се окуражи.

– Моля ви – завърших разговора – да утвърдите новите нормативи. Както сметете за необходимо. Изпращам документите.

Госагропром се оказа в трудно положение. Това, което до съвещанието бе волонтаристка акция на някакъв си Лужков, сега – парадокс – получи висша благословия, минавайки през Комитета на народен контрол. И макар Мураховски да бе притеснен, че не той бе авторът на новия норматив, нямаше смисъл да се остави старият. Страдаха показателите за работата на отрасъла. И Госагропром утвърди нашия норматив.

14

Остава ми малко, за да довърша тази история.

Идеята за ликвидиране на проклятието, надвиснало над столицата – принудителното привличане на московчани на базите – никога не е спирала да ме занимава. В нея покрай прагматичността, имаше и някаква емоционална привлекателност. Топлеше... Не, даже не честолюбие, а по-скоро хазартът на деловия човек, непреодолимото желание да решиш труден въпрос, към който не знаеш как да пристъпиш.

Навремето, работейки в машиностроителна фирма, заедно с други се

възмушавах, виждайки как сред измръзналите, унизени, мръсни доктори, инженери и библиотекари, се появяваха сякаш стопаните на живота, сътрудниците на базите с шалки от норка, за да оценят работата и да съобщят на другия ден в райкома. Както всички, се смеех на прожекцията на филма "Тараж": там, ако си спомняте, някакъв професор слагаше в пакетите с картофи своите визитни картички "за да знаят към кого да предявяват своите претенции". Но сега такива насмешки ме въбесявах. Много мога да понеса хладнокръвно, когато е справедливо, но не и присмехулството.

Как да се реши този проблем? Може ли изобщо да се реши? Ако се мисли в глобални категории, отговорът ще бъде, разбира се, отрицателен. Привличането в базата на допълнителна работна ръка – до 20 хиляди московчани в обичайните дни – е пряко следствие от градската система за съхранение и да прекъснем това, означаваше единствено пренастройване на структурата като цяло.

Но с това се отличава стратегията на истинското стопанско реформаторство, че нитога не може предварително да се каже с какво да почнеш и с какво да свършиш. Така нареченото "състояние на прехода" – тази "трета" система не приличаше нито на онази, от която излизаш, нито на тая, към която искаш да отидеш. В нея понякога се налага да живееш много дълго. И изкуството на ръководителя се заключава не в сляпо следване на общата идея, а в умениято търпеливо и внимателно да се заменят блок след блок, следейки за това постройката да не се срути и в нея да може относително нормално да се живее ден след ден.

Връщайки се към нашето зеле, трябва да кажем, че привличайки за сортирането му доктори и кандидати на науката, държавата се държеше не тъй пресметливо. За един ден работа на базата те получавах в своите институти такива заплати, които превръщаха това зеле почти в ананас. Прибавете тук и болничните (от течението, влажността и т. и.), добавете допълнителните компенсации, които даваха предприятията, само да се отчетат пред райкомите. И ще се съгласите, че ако сложим всичко заедно, то, както се казва, ще се появи повод за дискусия.

Няма да описвам тази дискусия, безкрайните срещи и спорове с работниците на базите. Ще кажа само едно, най-важното: към това време вече беше създадена "юманда". А това значи, има с кого да отидеш на щурм срещу системата, преодолявайки съпротивлението на останалите.

Ние поставихме за задача на научно-изследователския институт

(заплащайки за работата му) да изчисли всичко, както трябва. Въпросът беше поставен направо: колко пари губи държавата за привличане на "доброволци"? Получихме цифрата 56 млн. И решихме: ако държавата ни даде на разположение половината от тази сума, ще се справим без гражданите.

Идеята придоби реални очертания.

Започна усилена работа по стабилизация на кадрите. Трябваше да се постигнат такива условия на труд в базите, при които работникът би ценил своето място не по-малко, отколкото началството цени своето. Завишихме ставките на заплащане. Организирахме обслужването на поръчките. Заработиха денонощно столовите. Направихме още много, за което е скучно да се пише.

И ето, когато всичко това бе направено, написахме писмо до Председателя на Съвета на министрите. Към писмото приложихме изчисленията. От тях се виждаше, че ако държавата ни отдели 28 млн. рубли, ние толкова ще и икономисаме.

Рижков написа резолюция, даваща разрешение, но оскърбителна по форма: "До Госплан. До Ситарян. Да се проверят разчетите, да се внесе предложение. Да се провери в края на годината няма ли измама". Той явно не вярваше, че в някаква система на нашето стопанство може да стане пробив.

Ситарян пристъпи към задачата честно. Даде указание на своите служби да проверят нашите разчети. И после призна, че получил цифри, много по-големи от тези, за които претендирахме. Но не можа да измени на природата на своето ведомство. Даде точно 28 млн. Сега това беше годишният фонд за заплати, който ние можехме да изразходваме не само за щатни работници, но и за всички, които биха искали да припечелят. Започнахме да съставяме списъци на такива хора. Организирахме серия телевизионни предавания, информиращи московчани къде да се обръщат за работа. Разпространихме покани по учебни заведения. Свързахме се с ръководители на кооперативи.

Най-много разправии имахме със собствените ни счетоводители.

Когато поисках да платят за разтоварването на вагоните не след 12 дни (по инструкция), а веднага, те скочиха: "Ами един човек изработва 80 рубли? А ако има да плаща издръжка?" "Платете и това е! И ако някой мисли да не се подчини на заповедта, да се счита за уволнен! Сам ще проверявам!"

Системата се съпротивляваше.

Но от 1 юли 1988год. ние се отказахме от привличане на московчани...

И тук вече се провалихме.

Провалът бе обиден, защото бе случаен. Тази година в Москва започна

да идва такава негодна продукция, че просто ми притъмня. Грузинците изпратиха картофи, дребни като грах, с колорадски бръмбари. Ние затънахме до гуша в сортиране. От Азербайджан дойдоха ужасяващи домати. От Молдания още по-лоши. Всичко това не беше случайно. Административният контрол вече не работеше, а пазарните механизми още не бяха приложени. Въведохме новата система по-рано, отколкото трябваше. Но и не биваше да се отстъпва.

Моссъветът се тресеше. Сайкин сам обикаляше базите, навсякъде оставяйки (по-скоро за морална подкрепа) своите заместници. Райкомите, виждайки нашите мъки, тайно ни предлагаша да дадат хора. Директорите на ОРПО умоляваха и се караха. Но на всички молби и истерии аз отвърщах: "Не, ще се оправим!". И сега съм убеден, че ако бях се поддад на слабостта тогава, системата още дълго не би се съвзела от това поражение.

Сайкин не настояваше за възвръщане на старото. Съвсем друга позиция избраха дейците на ЦК на КПСС. Там имаше двама корифеи на плодово-зеленчуковото дело – Ивашчук и Капустян, които погубиха този комплекс. Виждайки какво става, те подготвили т. н. "докладна", смисълът на която се свежда до това, че московският експеримент отразява повече амбициите на ръководителите, отколкото реалните възможности на комплекса.

В ЦК се проведе съвещание. Аз бях главната фигура. Насоката му беше една – амбиции, авантюризм, заплахата да оставим московчани без храна.

... Но ето, че след месец системата започна да се успокоява. Преминна в друго качество. Приспоби се към работа без привличане на московчани.

Ръководителите на райони облекчено въздъгнаха. Градското ръководство с недоверие гледаше на това, което се случи. ЦК замлъкна в очакване. А работата малко по малко вървеше.

И когато на поредния пленум на партията първият секретар на градския комитет Зайков произнесе от трибуната: "На нас ни се отдаде да се откажем от привличане на хора на базите", залата заехтя. Докладчикът се запъна и с удивление гледаше какво е напечатано в неговия лист.

В почивката ме повика:

- Какво ме излъгахте?
- Първо, доклада не съм го писал аз. И второ, в него всичко е вярно.
- Тоест, как?
- Питайте, който и да е секретар на райком. Елате в която и да е база. Там няма нито един московчанин, изпратен от предприятие или организация.

Аз много пропуснах в тази история. Нима можеш сред зеленчуковите мръсотии и боклуци да разкажеш за тези душевни мъки, любов и скръб, които те изпълват до постелята на болната жена, без която не можеш да си представиш живота, и си готов да захвърлиш всичко на света, само всяка свободна секунда да бъдеш до нея, понеже всяка би могла да се окаже последна.

Това не се побира в жанра “записки на стопанина”. Но в живота всичко бива едновременно – и тъпотата на началника, и ударите на съдбата.

Ние се оженихме още в института и, както обикновено в студентските семейства, в дома ни царяха хубави, спокойни отношения. Единственото, което Марина не обичаше в мен, беше “тази дяволска работа”. Тя искаше мъжът ѝ да си е по-често вкъщи, за да се занимае най-накрая поне с малкия си син (големият вече завършваше военна академия), да ходим на гости, театър, да пътуваме. Тя искаше всичко, което иска човек, който предчувства, че няма да живее дълго. Аз естествено, не разбирах.

И ето в това добро семейство се разигра трагедия. В началото на 1988 год. след един странен случай лекарите направиха изследвания, извикаха ме в кабинета и ми казаха: “Няма да живее още дълго. Рак на черния дроб”.

Реших да не ѝ казвам. Но веднъж през лятото, връщайки се в къщи, видях на масата книжката “Ракови заболявания”. Винаги ще помня чудовищната корица в червено, черно и бяло. Нищо по-ужасно не мога да си представя от тази корица.

– Знаеш ли, прочетох тук за моята болест... Ти всичко си знаел. Защо не ми каза истината?

– Не можах. Искях това да не стига до теб, колкото се може по-дълго.

Това беше най-тежкият ни разговор.

Решихме да минем без болница. В къщи бе организиран денонощен медицински пост. Болногледачки, лекари, екстрасенси – кого ли само не виках.

Не се отдели от постелята и Саша, малкият тогава беше на 16 години. Обикновено затворен, немногословен, той ме потресе със своето отношение към майка си.

Да виждаш как се мъчи, бе ужасно. Това не бе тиха смърт, заминаване, достоен за човека преход в другия свят. Тези страдания, като че ли би могъл да ги измисли само самият Сатана.

Но прекъсвам, простете. Това е трудно да си спомниш и не дай Боже, да преживееш.

16

Не написах и за хората, с които работех в продължение на "зеленчуковата епопея". Тези хора бяха много и мисля, повечето биха се учудили доста като прочетат този разказ, в който действам като самотен рицар в "борба с дракона". Но какво да се прави, такъв е законът на жанра и трудните времена в работата на кмета. Обещавам някога да напиша за всеки от тях.

Само че вече чувам гласа на читателя: а къде е резултатът от цялата тази гигантска работа? Къде са свежите, чисти разнообразни плодове и зеленчуци, за които авторът разказва, посочвайки Париж?

Въпросът е закономерен от гледна точка на потребителя. Той не е задължен да знае всичко, което успяхме да избегнем.

Но няма съмнение, че ако тогава, през 1988год. не бяхме се отказали от привличане на "доброволци" на базите, то вече в 1990 год., а още повече през 1991год. никой вече не би дошъл тук. И биха писали в едните вестници, че гладът в Москва е следствие от социализма, в другите – че е следствие от перестройката ... За московчани каква е разликата?

Ние успяхме тогава да се преистроим. Това не беше резултат на някакво свръхестествено предвиждане. Когато доказвах в ЦК, че скоро никой от московчани не ще дойде на базите, то, разбира се не можех да си представя, че вече не би съществувал и самия ЦК.

Но смътното предчувствие, предусещане бе, че ако се отпуснеш, всичко ще загине.

А само в това предчувствие би трябвало да се вслушва ръководителят. Искам да кажа, че само тогава той е ръководител.

КАК ДА СТАНЕШ КМЕТ

Градът, подобно на дете, се нуждае от постоянни грижи. Някой трябва редовно да кара хляб в неговите хлебарници, да топли радиаторите в домовете, да почиства пътищата му. И така безкрай градът консумира храна, услуги, енергия. Но ако това редовно постъпване на блага на цивилизацията се прекъсне поне за малко, градът като че ли капризничи, не иска да вникне във вашите затруднения, не изслушва обяснения. Той е податлив на паника, фантомни страхове, истерия. Не успееш навреме и вместо разумни жители, с които може да се решава проблема, срещаш тълпа с нейната невменяема агресивност. Още миг и уреденият с голям труд ритъм на градския живот се руши като картонена кула.

Затова, щом се хванеш за работа в структурата на градската власт, то бъди любезен и работи.

Не мързелувай и не се изморявай и главно работи така, че хората да виждат това. Само тогава ще ти простят и грешките и недостатъците.

Затова не питайте как се става кмет. Моят отговор едва ли ще ви задоволи.

Трябва просто да работиш и въобще да не мислиш за това.

През пролетта на 1990 г., на самия връх на разрухата, когато в Москва от всички краища пристигаха "десанти" за продоволствие, когато градът, разчетен за 10 милиона, изхранваше фактически петдесет – в този момент само онзи, който непосредствено "запушваше всички дупки", би могъл да разкаже колко струваше това.

Точно по това време в Моссъвета се появиха новите депутати. За мен

малко неща се промениха, аз бях решил точно, че ще напусна, тъй като няха никакво желание да се подмазвам пред новата власт. Както винаги в такива случаи, тя обвиняваше във всичко старата власт. Дори се появи теория, че причината за всички беди са чиновниците, щом ги премахнеш, веднага настъпва рай, благоденствие и ред. Върху нас се прехвърли отговорността за същите пороци на системата, които можахме да неутрализираме само благодарение на невероятната си стопанска гъвкавост и опит.

Аз бях толкова вбесен от тази позиция, че дори не поставих своята кандидатура в новия Моссъвет. Нека да покажат сами на какво са способни. Да видим ще могат ли без стари, опитни кадри да управляват такъв суперград като Москва.

Сайкин напротив, не разбра веднага размера на конфронтацията. Той се яви на балотаж при изборите и влезе в Моссъвета. Скоро са му дали да разбере, че никога няма да му простят някои минали решения (най-напред за предаването на партийните сгради в собственост на районните комитети). Тогава той свика президиума и обяви, че "излиза в отпуск". А за изпълняващ длъжността председател по време на преходния период остави мене. Какво да правя: би трябвало някой да се занимава не само с политика, но и със стопанство.

Между другото, Мраморната зала на Моссъвета, запълнена с нови депутати, представляваше напълно необикновено зрелище. Брадати, без вратовръзки (такова нещо Моссъветът не бе виждал поне петдесет години), или пък обратно – ухаещи на френски парфюми, депутатите поразяваха със свежестта на съжденията, рязкостта на анализа, непримиримостта на оценките. Никаква минала пасивна консолидация, изпълнителност, дисциплина. Това беше активна, динамична, зла публика, разобличаваща идиотизма на старата система, обещаваща бързо всичко да настрои на разумна, грамотна, активна вълна. Тя правеше незаличимо впечатление. Аз наблюдавах това оживление, работния порив, който формираше енергията на залата и, макар и да не завиждах, все пак бях впечатлен. Струваше ми се, че дойде действително мощна нова група, която ще се заеме с града и ще решава всички въпроси в името на москоччани, а не на нечии изгоди и амбиции.

Само едно аз не разбрах, вслушвайки се в техните речи и реплики: а какви, собствено, управленчески възможности притежава новата власт, за да се справи с оставеното ѝ незавидно наследство? Едно е да се пренастроят икономическите принципи, когато имате стопанство, подобно например на шведското, където всичко е уредено и може да се играе с привилегиите и данъците

на социализъм или капитализъм. И напълно различно е другото – да се подхва-не управлението, когато всичко е в разруха: рушат се основите на договорната дисциплина, развалят се връзките, расте разбойничеството и корупцията... Единственото, което ме утешаваше, бе мисълта, че не сме тези, на които ще се наложи вече да решават подобни проблеми.

Борис Николаевич наруши всички планове (за кой ли път). Той телефонира направо в колата: “Елцин е. Захвърляйте всичко и пристигайте. Да, на Арбат. Веднага. Налага се да поговорим.”

Когато след двадесетина минути влязох в неговия кабинет, аз веднага разбрах всичко. На масата бяха седнали Попов и Станкевич – двама нови ръководители на Моссъвета. Вероятно, разговорът се водеше за бъдещия председател на Изпълнителния комитет. И най-вероятно е, че “бившият първи” добре познаващ градските кадри, е посъветвал да се вгледат в мене.

До този миг изобщо не се познавахме с Попов. Аз, разбира се, бях чел неговите статии, бях го виждал на трибуната, бях слушал неговите изказвания. Всичко това правеше силно впечатление. Но за практика – управленец, който знае колко сложна е връзката между намерението и резултата, това беше малко, за да оценя неговите възможности като ръководител. Присъствайки на заседанията на депутатския корпус, аз неволно пренасях някои характеристики на новите моссъветници върху него – стремежът да превърне деловия разговор във “вечер на въпроси и отговори”, склонността към политически етикети и нереални проекти. (Впоследствие се оказа – избързвам да кажа, – че всичко това беше абсолютно несвойствено на Попов. На Москва ѝ се падна стратег и политик с удивителната способност да вижда различните страни на проблема и да ги свежда до прости решения. Той бе човек с необичайна трезвост на оценките, генератор на идеи. Взаимното разбиране между нас се установи почти от първата секунда. Но за това – по-късно).

Засега всичко се нареждаше не много оптимистично за мене: в онзи момент аз съвсем не мислех, че ние ще се сработим. Затова след встъпителните думи на Елцин (“ето, аз тук мъчително размишлявах кой би могъл да вземе управлението на такъв град, и стигнах до извода...”) реших веднага да изкажа на новите ръководители на Моссъвета своята гледна точка. И за тяхното отношение към старите опитни кадри. И за сегашната ситуация в града. И за това колко трудно ще се настрои работата на Изпълнителния комитет (Изпълком) без съгласуваната ръководна група. Надеждата, че всичко това ще се хареса на моите събеседници, естествено, я нямаше никаква.

Попов слушаше много внимателно и, както ми се стори, мъчително решаваше сложен въпрос в себе си. Да, "хората на Лужков" (такъв беше ходът на неговите мисли, както той разказва по-късно) са работили в старата система. Но те знаят какво и как да направят, за да има в домовете гореща вода, а в магазините – продукти. Ако на тяхното място се сложат други, изпълнени с желанието да изменят всичко, но не знаещи как да се справят с неизбежната приближаваща разруха, – това означава да се подложат новите, още непривикнали идеали на прекалено тежко изпитание.

"Хайде, – говорех аз (възпроизвеждам по памет) – да свършим изобщо с всякаква партийност на изпълнителната власт. Вие, депутатите, бъдете политици. Спорете, отстоявайте своите позиции, формирайте новите механизми. А ние, стопанските дейци, ще ги внедряваме и, докато не се уреди всичко, както трябва, ще удържаме града от разрухата".

Така или приблизително така се разгръщаше моята аргументация, но само аз видях, че независимостта на тона не се нравеше много на ръководителите на новия Моссъвет.

Разотидохме се доста хладно, обещавайки всеки от своя страна да помисли.

И когато след няколко дни се събра сесията на Моссъвета, където няколкостотин депутати трябваше да утвърдят новия председател на Изпълнителния комитет, Попов все още беше доста отчужден. Във въстъпителното си слово той ме представи приблизително така:

– Аз не познавам напълно този човек. Според отзивите, като че ли умее да работи. Сред делата, които могат да го открият, е отказът да привлече хората на зеленчуковите бази. Това е изцяло негова заслуга. Дори и сега, както сами виждате, държи града в относителен ред... Общо взето, предлагам да работим така. Първо ще изслушаме отчетния доклад на изпълняващия длъжността председател на Изпълкома, а след това ще зададем въпросите. За доклада предлагам дванадесет минути.

Аз бях смаян. За отчетния доклад (за целия – и то какъв! период) да се дадат дванадесет минути... Това беше най-малкото несериозно, като че ли изобщо нямаше намерение да ме слушат. А всъщност пред тях се изказваше човекът, който би могъл да разкаже нещо важно за живота на града, който те смятаха да управляват. Но депутатите, в което аз скоро се убедих, изобщо не се интересуваха от нищо, освен от разглеждането на партийните дела.

Имаше много въпроси. Най-после някой ми зададе именно такъв въп-

рос, след който всичко се разреши:

– Кажете, а на каква платформа вне стоите? Вне демократ ли сте или комунист? Или, може би, независим?

Аз не бях готов за отговор. Честна дума. Повярвайте! До такава степен всичко извършващо се не съвпаднаше с моето разбиране на същността на проблема.

И тогава в развилнелите се чувства, смаян от тези 12 минути, а главно от този абсурд, че депутатите изобщо не искат да чуят за сложните ситуации в града, изтърсих ни в клин, ни в ръкав нещо такова, което не би следвало вероятно да се казва, ако се надяваш на успех:

– Аз бях и оставам на една платформа. Стопанската. И мисля, че днес главната задача на председателя на Изпълкома е осигуряването жизнената дейност на града и жизненото ниво на москвичани. Не виждам никакви политически аспекти в тази работа. Аз съм от партията на стопанските работници!

В залата се дочу смях, аплодисменти. Стори ми се, отговорът неочаквано задоволи всичките. След това въпросите някак си стихнаха. Депутатите пристъпиха към гласуването. Резултатът надхвърли всички очаквания: новият (същият е и старият, извинявайте) председател на Изпълкома беше избран с “квалифицирано мнозинство” – а това е повече от две трети от гласовете.

Така се реши моята съдба. Това стана на 26 април 1990 година.

А след някое време стана въпрос за “екип”. Според действащото тогава законодателство той трябваше да бъде предложен чрез Моссъвета. Целият състав на Изпълкома се утвърждаваше от депутатите. Тук трябва да се отдаде заслуженото на усилията на Николай Николаевич Гончар. Той с такава енергия възприе нашата позиция, с такава решимост отстояваше всяка кандидатура, че практически можахме да запазим целия състав от опитни ръководители.

Обявяването на концепцията за деполитизирано правителство позволи да се сформира екип, обединен не от партийно единство, а от желанието да се работи, отричайки всякакви политически пристрастия. Ние подбирахме кадрите, независимо от това какво са работили в миналото.

Служителят в градската власт не трябва да провежда партийна линия в решенията на изпълнителната власт. Този принцип – ще кажа, избързвайки даде възможността да имаме днес в московското правителство, както работници от старата система, която се разпадна по време на преобразователния процес, така и онези, които се бориха с тази система, и онези, които дойдоха от други отрасли. Разбира се, при подбора на кадрите се налагаха строги изиск-

вания. Ръководителят трябва да бъде порядъчен, грамотен, дисциплиниран, настроен за демократични преобразувания. Още по-важно – да притежава незаменимото за служителя на градската власт качество: приемането грижите на оня, който е дошъл при тебе.

Кметският служител в определен смисъл е като лекар, който усеща чуждия проблем като болка и е длъжен да я излекува със своето решение или действие. Той не е началник, а е част от градската система за всестранно обслужване. Неговата задача е обслужването на хората. И ако той е възприел тази философия, ще има и резултат, и признание. А ако той седи подобно на началник, който може да отхвърли чуждия проблем, да откаже на човека, а понякога и да обиди, да развали нечий живот – тогава каква е ползата от него, дори три пъти да е демократ. Той няма да получи нито признание, нито резултат.

Ето тази философия за изпълнителната власт ние провеждахме от самото начало при подбора на кадрите. Правилно ли е било това или не, нека да съди читателят, сравнявайки ситуацията в Москва с тази в другите градове. Да кажем, в Петербург тръгнаха по друг път. Там решиха да заменят целия състав на Изпълкома. Поканиха нови хора с прогресивни възгледи, с активни идеологически позиции... Всичко това е прекрасно, но аз ще се въздържа от сравнителна оценка на резултатите.

2

И работата закипя. Това не е метафора. Нито старата московска Дума, нито комунистическият Моссъвет познаваха такова напрежение на дейността, както през онази година.

Ту “тюпюневите бунтове”, ту таксиджките затварят движението на Тверская, настоявайки за безусловна приватизация. И всяко събитие, забележете, изисква бърза реакция – при това при пълното отсъствие на необходимата законодателна база.

Е, с тюпюневите бунтове се справихме, да речем, по класически начин: Попов предложи да се вдигне градската цена на цигарите до нивото на пазарната, а печалбата да се насочи към фонда за социалната защита на московчани. Красиво решение. С таксиджките стана малко по-зле: нямайки сили да противодействаме на техния напор и демагогски лозунги, ние практически оставихме града без таксата. Досега не мога да си простя, че съм допуснал тази слабост.

Може дълго да се разказва за работите по онова време, но ми се струва,

че доста по-важно е да се покаже методиката на решенията на тогавашната власт. Ще дам само един пример.

От първите дни на работа в новите условия ние открихме явление, което в книгите по теория на управлението се нарича "криза на управляемостта". В Москва имаше 33 района. Всеки от тях в миниатюра повтаряше градската структура на властта. В града има Изпълком – и в района има Изпълком, там има градски план – и тук има районни планове.

В съветско време никой не изслушваше особено председателите на районните изпълкоми. По същество те изпълняваха функцията на "момчета за бой". Зле ли работи зеленчуковата база – виновен е районът, ако работи – заслугата е на града. Управлението идваше отгоре надолу. Центърът установяваше за всяко подразделение всички обеми и пропорции.

Още по времето на Сталин московските райони са се създавали, изхождайки от странен на пръв поглед принцип: количеството на партийните членове. Във всеки би трябвало да има приблизително по шейсет и пет хиляди комунисти. А тъй като партийната регистрация на хората ставаше по местоработата им, то покрайнините, "спалните" и непромишлените райони се разраснаха до гигантски размери – над седемстотин хиляди градски жители.

Сега представете си райизпълкомът, принуден да обслужва такова количество жители. Ами неговите сътрудници, при всичкото си желание, дори гражданските документи не са успявали да оформят, камо ли да вникнат в някакви проблеми, измъчващи хората. Председателят на райизпълкома беше недостъпен за обикновените жители. Но на свой ред и той трудно би могъл да си пробие път до градското ниво на властта. Ръководителят на големия град не може нито физически, нито психологически да държи в главата си грижите за толкова подразделения, нито да решава въпросите, идващи отдолу нагоре.

Според теорията на управлението ръководителят може да работи ефективно, ако на него му се подчиняват 8 – 10 подразделения. Не повече. В старата система никой не се вълнуваше от спазването на тази "норма на управляемостта". В новата демократична ситуация възникна задачата да се организират системи с обратна връзка.

Но как? Може без край да се усъвършенства останалата от тоталитарното минало, неефективна в новите условия управленческа структура. Но аз зата това и дадох този пример, за да покажа, че Попов винаги се движеше по другия път.

Той казваше: хайде, да се върнем към изворите. Москва е създадена от естествените градски образувания ("Замоскворечие", "Арбат", "Хамовники"...), а се разраствала по селата. Тогава защо градът трябва да има като основа за административно деление болшевишка, а не тази система?

Поканиха се специалисти, очертаха се историческите участъци на карта. Получиха се 137 "района за компактно пребиваване". И се откри истинската Москва, същата, която беше се изгубила зад изкуствената мрежа от "брежневските", "кировските" и прочие анклавни. Очерта се град, който е запазил, макар и с някои трансформации, паметта от миналото. Чува се забравени стари названия: "Тушино", "Нагатино", "Тропарево"... При новата структура те се оказаха не изкуствено възстановени, а реални символи на живи и компактни територии.

Но тук изникна следният проблем: Изпълкомът на Моссъвета не може да работи с такова количество подразделения. Следователно, каза Попов, е необходима трислойна структура. Това е напълно логично, когато става дума за "деветмилионен суперград".

Върху фината мрежа от 137 окръга би следвало да се намести ясен, лесно очертаващ се скелет. Той се намери по същия начин толкова естествено. Ориентацията "според посоките на света" винаги е присъствала в съзнанието на москоччани, вследствие централизирането на столицата "Аз живея на юго-запад, а ти къде?" Старите картографи, ако помните, са рисували отстрани върху картата осмолъчна звезда (нещо като компас). Ако начертаеш този естествен географски ориентир върху плана на града, ще се образуват осемте сектора. Плюс центъра, откъдето градът е почнал своето движение. Плюс Зеленоград. С десетте административни сгради вече може да се работи.

Животът потвърждава, че подобно решение е било правилно. Отначало то можеше да се покаже прекалено "логическо". Но щом започваш да действаш в структурата, съответстваща на нормите на управлението, разбираш, че логиката също е полезна. Изменяйки принципа на административното деление, ние осигурихме управлението на града изцяло. Сега правителството получаваше непрекъснато информация от десетте префекта на административните окръзи. От своя страна те също така работят в ситуация, близка към нормата, имайки работа с приблизително четиринайсетте префекти. А всеки от тези префекти се намира в обсег, достъпен за жителите на микрорайона, които могат просто да отидат при него, да изложат своите проблеми, да поискат по-

мощ. А занаярпред те сами ще го избират от своя окръг. Защото е неправилно, ако подпрефектът живее някъде на друго място. Той трябва да служи на хората, а не да властвува като царче.

3

Понякога Попов започваше да командва. Даваше разпореждания. Не винаги безспорни. Тогава се случваше приблизително такъв разговор.

Той: "Ето решението, изпълнявайте". Аз: "В качеството на председател на Моссъвета вие, разбира се, можете да вземете решение. Но в качеството на председател на Изпълкома аз имам правото да не се подчиня. И според положението ни, длъжна е да разреши нашият спор или сесията на Моссъвета, или съдът."

Впрочем, подобни сцени се случваха рядко. Аз харесвах да работя с него, да следя как той мисли. Удивително е, че и той, бидейки както се казва човек с друга кръв, също бе проникнат от доверие към системата от действия на изпълнителната власт. Мисля, че тук оказва своето влияние логиката на отговорността, което го караше да бъде по-близо до нас, отколкото до депутатите. Работата е в това, че в качеството си на председател на Моссъвета той изглеждаше в очите на хората като действителен стопанин на града. При кого идваха с претенциите си, ако магазините не обслужваха ветераните? Кой е виновен, ако в блока са замръзнали тръбите? Ама разбира се, че не са депутатите!

Ето тази "логика на отговорността" сближи нашите подходи към проблемите и методите за вземане на решения. Попов започна да разбира спецификата на изпълнителната власт. Едно нещо е да седиш в депутатското кресло и "безкомпромисно" да натискаш копчето за гласуване. И напълно различно е друго – нека да допуснем, да предотвратиш подготвяща се стачка или провалянето на продоволствените доставки. Тук се налага да се извъртиш или говориш на официален език, да бъдеш готов на компромис.

Ето защо, след като поработи една година в тази своя роля, той се убеди в това, което е знаел по-рано само теоретично – в практическата недееспособност на останалата ни от съветската власт система "Моссъвет – Изпълком". След като загуби пресата на Компартията, тази система подготви депутатите към реализацията на ленинския лозунг: "Цялата власт на съветите". Възраждайки този лозунг, архитектите на перестройката действително искаха да запазят партийния монопол върху властта. И макар, че болшинството от местата

в столичния съвет се паднаха на демократите, замислената от Горбачов обемиста и тромава структура бе останала.

Най-главният проблем за новите депутати се оказа демократическият принцип за разделянето на властта. Теоретически всички бяха съгласни с него. Те бяха чули или чели, че върху него се гради целият механизъм на демокрацията. На глас се възхищаваха от идеята за самостоятелността на звената на тричастната структура, когато едното формира законите, другото ги реализира, а третото може да разреши всичките спорове.

Но едно нещо е принципът и съвсем друго е неговото осъществяване. Тук е нужна не теория, а дълги години на развитие. При неизкоренените тоталитарни навици, механизмът на разделянето на властта се превръща бързо в устройство за дърпане на въже. Така беше в "големия" парламент, така беше и при нас. Московските избраници започнаха да предявяват претенции към контрола върху функциите на правителството. Организирах се непрекъснати "проверки". Настояваха за правото си да отменят всякакви наши решения. Установи се диктат в кадровата политика. Философията на всичките тези действия ясно показваше, че на изпълнителната власт се приписва само функцията на придатък.

В същото време, съставеният отчасти от началници, отчасти от популисти Моссъвет бързо показва неспособността си към целеустремена нормотворческа дейност. Там, където беше необходимо да се ориентират в сложните механизми на демократическото устройство, депутатите използваха принципите на уравниловката и логиката на лупените. Там, където ставаше дума за новите реалности – да речем за предприемачеството и свободния пазар, те показваха привързаност към привичните стереотипи на държавния монополизъм. А пък там, където делото се отнасяше за някакъв отрасъл на стопанството, всичко изобщо стигаше до такива анекдоти, че вече не беше ясно – да плачеш или да се смееш.

Да, нови хора дойдоха в Моссъвета. Но модната по това време идея, че всичко ново винаги е по-добро от старото, бързо губеше своето очарование.

Младият депутатски корпус можеше условно да се класифицира в три категории. Едните дойдоха с деструктивната вълна. Те бяха просто против начина, по който работеше старата власт. След като започнаха да ръководят сами, те продължиха да разрушават съществуващата система на управление, без да ги е грижа за получаващия се резултат.

Другите, почувствали вкуса на властта, започнаха да я експлоатират, ка-

кто бяха свикнали – по чиновнически. Следователно, възползвайки се от трудностите на преходния период, да извлекат свой интерес от обстоятелствата.

И само третите – такива ги имаше малко – прегърнаха демократичната концепция на управлението. Имам предвид идеята, че градът не се нуждае от “командване”, че начело на градската власт не трябва да стои онзи, който решава вместо другите кое е добро и кое е зло, а този, който има намерение да служи на хората и е съгласен да разглежда своята длъжност като част от градската система на услугите. Градското управление при такова разбиране се превръща фактически в стопанска задача. Това нещо диктуваше усилването на изпълнителните структури.

Ето за такова разбиране на властта ние с Попов започнахме борба.

Борбата беше тежка и твърда.

Няколко пъти се стигаше до това, че целият състав на Изпълкома заплашваше да напусне.

Точно тогава Гавриил Харитонович започна да “износва идеята за кмет”, както той веднъж си призна пред мене. Трябва да се създаде в града такъв институт на властта, казваше той, който със своя статут и пълномощия би уравновесявал претенциите на депутатския корпус.

До този момент никъде в Русия нямаше нищо подобно. Ние постигнахме това, че при временното си – тогава – положение кметът би трябвало да се избира от цялото население на града. Щом седем милиона ще избират един, няма да го надвиеш лесно.

Впрочем, защо пък един? За мое учудване, Попов предложи да стане кандидат за вицекмет не на някой от своите съратници по политическата дейност, а на мен, вашият смирен слуга. Към това време ние бяхме работили заедно само една година.

Бяха определени алтернативни избори. Състезаваха се пет двойки претенденти.

И ето на 12 юни 1991 година, същият ден, в който Русия гласува за своя президент, Москва избира кмет и вицекмет. Двойката Попов-Лужков спечели с голяма преднина (67%).

Това беше радикална крачка в цялата реформа на столичното управление. Както показаха по-нататъшните събития, тя беше правилна и в политически смисъл. Вече след 1-2 месеца се появи “августовският синдром”. Тогава се изясни колко важно е да имаш силна изпълнителна власт в столицата. Трудно е да се каже колко по-сложно би било да се поддържа редът в Москва, ако към

това време авторитетът на кмета не беше укрепнал. Мога само да отбележа, че в този много отговорен за столицата момент всички градски служби действаха дисциплинирано в сформираната от кмета и вицекумета система от действия.

4

Стоп. На това място авторът е принуден да поднесе извиненията си към читателите.

Тук трябва да стоят главите за пуча.

Те отдавна са написани и дори са издадени под названието “72 часа агония” (Москва, 1991).

Но работата, разбира се, не е във факта на публикацията.

Можеше, както често се практикува, по-рано издадените глави да се включат в тази книга: всеки фрагмент в общия разказ звучи по друг, нов начин.

Обаче днес, разказвайки за пуча, на мен би ми се наложило много да преписвам, по-вярно да го преоценявам в светлината на по-нататъшните събития. И макар, че главният акцент би останал – защо да споменавам някои тогавашни герои, по-късно станали “герои” в кавички? Как да ги характеризирам?

Не, не ми харесва преписването на историята. Нека текстът на онези глави да остане същият, написан по пресните следи на събитията.

Всеки може да ги прочете. В тях няма нито дума неистина.

И мислено да ги постави: тяхното място е тук.

5

“27 август – да отида при Горбачов”, записано е в календара.

И ето – аз съм в същия кабинет на Михаил Сергеевич, в който съм идвал много пъти, и се учудвам на промяната. Пространството, заобикалящо президента, изведнъж беше станало кънтящо, безстопанствено и празно, подобно на изоставен дом. Няма я онази напрегнатост във въздуха, онази “държавническа енергия”, която представлява главната притегателна сила на властта за хората, заразени с политика.

Вгледам се в лицето на стопанина на кабинета. Как се е променило! Изчезнала е самоувереността, артистичността. Отишло си е обаянието, онази скрита демоническа веселост, която се криеше по-рано зад всяка фраза, създавайки втори план на разговора и подтискайки у събеседника способността му да възразява.

Всичко е насила. Погледът е премрежен. “Той вече не е президент”, помислих си.

Ето, припомних си, – не, не онзи израз на скрит страх, който личеше на видеофилма от Форос, когато той, изплашен, се обръщаше към нас, борещите се за него тук в Москва. А този израз, който се появи в руския парламент, когато Елцин буквално го принуждаваше пред крещящата зала да прочете записва от заседанието на кабинета на министрите, където всеки се отричаше от своя президент и му изневеряваше с ГКЧП. “Унижение, – помислих си – ето какво е оставило отпечатък върху лицето на президента. Сега напускането му е само въпрос на време”.

Тъкмо за ситуацията с кабинета на министрите и стана дума. Страната беше останала без правителство. Положението беше доста сериозно. Републиките започнаха да се чувстват победители над империята. Съюзният договор така и не беше подписан. Стремещт към дезинтеграция, разривът на връзките би могъл да предизвика “ефекта на доминото”, когато всичко се руши като картонени кули. Налагаше се срочно да се формира структурата на изпълнителната власт.

Беше решено да се създаде временен “Комитет по оперативното управление”, първоприемник на съюзното правителство. Постът на председател беше предложен на руския премиер-министър Иван Силаев, а мястото на един от неговите заместници – на мене.

Аз се опитах да откажа. Причината бе само една: нашите разминавания със Силаев бяха дълбоки и принципни. Веднъж, година преди пуча, аз бях го довел със своите възражения до такова състояние, в което, разправят, никой не го беше виждал никога. Ще разкажа, защото това ще изясни много неща. Ставаше дума за създаването на нови пазарни механизми. Силаев решаваше работите просто: превърна министерствата в така наречените “концерни”. Само за един ден той си ги направи, както си спомням, към шестнайсет броя. От това произлязоха гигантски чудовища, призвани да запазят властта на бюрокрацията посредством имитация на пазарните структури. По същността си това бяха същите министерства, в които нищо не се изменяше, освен заплатите и наименованията.

Аз не можах да разбера: или той ме лъже, говорейки за преход към пазара, или наистина не разбира. А тъй като тези министерства (т. е. прощавайте, концерни) се намираха на територията на Москва, то аз докладвах в Министерския съвет с доста откровени думи, че Москва не смята за правилно създаването на подобни изкуствени структури, следователно, убедително молим да ги изведат от града.

На съвещанието, свикано специално по този повод, аз продължих: "Ако измамата не се прекрати, ние ще вземем мерки, които са в компетенцията на градската власт. Няма да сключваме с тези, така наречените, концерни аренда-торски договори..." Докато говоря, виждам, че лицето на премиера се мени. След това почервява, става, започва да крещи, че няма да допусне такова своеволие, ще отмени всичките "низови" решения на Москва.

Аз пък в отговор съвсем спокойно (така ми се струваше, тъй като в подобни случаи у човека се събужда някаква демоническа съставка) продължавам: "Ще спрем електричеството, водата... Няма да приемем тези псевдоструктури в Москва... Това не е пазар, а е чиста измама".

Не знам как е изглеждала цялата тази сцена отстрани. Но зад външното нарушаване на етикета, в нея се прояви несъвместимостта на двете стратегии на реформата: имитационната и реалната.

Помнейки за това, аз разбирах, че няма да мога да работя с председателя на Комитета. Той е човек на старата структура и ние задължително ще се спречкаме с него. Така и стана. Но по-късно.

А междувременно аз започнах с голямо увлечение работата в Комитета. Ситуацията беше екстремна: всички предричаха глад. Вестниците писаха, че няма да изкараме зимата. Експертите заплашваха с перспективата за гладните бунтове.

Моята задача беше създаването на единна система за осигуряване на продоволствието в страна, поразена от бацила на регионализма. Всяка република, всяка власт (район, град, село) не искаха с нищо да се разделят, нищо да продават, очаквайки ценовата експлозия. Нямахме разговори за никакви договори, защото никой никому не вярваше. Ситуацията клонеше към абсурд.

Аз се срещях с ръководители от всички нива, убеждавах, уговарях, внушавайки мисълта за взаимна изгода. Регулирах схемата и механизмите за колективната взаимопомощ. Разработвах със своите помощници нива на цените и обеми на доставките. Всичко това беше доведено до количествени показатели. Водехме преговори за недостигащите неща с Европарламента, Англия, Белгия, ФРГ, Полша. И сега вече мога да кажа точно, че ако в страната, въпреки всичко, нямаше глад, в това имаше голяма заслуга активната работа на сътрудниците на нашия Комитет.

Все пак в процеса на тази работа ние открихме поразително явление. Политическите амбиции на републиканските ръководители твърде често влизаха в конфликт със съображенията за икономическата изгода. Управляващият

елит не искаше да се задоволи с външните атрибути на суверенитета. Идеята за създаването на единно икономическо пространство се натъкваше на силното давление на политическите групи. В единия случай (на Украйна например) това беше давление на националистическите сили, в другия (средноазиатските републики) – давление на държавната бюрокрация, в третия – чудноватото съчетание на едното и другото. Плюс зараждащият се делови елит. Плюс засилващите се мафиотски структури. Плюс – Господ знае какво още. Всичко, освен разумната стопанска пресметливост, която се изместваше почти на последно място. Въпреки убеждението ни, че заедно ще изкараме по-лесно, тенденцията на политическата регионализация неумолимо водеше към икономическа затвореност, предричайки близкото разпадане на Съюза. Най-много от всички се сблъсках с това дори не аз, а Григорий Явлинский, възглавявяващият другата група в Комитета. На него му беше поръчан проект за съюзен договор. И той подготви такъв документ. Подробно и основателно беше разгледана системата на взаимодействието между суверенните републики в единно икономическо поле. Проектът беше вариантът: предвиждаха се възможности за асоциирано членство, създаване на собствена валута. Аз бях във възторг от доклада, направен от Явлинский пред републиканските президенти. Неговата способност да мисли икономически (т. е. да види обществото като система, устройството на която се измерва с перспективите и условията на икономиката) беше в разрез с всичко, за което бяха чували тези политици до сега. Те бяха свикнали да разглеждат икономиката само като Пепеляшка, на която може да се дават всякакви задачи, изхождайки от политическите амбиции. Те бяха забравили, че нашата страна преди е била здрава и силна, когато престижът на държавата се определял не само от ракетите и космонавтите, но и от Демидови и Морозови, от деловите хора, осигуряващи успеха на Русия на световните изложби и жизненото ниво на обществото. Аз бях сигурен, че простотата, логиката на доклада не може да не направи голямо впечатление на нашите политици.

Аз сгреших. В онзи ден ние двамата изнасяхме доклади. Моят беше първи, това е естествено: от продоволственото осигуряване се вълнуваха всички. Аз изложих програмата за взаимодействието между републиките със срокове и обеми на взаимните доставки. Обрисовах перспективите за излизането от продоволствената криза. Реакцията на президентите – доброжелателна, въпросите – уточняващи. Като че ли трябваше да бъда доволен. Но аз просто бях травмиран от това, че президентите не бяха разбрали доклада на Явлинский (реакцията – не по същество, въпросите – в политикански тон).

Аз видях, че ние не можем да елиминираме тези хора. Че всичките разговори за пазара те поддържат не за това, че бяха повярвали в правилността и единствеността на този начин на жизнено устройство, а само за това, че им беше обещано: пренастройването на икономиката ще има политически ефект.

Системата на приоритети беше останала старата.

Следователно, работата в Комитета по оперативното управление ставаше безсмислена. Фактически той вече нямаше какво да управлява.

6

Обаче не тези “несвоевременни размисли” станаха повод за моето напускане, а, както се очакваше, стълкновението със Силаев.

В ситуация на еуфория от победата (да не забравяме, че именно руската власт победи пучистите) той прие редица решения, смисълът на които се свеждаше към едно: имуществото на бившите съюзни структури се обявява за руска собственост. Републиканските чиновници мигновено започнаха да заемат съюзните министерства, ведомствените помещения, изчислителните центрове. Това беше почти операция “шурм унд драг”. Аз не бях съгласен с такава политика. Ами, ставаше дума не за собствената компартия – с нея всичко беше лесно, тя беше останала безстопанствена. Но съюзната собственост имаше своя стопанин. Тя се създаваше от всичките републики. И аз смятах: тя трябва цивилизовано, грамотно, въз основа на работните концепции и откритите сметки да се раздаде на тези, които я създадоха.

Тук имаше две принципни съображения. От една страна, в тези “хващащи рефлексии” се проявяваха следите на онази, ненавистна за мене, психология на болшевиизма, която даде възможност за разрушаването на силното руско стопанство след октомврийския преврат. Фактически това беше философията на лумпенството и разбойническия грабеж. Каквото и да бяха мислили болшевишките идеолози за целите на тази утопия (вярвам, че много от тях бяха искрени хора), те практически насаждали идеологията на престъпността. Да не забравяме, че това беше продължило седемдесет години.

Да се говори за възстановяването на частната собственост и пазарното стопанство в тези условия беше възможно само след като на хората им се върне свящото отношение към собствеността, независимо от това, чия е тя и как се отнасяш ти към нейния стопанин. Ако ние смятаме себе си за правителство на оздравяващата страна, то трябва да създадем precedent на цивилизовано отношение към съюзното имущество, решавайки съдбата му открито и юриди-

чески грамотно.

От друга страна, на мен ми се струваше, че ние съществено ще усложним перспективите на стопанската интеграция в бъдещето, ако подменяме принципа на делене с идеята за заграбване. Защо американските предприятия могат да работят в Южна Корея, а японските – в САЩ? Защо нашите суверенни републики- държави не могат да бъдат съпритежатели на предприятието, намиращо се на една или друга тяхна територия? Ако се пресметне (поне сумата на валутните разходи колко средства са вложени от всички в такива уникални обекти като космодрума Байконур или Камския автомобилен завод, то напълно е възможно да се договорим, така, че всички да станат техни съпритежатели. Да речем, във вид на акционери. Но Силаев не искаше да се вслуша в тези съображения. Оставайки в душата си руски премиер, той провеждаше само един принцип: всичко, което се намира на моята територия, е мое.

Това беше първата крачка към тази философия на решенията, която след това доведе до много стълкновения и дезинтеграция. Не знам дали Русия спечели от подобни решения, но това, че те предизвикаха у другите “хващащ рефлекс” – за мене е безусловно.

Аз внесох докладна до председателя за неправомерността на такъв подход към собствеността на бившите съюзни министерства. Излезнах с това пред Комитета. Говорех, че ние (и, преди всичко, Русия) ще загубим повече, отколкото ще спечелим, ако не покажем цивилизовано разпределяне на общата собственост. Че всичко ставащо може да се назове само вулгарно и болшевишко по същността си разрешаване на въпроса. Членовете на Комитета активно ме поддържаха. Силаев потуши разискванията и “успокои топката”.

Тогава аз подадох заявление за напускане.

Горбачов се разсърди. Укоряваше, злепоставяше ме, говореше, че не искам да помагам в трудната минута. Освен това, както ми се струваше, той трудно можеше да си представи, че поканеният някъде “отдолу”, от “градското ниво”, човек може да се откаже от всичките привилегии на върховната власт.

Той просто не виждаше това, което, след работата ми в Комитета, бе станало абсолютно ясно за мене: няма да изминат и няколко месеца, когато цялата тази “върховна власт” и самият Комитет, и той – Президентът на Съюза, ще останат изобико без работа.

“Втората руска революция”- така се казваше телесериалът на Би-Би-Си, посветен на московския август 1991 година. В никакъв случай не оспорвайки правомерността на такова трактуване на това историческо събитие, аз, все пак, бих искал да отбележа за нашата обща склонност към зрелищното възприятие на историята.

Митингите по улиците, барикадите, кръвта върху асфалт – всичко това приковава вниманието на милионите. Когато революцията губи зрелищния си характер, преминавайки на нивото на всекидневна рутина, тя престава да бъде предмет на горещия интерес.

Между другото, именно там, във всекидневните действия, понякога се разгъва истинската революционна драма. Наистина революцията – това е изменението на социалната структура. А “социалната структура” по това се отличава от всяко друго научно понятие, че преминава през съдбите на хората.

След напускането на поста в съюзното правителство и завръщането на “градско ниво”, аз бях доволен от две обстоятелства. Първо, предстоеше ми да работя с Попов, а не със Силаев, и аз бях сигурен, че ние с него ще доведем започнатото до край.

Второ, според руската традиция именно столицата трябваше да стане авангард на структурната “перестройка” на съветското общество. Наистина победата над пуча създаде само предпоставки за неговото изменение. Тя премахна върха на партийната номенклатура. Тя взриви опирация се на военна сила имперски център. Но цялата същност на социализма като строй, основан на държавната собственост, – остана и засега никой не знаеше как да я преработи.

Ето, затова главният пункт в нашата програма беше приватизацията. Онази, предишната, революция отне собствеността от човека и я връчи на държавата. Сега предстоеше да я върнем обратно.

Изглеждаше, че след август с това като че ли не би трябвало да има никакви проблеми. Необходимите закони що-годе вече бяха приети. На всички длъжности – “демократи” или готовите към иновации представители на старите стопански структури. На всяко съвещание по въпросите за приватизацията цари учудващо единодушие.

А на практика – нищо. Нито една поръчка. Ни от магазина, ни от химическото чистене, ни от обуварницата.

Това беше странна ситуация, изискваща търпение и самообладание. Събирам ръководителите на търговията: "Защо не искате да се приватизирате?" Отговарят: "Искаме!" – "Тогава какво ви пречи?" Изяснява се, че нищо, освен дребните, лесно отстраними формалности. Договаряме се. Разотиваваме се. И отново – всичко е както преди.

Викам министъра на московската търговия Владимир Карнаухов: "Слушай, какво ти пречи? Нали ти се съгласи с необходимостта от приватизация? Пътувал си на Запад, видял си, че работникът работи по-ефективно, ако му се създадат условия..." Отговор: "Видях. Зная. Но градът още не е готов. Няма фермери. Няма пазари на едро. Как ще зареждам магазините? Докато те са държавни, аз поне нещо ще закарам там..." Договаряме се срочно да създадем пазари на едро. Започва се работа. И веднага замира отново. Не можеш да разбереш – защо.

Появи се ситуация, неочаквана за "демократите". Досега те се бяха борили на ниво програми, убеждения, лозунги. Бяха свикнали да виждат своя противник в откритата борба за гласовете на избирателите. Сега пред тях се озоваха не идейните консерватори, а обикновените съветски хора: поквареният от социализма директор на магазин (тъй като е свикнал, крадейки, да получава повече от частника, затова той не иска тази дяволска собственост, заради която ще се наложи да става сутрин в три часа, да търси прясна стока, да привлича купувачите); управителят на фризьорски салон, в който е мръсотия и, кой знае защо, е пълно с хлебарки; големият организатор, свикнал с разпределителната система и незнаещ как се управлява в ситуацията на свободна конкуренция.

Всичките тези хора не бяха идеологически противници. Те, може би, дори са гласували "за пазара". Теоретически никой от тях не е обичал социализма. Но "втората руска революция", справяйки се със структурите на властта, се натъкна сега тъкмо на тях.

Попов ме помоли да предупредя управителите на магазини, фризьорски салони, перални, че ако те не подадат заявки за приватизацията до 5 декември 1991 година, то техните предприятия (в съответствие със закона) ще бъдат представени за разпродажба. Резултатът се получи такъв, какъвто и се предполагаше: към 5 декември ние получихме осем и половина хиляди заявки.

Разбира се, това съвсем не беше класическа приватизация. Тук стопанин ставаше не частникът, а все същият социалистически "трудов колектив". Стимулът, подтикващ откупуването на предприятието не беше жаждата за по-

беда в конкурентна борба, а страхът да не загубиш работата си.

При все това московското правителство реши да поддържа в основни черти тази форма на приватизация. Съображението беше тактическо: в ателиетата, работилниците, магазините и другите обслужващи структури на Москва работят ни повече, ни по-малко от милион души. Тук утрозата за масова безработица при свободната продажба на търг е прекалено реална. Перспективата за конфликта на работниците с новите стопани е неизбежна. Кой би могъл да стане този нов стопанин в нашите условия? Човекът, който се изхитри да натрупа големи пари при социализма. Т. е. като правило, заобикаляйки закона. Може би, според деловите му качества, това е именно онзи сръчен менажер, който е необходим за нас. Но при конфликтите с "трудовете колективи" моралната сила нямаше да е на негова страна. Можете да си представите колко протести, пререкания, гладни стачки щяхме да предизвикаме, ако бяхме избрали аукционът като тотална форма на приватизацията. Колко журналистически и съдебни разследвания щеше да има, каква вълна от обвинения по адрес на московското правителство. И как щеше да се забави целият процес. Заедно с това, отдавайки предприятието на колектива, ние създавахме механизъм за по-нататъшната му еволюция. Нека от сегашните съпритежатели изкристализират новите частници. Нека някой, най-инициативният и най-предприемчивият, да изкупи основните фондове от своите колеги. И ако такъв няма да се намери сред тях – нека сами да търсят предприемача. Така или иначе в условията на конкуренцията не можеш да минеш без него. Колко време можеш да изкараш, давайки половината от търговската си зала под аренда? Е, още една година, а по-нататък безделничещият колектив просто няма да оцелее. Никой повече няма да му даде дотации.

Така реши московското правителство и Комитетът по приватизацията започна работа с пълна пара. По поръчка на Попов работата беше оглавена от Лариса Пияшева, известна със своите радикални възгледи за технологията за излизане от социализма. Публицистите бързо намериха термина, отбелязващ нейната тактика – "лавинна приватизация". Писаха, че подобни методи прекалено напомнят колективизацията през 30-те години, че Москва вкарва хората в частната собственост подобно на това, както някога Сталин – в колхозите. Имаше всички основания за такива обвинения.

Аз няколко пъти излизах, критикувайки методите на Пияшева. Предлагам да се работи с хората по-тактично, да им се обясняват бъдещите изгоди от приватизацията, а не да ги плашат със силови методи. Защото много от тях,

купувайки предприятието, неизбежно отиват към временни трудности и намаляване на печалбата. А това е болезнено при сегашния ръст на цените. Следва да им се помогне, а не просто да се натискат и заплашват с продажба на търг. Нашата цел беше повишаване на културата на обслужване, а не деморализиране на работниците.

Тези спорове се изляха върху страниците на пресата, на екраните на телевизорите. Обсъждаше се разликата между "ускорения" и "лавинния" вариант на програмата за приватизация. В края на краищата беше приет първият вариант.

8

– Ама къде тук е революцията?!- възкликна възрастният джентълмен, когато аз се увлякох в разговор за всички тези необикновени неща. Същия ден той бе помолен да ме съпровожда из Лондон. Ние седнахме в някакъв знаменит "паб", който той любезно бе предложил да покаже. И изведнъж оттам, от далечния остров, аз забелязах цялата дребнавост на решаваните от мене проблеми.

Моят събеседник никога не е виждал държавен "паб". Той знаеше за проблемите на приватизацията, дори присъстваше на парламентарните дебати. Но там, в Англия, ставаше дума за предаването в частни ръце на мащабните обекти – телеканала, военния завод, авиолинията. Той изобщо не можеше да си представи проблема на приватизацията, да речем, на фризьорски салон. Защото в света, в който той живееше, този салон винаги е бил частен.

Следователно, той беше убеден, че нашата "революция" изобщо не е революция, а само бавно (прекалено бавно!) връщане към нормалния ред на нещата.

Той просто не можеше да си представи, че за 70 години на територията на СССР беше се появила друга цивилизация. Че настъпилите промени бяха докоснали не само нивото на волевите и рационалните решения, а се бяха спуснали към инстинктите и социалните навици, сформирали менталитета на вече трето поколение. Така че връщането сега в "нормалната цивилизация" означава изход от другата, ненормалната. Където не можеш да отседнеш в добър хотел. Да намериш приличен офис. Да получиш проста информация. Да се свържеш по телефона навреме. Да намериш правна защита, ако се окажеш подведен.

А това означава, че канейки чужденците да влагат парите си в нашия

град, муниципалната власт непрекъснато се спречкваше не толкова с тактически, колкото с цивилизационни трудности. Бизнесменът пристига в чуждата страна, но много скоро открива, че са го поканили в друга галактика. Той не може да разбере, че в "съветската цивилизация" са израснали хора, за които чувството за нещо свято нито започва от собствеността, нито завършва с нея. Той не може да си представи, че е възможна такава цивилизация, в която няма нищо гарантирано – нито закони, определящи статута на влоговете, нито норми, регулиращи разрешаването на конфликтите. Нито способности за застраховане на инвестициите. Нито етика на спазване на договора. Нито святост на "правилата на играта".

Пристигайки тук, бизнесменът е готов на доста неща. Но, естествено, само не на това да се озове в ситуацията на обезкуражаваща "прескачаница" на нормативните решения. Той просто не е в състояние да си въобрази, колкото и да се напряга, че е попаднал в страна, където парламентът и правителството, приемайки нормативните актове, най-малко мислят за човека, който ще ги ползва, за неговото делово настроение. Защото те са сформирани от общество, където въобще не се е предполагало, че човекът може да бъде творец на социалния живот.

В тези условия само личността компенсира поне в някаква степен порочите на структурата. Авторитетът на Попов правеше това, което би трябвало да свърши здравата система от закони и норми. Деловите хора намираха в негово лице човека на твърдата идея.

Прозаичната дейност по печеленето на пари се превръщаше за тях, след разговора с него, в свещено дело на служене на прогреса и реда на земята. Той възраждаше идеи, които донякъде бяха забравени в развитите страни – идеите на големите мислители от епохата на първоначалното натрупване, въздухът на която се усеща днес у нас.

9

И все пак най-напред в програмата на кмета беше поставена идеята за приватизацията на жилищата. Той особено настояваше за нея. Той обясняваше, че докато съветският човек нищо не притежава, не може да се чака от него нито трудова, нито нещо повече – делова активност. Комунистите успеха в много отношения. Но главното, което те направиха – изкорениха у хората естествения стремеж към умножаване на собствеността, достойнството на стопанското притежаване, грижливостта към това, което трябва да се опази, за да

се предаде по наследство. Те направиха това, на което не се решаваха дори най-ревностните идеолози на средновековието, извличащи социалните идеи от евангелските притчи. С това те искаха да създадат "новия човек" – но този човек се оказа безинициативен и безотговорен, свикнал не да печели с работата си, а да получава подаяние от държавата. Ние не можем да чакаме от него разбиране на нашите задачи, докато не му върнем неговото изконно чувство на собственик.

Така или примерно така се разгръщаше аргументацията на московското кметство и правителство, които се стремяха да убедят депутатите час по-скоро да приемат закон за приватизацията на жилищата. Защо единият московчанин ще получи голям апартамент, а другият – малък? Този – в центъра, а онзи – в покрайнините? Някой – в хубав блок, а някой – в лош? Имаше всички основания за такива въпроси. За седемдесет години на съветска власт много от партийните и държавните чиновници – същите, които доведоха страната до пълното ѝ опустошаване, – се преселиха в Москва и получиха грамадни апартаменти в центъра. А пък "простите" московчани бяха преместени в далечните райони, в малогобаритните квартири. Има ли тук справедливост?

Обсъжданията нямаха край. Събираха се безчислени депутатски съвещания. Измисляха се тромави методики на пресмятане. Предлагаше се доплащане за "излишната" площ, за "комфорт", за "район", за... не помня какво. Колкото повече се проточваха тези спорове, толкова по-ясно ставаше, че ние губим скъпоценно време. Процесът на приватизацията заплашваше да се забави с няколко години.

Тогава кметът показва такава твърдост, каквато дори аз не съм очаквал от него. Той надви московския парламент. Отхвърли всички хитроумни методики за доплащане. Настоя за най-простото решение: "Който където живее, това и притежава. И няма какво да усложняваме тук."

В действителност, работата не свърши с парламента: като следваща стъпка на пътя пред кмета застана апаратът на градското правителство.

Чиновниците просто не можеха да си представят как ще се осъществи предаването на апартаментите на собствениците без сложната процедура по оформянето на документите. Нека, казваха те, всеки московчанин първо да подаде "заявление". След това да получи съгласието на техническата, пожарната, санитарната и прочие служби. След това да мине през специалната комисия. След това нотариалното оформяне. След това...

Кметът категорично отхвърли и това, настоявайки за най-простото решение: заявление до домоуправителя и едномесечен срок. "Как, без комисия?" - питаха служащите в кметството. – Без нотариус, без техническа инспекция?" Да, обясняваше Попов, без това и онова, без второ и трето. Само по-бързо! Ако ние не създадем в обществото мощния слой на собствениците, всякаква основа за преобразувания ще бъде загубена.

Няма време за раздвижване.

10

Някъде в началото на перестройката, когато аз не познавах още Гавриил Попов, случайно попаднах на негова статия в списание "Знание-сила". Ставаше дума за историята на реформаторството в Русия. Това бяха професионални наблюдения на икономист. Но имаше в тази статия някаква лирична нотка. Авторът пишеше за хората, обрекли се на борбата с руската рутина. Като правило, всички свършваха зле. Ставаха жертви на непоследователността на върховната власт. Бяха използвани и захвърлени. Не им се позволяваше да доведат започнатото до край.

Не съм мислил, но знам, че човек може да предчувства своята съдба. Затова, когато една ранна ноемврийска сутрин Попов ме извика при себе си, за да каже: "Всичко е безсмислено. Време е да напусна!" – аз си спомних за тази негова публикация.

И наистина всичко вървеше "като по книга".

Емоционалният тон даваше пресата. Тя се напълни с клюки и недоказуеми обвинения, оказвайки се в онзи промеждутък, където вече няма цензура, но все още не са изработени демократичните форми на съдебната отговорност за клеветата. Журналистът можеше да пише, че московските чиновници вземат подкуп, без да приведе нито един факт.

Телевизионният коментатор си позволяваше да хвърли фразата "столичното правителство – най-корумпираното в света", не изнасяйки нито едно доказателство. На журналист му се наложи да се извини два пъти, когато аз, участвайки в предаването го попитах в открит ефир: "Имате ли доказателства?"

Разбира се, бившите партийни вестници бяха най-главните в тази хайка, обаче скоро към тях започна да се присъединява и демократичната преса. Нали градската власт е най-близката и непосредствена. Молеха те за сграда на борсата, ама ти отказваш! Искаш привилегии от градската власт и не ги получаваш. Ето ти повод за обида. А как тя ще се излее, вече не е толкова важно.

Дали в разговори, че московските власти са “далече от народа”, или във викове, че “продават на чужденците Русия”. Само боята да бъде черна! Аз съм белокож, не се трогвам от тези неща. Попов се оказа прекалено чувствителен към такива работи.

Другата причина за неговите разочарования бе сляпата опозиция от страна на чиновниците. Те просто не разбираха какво той иска от тях. Аз вече приведох като пример стълкновенията по повод приватизацията на жилищата. Сега си представете, че подобно нещо ставаше на всяка крачка. Караш някого да обещае, обръщаш се – всичко остава на същото място. Необходимо е да имаш особени борчески качества, за да противостоиш.

Третото ниво на противостоене беше московският парламент. В основата си прогресивен, демократичен, но никак нежелаящ да предаде изпълнителната власт на кмета и правителството. По времето на пуча ние бяхме от едната страна на барикадите. Не се разминавахме по програмите. Но, когато петстотин човека се събират заедно, чувствайки зад себе си седеммилионната маса на столичните избиратели, на тях просто не им е ясно, защо трябва да се занимават само със законите, данъчните норми и бюджетните статии, а всички конкретни дела да предадат другиму. Тук се възроди възпитаната през годините на тоталитаризма ориентация на унитарната власт.

В заключение се получават разминавания между кмета и руския парламент. Там смятаха, че Москва няма право да излиза напред. Защо да не върви в крак с всичките? Защо да изпреварва решенията, вземани за цяла Русия? Попов възразяваше, убеждаваше, доказваше. Много от етапите на реформата в Москва вече са изминати, казваше той. Ние можем да вървим по-далече, по-бързо. Ние ще натрупаме безценен опит, който, при щастлива случайност, може да се разпространи. В случай на провал той ще предпази от неправилни стъпки. Всичко бе напразно. Идеята за предоставянето на Москва на особен статут за провеждането на реформите не срещаше разбиране сред руските парламентаристи. Напротив, растеше предубеждението, че “Москва капризничи”, “прекалено е независима”, “прекалено е самостоятелна”, “неправилно тълкува законите”.

11

И така, Попов реши да напусне и излезна с това заявление на заседанието на московското правителство.

Говореше, притеснявайки се. Видът му – преуморен. Болнав. Личи си, че е много изморен.

Не знам дали той очакваше такъв отпор от страна на нашето правителство, но излизайки един след друг, министрите категорично възразяваха против неговата оставка. Казаха, че това почти е малодушие. Че той изневерява на делото, заради което сме се обединили.

Че неговото напускане ще отслаби изпълнителната власт. Ще разстрои курса на реформите. Ще удари по реформаторското крило в Моссъвета. Аз излязох последен и говорех същото, само че, може би, по-твърдо, а по-скоро дори прекалено твърдо.

Казах, че това е абсолютно невярно решение. Че той още не е предприел всичките тези стъпки, след които може да подаде оставката си. Не е стигнал до Президента. Ако Елцин откаже поддръжката на московските реформи, това е друга работа. Но тогава ще напуснем и ние – всичките, седящи тук. Защото работим не заради министерските кресла.

Същата вечер аз се обадох на Елцин. Молах да приеме московското правителство. Казах, че ще стане дума за нашата реакция по повод заявлението на кмета за оставка. Президентът се съгласи.

Той ни прие на следващия ден. Слушаше много внимателно. Задаваше въпроси. Каза, че доста от нашата интерпретация на ситуацията беше нова за него. Че неговата изолираност от московските проблеми се оказва резултат от редките срещи. Че нашите искания носят обективен, а не субективен характер. Че той обещава да реши всичките въпроси. И действително, скоро издаде редица укази, даващи на Москва правото на по-бързо – по отношение на другите региони на Русия – осъществяване на реформите.

Тази среща стана опорната точка, определяща целия ход на бъдещите столични преобразувания.

Отначало Попов беше много доволен. Каза, че причините, карали го да подаде оставка, са отпаднали. Взе назад заявлението си. Но червеят на съмнението, общата умора, а главно, растящото несъгласие с хода на руските реформи вече бяха свършили, както скоро се изясни, своята черна работа.

Ние се захванахме, струваше ни се, с много интересна за него дейност. По моя инициатива московското правителство в пълен състав подаде своята оставка. Настана време да се формира нова система за върхушката на изпълнителната власт – “правителството на реформите”. Без старите бюрократични структури. Без тромавия апарат на “управленията” и “подразделенията”. Без...

Но в самия разгар на тази работа, когато ни се струваше, че кметът изцяло е погълнат от нея, изведнъж ние научаваме, че той се е срещнал с Президен-

та. – Защо? – Молил за разрешението да напусне, а на освободилото се място да се утвърди кандидатурата на вицекумета Лужков. Президентът отговорил със съгласие.

След всичко гореописано това беше толкова неочаквано за мене и произведе такова впечатление, че вечерта, щом се показах на прага на апартамента, аз предизвиках иронична реплика у Елена: “Никога не съм мислила, че ще видя мъжа си в такъв кметски вид...”

ДЕЛАТА НА ОТДАВНА ОТМИНАЛИТЕ ДНИ

Ведигъж преди оставката, когато кметът за стотен път обясняваше, че трябва да напусне, а аз за сто и първи път, че трябва да остане, Попов подхвърли фразата:

– Нали си спомняте, така беше и в миналия век. След професор Чичерин на Москва и притрябва "стопанинът" Алексеев. При това забележете: Борис Николаевич (има предвид Чичерин) се задържа в качеството си на глава на града само година и половина и малко успя да направи. А Николай Александрович – два пълни срока. Сега на Москва ѝ е нужен именно такъв човек.

Не знам, дали професорът изхитрува, желаейки да ме увлече в играта с исторически аналогии. Но още на следващия ден аз намерих върху бюрото си очерка на съвременник за Алексеев, а вече след един месец знаех за "московския стил" на управление на знаменитата "глава" на града всичко, което можях да намеря.

Това е било преди сто години.

На 17 декември 1881 година в Москва от Тамбовската губерния пристига професор Борис Николаевич Чичерин. Няколко години в тишината на своя кабинет той се труди над книгата "Собственост и държава" и сега, не подозирайки нищо, пристигнал в Москва, за да се договори за публикацията.

Но каква трябва да е била обществената потребност от либерален ръководител (от демократи, както казвахме неотдавна), щом още на следващия ден москвичани предлагат на професора поста на "глава" на града! След една седмица официално издигат неговата кандидатура. Изборите се определят за края на декември. Мигновено се купува земя с векта къщичка (приятели дават пари), за да се изпълни условието за имуществения ценз. Спешно се събира ок-

ръжният съд (по това време бил излезнал в коледен отпуск) за изработването на крепостния акт.

И ето, непосредствено преди Нова година с две трети от гласовете известният учен-държавовед се избира за глава на московската градска власт!

Блестящо начало. Но какво е продължението? Дали професорът осъществил нещо от замисленото?

Уви! Той смятал за една от главните си задачи въвеждането на ред в градските финанси. Обаче ликвидацията на дефицита в местния бюджет се натъква на скритата, но мощна съпротива на заинтересуваните лица. Той иска да организира регулярни отчети за дейността на управата, но апаратът е такъв, че се налага докладите да пише сам. Трябва да организира московски облигационен заем – обаче и тук всичко затъва в равнодушието на търговците и безпомощността на държавната банка. Започва работа по преоценяването на градската недвижима собственост, но и този въпрос остава за Москва “вечен”.

По-накратко, за какъвто и проблем да се захващал уважаемият учен, той навсякъде се натъквал на нещо необяснимо. Той бил свикнал от университетската катедра да доказва правотата на своите концепции, в тишината на библиотеката да обработва принципите на челното социално-икономическо устройство. Сега той като че ли можел да осъществи замисленото – но всякакъв опит се провалял и ако нещо все пак се получавало, то в такъв вид, че по-добре да не било започвано. Порочността на руската управленческа ситуация – това се вижда при четенето на мемоарите на учения – не е в недостига на добрите идеи и грамотните решения, а в отсъствието на механизми, които биха правили всяко решение осъществимо. На повърхността на градския живот спорът се водел между консерваторите, раболепнически пред имперската власт, и либералите, отстояващи правата на руските градове и граждани на собствено мнение. Но между тази “политика” и живота имаше, като че ли омагьосана зона, правеща практически недееспособни както едните, така и другите.

Именно в това непроходимо бюрократическо пространство решил да действа младият търговец, потомствен почетен гражданин на Москва Николай Алексеев. Той се възмущавал от безпомощността на властите. Издигнал своята кандидатура против бездарния и угодлив търговец Тарасов не затова, че причислявал себе си към другата партия, а затова, че изобщо “ненавиждал партийността” и презирал “общественото дърдорене”. Неговият съвременник писателят Амфитеатров, комуто принадлежат тези думи, така изобразява заседанието на московската Дума под председателството на Алексеев:

Депутат: – Господа Гласни! Сълзите на вдовиците и сираците...

Алексеев (бие камбанката): – Моля, без меланхолии – с!

Депутат: – Градът, подобно на пеликан, храни своите чедра с кръвта...

Алексеев: – И без алегории – с!

Депутат: – Но, г-н Голова, принципите на градското самоуправление...

Алексеев: – И без конституции – с... особено!

Той бил аполитичен. И, презирайки "дърдорковците" от всякакъв лагер, им противопоставял решителния практицизъм, построен на едноличната отговорност. Той изповядвал практика на деловатостта, основана на бързината, натиска, импровизацията – в противовес на позиционната борба на групировките, загъваща в постепеността, коректността и процедурата. Характерен за стила на Алексеев е епизодът в губернското земско събрание, когато той за 15 минути решил неразрешения 15 години въпрос за грижата за душевноболните.

Планът бил прост: незабавно да се намери помещение, още днес то да се затопли, утре да се поставят леглата, а в друг ден да се настанят болните. И веднага посочил подходящото помещение. Възразили му: постановлението ще влезе в сила след осем дни. Алексеев отговорил, че се хваща да го въведе в действие още утре. Отново му възразили, че самият протокол от заседанието ще е готов чак на следващия ден. Алексеев предложил да се вземе вместо протокол един лист хартия, да се напише върху него постановлението и още днес да се изпрати за утвърждаване. По време на почивката Николай Александрович успял да се види със собствениците на дома и да осигури съгласието им.

А на другия ден Алексеев доложил, че домът вече е затоплен, казармените легла са осигурени, щабът е сформиран и бельото е готово. Мнозина смятали Алексеев за идеалният "глава" на градската управа (изпълнителния орган), но съвсем не за идеалния председател на градската дума – което би било вярно, ако по това време в Русия бил развит принципът на разделянето на властите. Някои го обвинявали в авторитарност и, по същността си, презрение към демократичния начин на мислене. Трудно е да се възрази, ако, разбира се, забравиш, че той е подтискал своите опоненти не поради склонност на характера си, а изключително заради постигането на поставените цели.

Заседанието от 19 май 1892 година привлякло в Думата маса народ: решавал се въпросът за осеммилионен заем за построяването на канализацията в Москва. Опозицията – 23 човека, намислили да блокират алексеевския проект – се съвещавала в механата (трактира) на Голямото московско дружество

срещу зданието на Думата. И когато те се върнали, оказало се, че въпросът вече е решен. Започнали да ги наричат "трактирната субкомисия".

Бяха ли подобни методи "презрение към демокрацията"? Или, по-скоро, тактическо изкуство, склонност към импровизация, даже остроумие. Съществуват много версии на легендата за алексеевския поклон пред търговец заради голямо дарение за болница. Ще приведем една от тях. Психиатричната болница се помещавала в бившия матроски приют в Соколники. Сметката на разходите на новата болница възлизала на 1 500 000 рубли. Николай Александрович дарил голяма сума и предизвикал търговците. Един от най-богатите, Т., известен със своята стиснатост, дал само 10 хиляди. И ето на поредното събрание, където присъствали най-видните търговци на града, Алексеев се приближил до него:

– Как ме обидихте, Иван Сергеевич, за такава работа да дадете само десет хиляди! Пък аз бях решил, че ако Иван Сергеевич даде петдесет хиляди, то аз бих му се поклонил!

И на това място той паднал на колене. Смутеният Т. го умолявал да стане, обещавайки да даде сумата, но Николай Александрович упорито стоял на колене и повтарял: "Докато не ми връчите чек, няма да стана!" Изпратили за мастилница и перо, а Алексеев не ставал. И чак след като получил чека, Алексеев се изправил и, отърсвайки се от праха, рекъл пред цялата зала: "Ами аз вече бях готов да падна на колене и за 25 хиляди".

Т. побързал да напусне.

Алексеев постоянно импровизирал. Председателствувайки в градското учреждение за войнишките дела, изведнъж организирал изпит за донаторници, които са представили учителски свидетелства, освобождаващи ги от военна служба по време на учителствуването. И тук се видяло, че много от учителите не могат да напишат грамотно дори две думи. Оттогава, както свидетелствуват съвременниците, този начин за избягването на военната служба излезнал от употреба.

През холерната година той лично инспектирал на разсъмване градските пазари, конфискувайки неузрелите плодове, при това на бедните разносвачи им заплащал стойността на конфискуваното.

През гладната година организирал допълнителни градски хлебопекарни, за да не допусне спекулация с хляб. Лично пътувал до южните райони за закупуването на зърно.

Подобни примери има много. Но главното от това, което ме привлече у

Алексеев беше не просто способността му за бързи и решителни действия, а умението му да взема действително управленческо решение. Т. е. такова, което извлича творческата енергия от на пръв поглед гибелни обстоятелства.

Днес ние се наслаждаваме на великолепната сграда на ГУМ срещу Кремъл. Тя забележително завършва ансамбъла на Червения площад. Трудно е да си представим нещо друго на това място. И напълно невъзможно е да си въобразим онова струпване на търговски лавки, магазинчета и дюкянчета, което се е било образувало тук след наполеоновския пожар. Преустройвани без всякакъв план и архитектурен контрол, те се намирили в безобразно санитарно състояние. От 1860 година генерал-губернаторът поставял въпроса за събарянето на "горните търговски редове", които развалят центъра на старопрестолния град. Но въпросът не бил решен до 1886 година, докато Алексеев не извикал събрание на собствениците на магазинчета и не ги придумал да създадат акционерно дружество. Избрали специален комитет, който трябвало да изработи устав и да съгласува интересите. Идеята била проста: всеки получава място в новите хали ("Гостиний двор"), а засега – нека търгуват само в специално построени железни "временки". Още през септември 1889 година започнали да рушат старите "редове", а през май – да полагат основите за новите. Наистина, както винаги в Русия, осъществяването на разумния план не минало без произвола на висшите власти: по прищявката на генерал-губернатора събарянето на старите лавки било заповядано внезапно, така че Алексеев дори не успял да предупреди някои от собствениците и по тази причина те просто се разорили. Градският "глава" се опитвал да попречи на губернаторския производ, спасявайки идеята за доброволното съглашение. Но какво да прави: императорският наместник само се дразнел от молбите за внимание към нуждите на хората. Независимо от това, планът успял. Към 1893 година прекрасната сграда на Померанцев била построена и тогава временните железни "редове", в които се търгувало през цялото това време, били преместени на Блатния площад.

На 18 април 1889 година, обръщайки се към Думата по случай изтичането на първия четиригодишен срок на пълномощията, Алексеев казал: "Преди четири години ние пристъпихме към изпълнението на възложените ни по закон задължения без думи, без обещания..." Това било неговото кредо. Но главното е, че "без думи" задълженията са се изпълнявали: алексеевската Дума не оставила на своята приемница неразгледани доклади, макар че предишните състави понякога натрупвали такива по шестдесетина.

По негово време бил прокаран големият Митищински водопровод.

Започнати били работите по канализацията.

Построени били градските кланици.

Открити били трийсет градски училища.

По негова инициатива се започнала подготовката за строителството на пътническите гари за Нижегородската и Курската железници.

И още множество градски начинания, включително културни: именно той в качеството си на душеприказчик на С. М. Третяков настоял дарената картинна галерия да бъде незабавно предадена на града.

Капиталът на самия Алексеев, отбелязва съвременник, бил кредитната каса на Москва. Той дарявал много. И толкова харчел за представителни разходи (имайки склонност към приемане на делегациите и участие в конгресите), че неговият приемник Рукавишников, съдейки по всичко човек не по-малко богат, не издържал на подаденото ниво на представителството и през 1896 година се отказал от длъжността. Тогава, разбирайки важноста на това, Думата гласувала голяма сума пари на градския "глава" за представителни разходи.

Въпросът за източниците на богатството на Н. А. Алексеев не е много осветлен. Вероятно, той е имал енергия и време също така и за своите работи. За нас е важно другото: как, бидейки обществен деятел, фабрикантът-милионер намира сили да изхожда не от името на фабрикантите-милионери, а понякога срещу интересите на собствената си група. Ето и пример. В Петербург заседавала комисия по преразглеждане на отношенията между стопаните и работниците. Обсъждали въпроса за смекчаването на законодателството за работническите глоби, правещи непоносимо и без това нелекото положение на пролетарната. Обстановката била критична, въпросът можел да бъде решен по различни начини. Индуриалците естествено рисували патриархалния благодат, царящ във фабриките. Алексеев мълчал, докато не измислил "ход" в свой дух. Тогава той напомнил на присъстващите за скорошното свикване в същата сграда на комисията по делата на военното ведомство: армията се притеснявала за физическото състояние на новобранците от средата на индустриалните работници. Ораторът язвително се усъмнил в патриархалната благодат на руските заводи и свързвайки държавния въпрос за боеспособността на армията с по-частният довел висшите чиновници до извода за необходимостта от смекчаване на индустриалното законодателство в полза на пролетарната.

Да наблюдавам алексеевските "ходове" е винаги увлекателно. При цялото им разнообразие в тях задължително има общ стил, един почерк. Ето, той

решава да се бори с корупцията. Сред търговците вървяла поговорката, че има две страшни места в света: адът и Сиротският съд. Имало се в предвид указът от екатерининските времена, разпределящ опекунството на заможните търговци над вдовиците и сираците. Опеката можела да бъде различна, в зависимост от състава на овдовялото семейство, следователно чиновниците получавали пространство за маневри и вземане на подкупи. Алексеев, без много да му мисли, приел длъжността на председателстващ в Сиротския съд. Грижил се за осветлението и отоплението на помещението със собствени пари, а през това време поставил въпроса за финансирането. Работата е в това, че размерът на чиновническата заплата бил мизерен: като пример, началникът на отдел, длъжен да издържа за своя сметка помощника, получавал месечна заплата 3 рубли (по-малко от пазач), което явно е предполагало "изхранването" чрез подкупи. Най-сетне заплатата на чиновниците била увеличена 40 пъти, а подкупничеството спряно.

Резултативност – ето ключовата дума за оценка на позицията на Алексеев. Той бил, както сега се изразяваме, от "стопанската партия" и аз съм убеден, че ако е имало повече подобни хора в Русия, нямаше да се наложи тя да преживее легендарната "деловитост" на болшевиките.

Последните два дни от своя живот Николай Алексеев работил в Думата.

9 март 1893 година бил определен за полагане на клетва на новите думски "гласни" и определяне на кандидати за градски "глави". Алексеев, избран в "гласните", не искал да се балотира за трети срок.

Сутринта той се явил в Думата и както обикновено, започнал приемът на посетители. На обикновения въпрос: "Какво обичате?" новохоперският еснафин Андрианов отговорил с два изстрела.

Заради тежкото му състояние лекарите решили да не местват умиращия. Операцията, извършена от Н. В. Склифосовски не могла да промени нищо. В Думата била докарана чудотворната Иверска икона на Божията майка, пред която настоятелът на Архангелския събор заедно с местното духовенство отслужили молебен за здравето на ранения.

Алексеев умрял на 11 март, на разсъмване.

Неговият убиец бил признат за невменяем и не носел отговорност за убийството. Дали е имало някой зад неговия гръб, така и останало неизяснено.

Винаги ме е интересувал въпросът: що за страна е тази, в която убиват хора като Столипин и Алексеев? Аз разбирам цялата некоректност на подобен въпрос. Всеки историк може с лекота да опише уникалността на обстоятелств-

вата, да назове хиляди възможни причини и да ви затрупа със статистика. Ами същото може да се каже и за Пушкин. При това, когато Марина Цветаева пише, че поет в Русия е онзи, когото убиват – ние разбираме символичния смисъл на казаното.

Някаква социална непоносимост към свободната и силна личност на фона на аморфната маса, смятана от държавата за своя собственост – съдба не само на поетите в Русия, по моето мнение. Но и онези хора, които заобикаляйки политиката, са съчетавали деловата дейност с високото чувство на отговорност – тях също тъй или иначе “пречупвали” във всички времена.

Ако си спомним, че преди смъртта си Алексеев казал: “Аз умирам като войник на своя пост” – и тези думи се отнесат само за сметка на някаква театралност (безусловно присъща на този човек), то може да се обясни какво именно той е разбирал под независимост на поведението. И защо мощният вътрешен темперамент и умението да не раболепничи пред властите не са му попречили да работи пълни два мандата във времето на контрареформи и ограничаване правата на градското самоуправление, на което той отдал толкова сили и ум.

Може би усещането “войник на пост” е било следствие на директната връзка с държавата, като се прескачат всички имперски инстанции. За разлика от Чичерин, той отново започнал да изпраща военния генерал-губернатор при неговите официални пътувания за Петербург. Но пък същевременно могъл да пусне из Москва анекдот за същия генерал-губернатор (как той приветствал шведския крал с реклама върху шведска кибритена кутия), а това било пострашно за авторитета на централната власт, отколкото непочтителността в изпълнението на процедурата. Примирявайки се с презираните от него инстанции, той го правел за благо на самата империя, чийто войник – не без вътрешния висок патос – той се усещал.

Алексеев умрял на 40 години. Петата част от своя недълъг живот – тоест само осем години – той бил “глава” на града. Но оставил такава следа в биографията на града, че всички пишеци за Москва и нейната история единодушно наричали именно Алексеев най-“типично московският” от всички минали и бъдещи ръководители на града. Каква е тази работа? И какво е това особено “московско” качество?

Въпросът за нас далеч не е безсмислен. Защото, възраждайки сега основите на столичното самоуправление, ние трябва да сме сигурни, че не отстъпваме от историческата традиция, не натрапваме на града нещо чуждо, което не

е вкоренено в колективната памет на московчани.

Може безкрай да се говори, че Москва след болшевишкия преврат стана изцяло друга, кардинално се измени състава на населението, тя се разпротря, погрозня от типовото застрояване, толкова много изгуби... И все пак всеки, който идва тук, още повече – заселва се, неизменно се приобщава към “духа на Москва”, съчетаващ по парадоксален начин мощта на една от най-големите столици на съвременния свят с удивителна патриархалност, която за изминалите години не само не изчезна, но даже се усили. Това съм чувал от чужденците, посещаващи столицата, от приятелите от другите републики и градове. Това аз чувствам всеки ден, пътувайки по далечните райони, срещайки се с хората. Дори самият стил на общуване на главата на изпълнителната власт с гражданите – абсолютно не е същият, като в Орел или Санкт-Петербург.

Той се установява независимо от волята и нечии намерения – с неформалната откровеност на Борис Наткин в открит ефир всеки вторник; приятелското поздравяване на посетителите на кметството, за каквото и да идват те; почти домашната скандалност на претенциите на живеещите в някой дом, когато посещаваш някой “обект”: защо не си пристигнал по-рано, не си оправил покрива, няма можеш да имаш друга работа, когато в момента тук тече?

Именно тази особена близост на отношенията, която аз бих нарекъл родствена, се разпростира в две посоки, докосва и жителите, и ръководителите. Защото ако за всичко, което е станало в града е виновен лично кметът, то следователно той не е формален глава на изпълнителната власт, а “стопанинът”, длъжен да усеща личната, почти домашна съпричастност към всякакъв проблем, към всеки сантиметър на градската територия, към всяка пукнатина върху асфалта. А подобно отношение дава енергия, сила, увереност. Така че, ако не ти стига времето, не ти се отдава да ремонтираш, закърпиш, оправяш всичко, то и към това започваш да се отнасяш като към домашните неуредици, за които ти се кара жената.

Именно такова “стопанско” качество ние усещаме, струва ми се, в Алексеев. От него произлиза – може би това е най-главното – такова чувство за града, за което съвременниците използват думата “патриархалност”, имайки предвид особената близост на отношенията и простота на нравите, които били поставени под съмнение от западната идея за формализация, докарана от Петър от Европа. Оставайки столица на допетровска Русия, Москва застава във вътрешна опозиция по отношението на този отчужден формализъм. За разлика от Петербург, където се насажда светостта и неприкосновеността на власт-

ническата йерархия и формалната процедура, старата столица възприемаше тази идея като чужда на руската специфика. И макар, че в старопрестолния град е имало немалко хора, приспособяващи се към новите отношения, те не са станали олицетворение на Москва.

Такъв е станал именно Алексеев, умеещ да "играе" по някакви си особенни московски правила и доказал тяхната ефективност. Лавирайки между имперските претенции на абсолютната власт, консерватизма на чиновниците и равнодушието на жителите, той е заложил на традиционен "стопански" тип на управление: ясно да избере задачата и твърдо, насилствено, не зачитайки никакви йерархии и процедури, да я реши.

Аз не искам да постизирам подобен метод на управление. Той е принудителен, преходен и разбира се би ми се искало да се уреди всичко, без да прибегваме към него.

Но и днес все още Москва като столица олицетворява руския дух, непрекъснато разширяващ своите проявления. А това означава, че когато се отдава възможност да се вземе и ефективно да се осъществи своевременно решение, тогава ние постигаме не просто резултат. Ние преминаваме от ненавистното съществуване между застоя и липсата на предели към спокойно и равномерно динамично развитие. Всички решения, провеждани от сегашната власт, имат за фон и тази втора, не по-малко важна, може би, цел.



Строителството на първите стени на Кремъл от Юрий Долгорукий.
Художник А. Васнецов, 1917 г.



До стените на дървения град.
Художник А. Васнецов, 1907 г.



Екзекуцията на стрелците през октомври 1698 г.



Мостът на Все свети и Кремъл в края на XVII век.
Художник А. Васнецов, 1922 г.

директор на музея е
2021 Димитър А. Васнецов



Храмът „Василий Блажени“ на Червения площад.
Гравюра Д. Аркадиев, първата половина на XIX в.



Шествие на Екатерина II.
Гравюра по рисунка на Девели, 1762 г.



Любянският площад.
Литография от средата на XIX в.



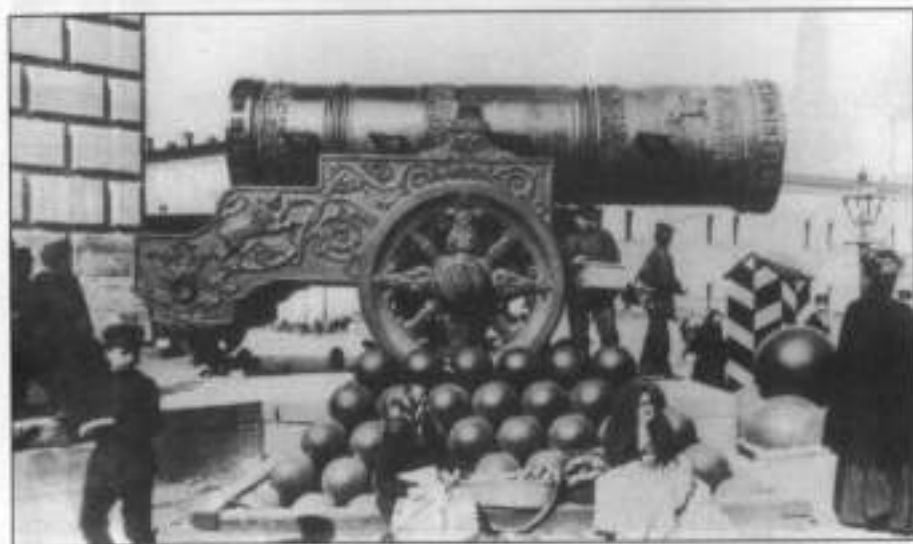
Домът на военния генерал - губернатор на ул. „Тверская“.
Литография Ж. Арну - старши, средата на XIX в.



Пазарът на Сухаревския площад.
Началото на XX в.



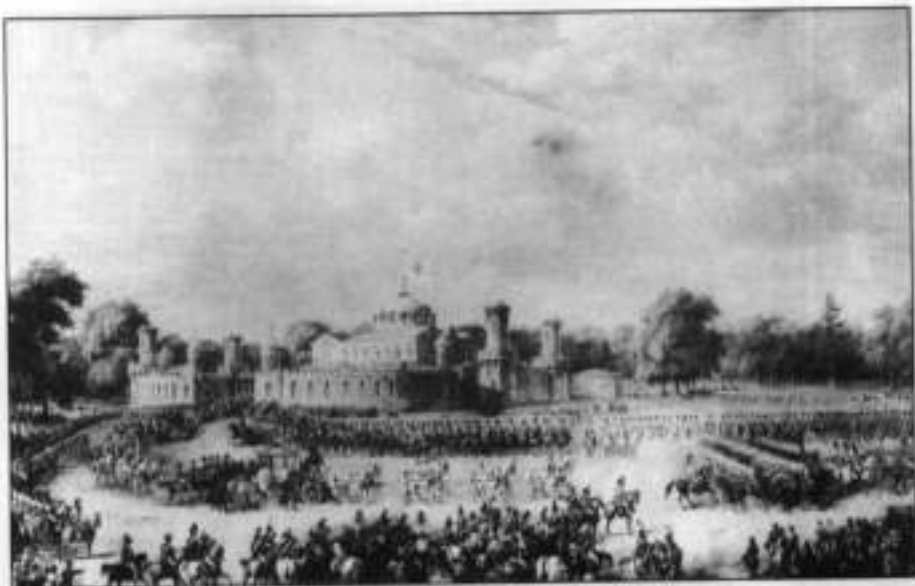
Сградата на Благородното събрание на ул. „Б. Димитровка“,
украсена в чест на 300-годишнината на династията Романови, 1913 г.



„Цар - топ“ (Царь - пушка) в Кремъл.
— Снимка, 1912 г.



Храмът „Христос Спасител“ и
църквата „Успение Богородично“ до Каменния мост.
Началото на XX в.



Петровският дворец в Москва.
Литография, средата на XIX в.



Градината на Кремъл.
Гравюра Р. Курятников по рисунка на Н. Чичагов, 1827 г.



В. И. Ленин на Червения площад, 1918 г.



Разрушаването на паметника на Александър II в Кремъл, 1920 г.



Първوماйска манифестация на Калужкия площад през 1932 г.



Укарасата на града в чест на 1-ви май 1933 г.



Конен патрул на площад „Ногин“, 1941 г.



Противотанкови заграждения по улиците на Москва, 1941 г.



Сградата на Московския университет.



Фонтанът на площад „Пушкин“, 1956 г.



Дворец от XVII в.,
реставрация 1994 г.



Дворец от ансамбля „Гранатный двор“ XVII в.,
реставрация 1995 г.



Департаментът на строителството към Московското кметство,
реконструкция 1994 г.

Проектант: Димитър Димитров

Изпълнение: Димитър Димитров

Изпълнение:

Директор: М. Димитров

Страна: България



„Уником - банк“, 1995 г.

„Уником - банк“ (Унитарный банк) 1995 г.
проект архитектора



Превозването на 200-метровата арка за строежа на моста на метрото над Москва-река.

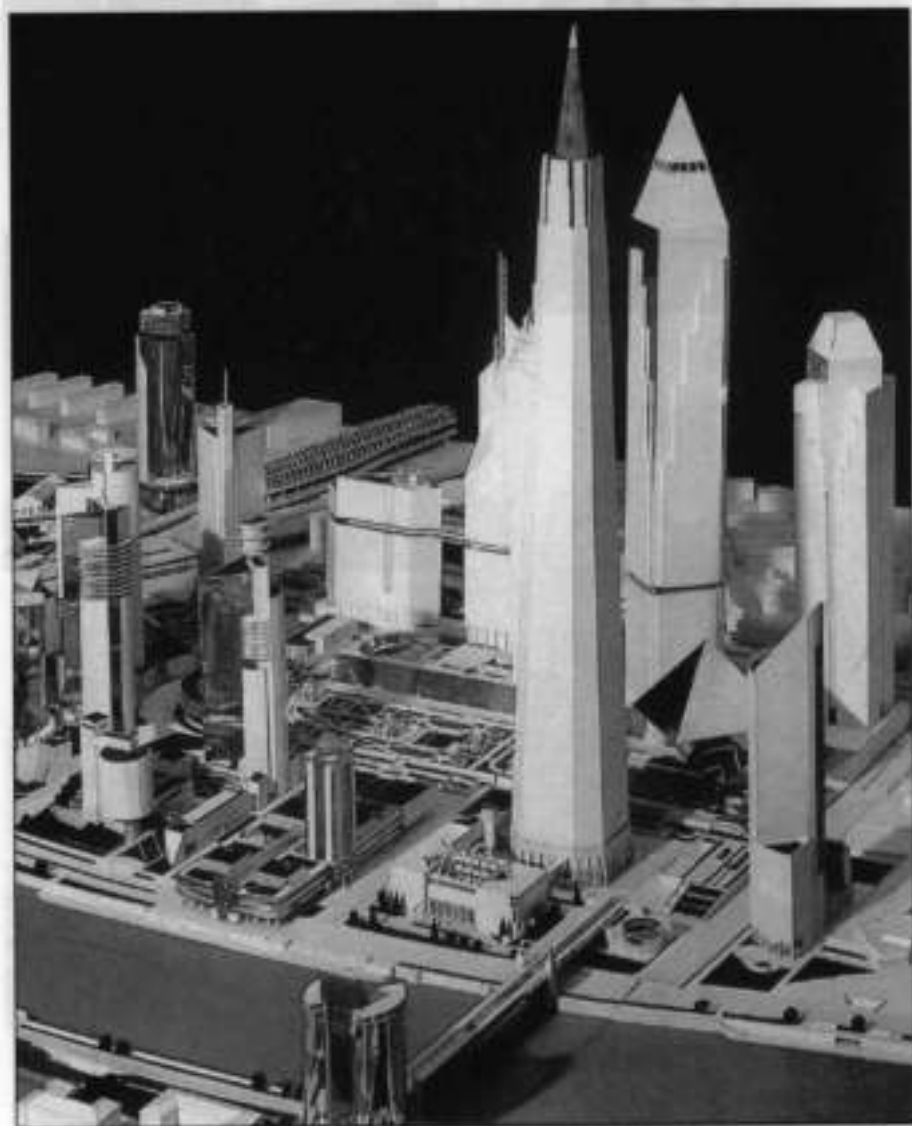
Сградата на СИВ на Калинински проспект. Днес - Московското кметство.

Архитекти М. Посохин, В. Свирский, 1957 г.



Сградата на Хидропроект. Архитекти Г. Яковлев, Н. Джебаширова
Инженер В. Хаджи, 1960 г.

Един от новите микрорайони.



Идеен проект за Международен делови център „Сити“ в Москва.

Макет

Създадено от СИБ на Коммунален
Проектен Делови Център
Москва
Учредител А. Лавров
© Сибирск 1972

ИСТОРИЯТА НА ЕДНА ПАРЛАМЕНТАРНА

РЕПЛИКА

Това се случи на 10 декември 1992 година. В този ден ме извикаха в руския парламент. За обяснение. Някой пуснал слух за подготовка за превземане на Белия дам.

Възбудата на депутатите се повишаваше от това, че предната вечер някакъв народен представител, влязъл в дискусия със събралите се пред хотел "Русия", получил удар с пазарска чанта по главата. По случайност в чантата се оказала бутилка с бира. Избраница завели в болница, но го пуснали след половин час. На сутринта се явил на сесията с превързана глава и това дало повод на възбудените депутати да поставят въпроса за доверието в столичното правителство.

Беше сложно време. Назряваше конфликт между изпълнителния и представителния етаж на властта – конфликт, който, както е известно, завърши трагично...

Аз поздравих пострадалия с благополучния изход и от името на кметството уверих присъстващите, че ситуацията е под контрол. Повечето бяха удовлетворени от моето уверение. Но някои, най-яроостните, решиха да не изпускат случая... И ето, един от народните представители взе думата:

– Хайде да снемем този Лужков! Още сега! Внасям предложението! Моля да го поставим на гласуване! Кой е за?

Тук аз се разсмях.

Казват, много силно.

Направо в микрофона.

Тоест пред цялата страна.

– Извинявайте, не става. Не вие избрахте кмета, а москвичани. Сега само те могат да го свалят.

И тук, гледайки в залата от трибуната на руския парламент, почувствах цялата дълбочина на московската история, история, неотклонно вървяща към това, че такава реплика беше възможна.

1

Началото на тази история се губи в далечното минало.

Изучаването на това минало не дава, за съжаление, основание да се твърди, че стремежът към свободата, беше изконна московска традиция. В същото време, когато в Европа вече се появи поговорката: “Въздухът на града ни прави свободни”, руската столица изцяло се подчиняваше на идеите на държавността.

Средновековна Москва ясно се делеше на две части – Кремъл и Посад. Във вътрешността на Кремъл се намираше царският двор и цялата негова, както се казва сега, “инфраструктура”. Тук бяха църквата, затворът, домовете на боярите и служещите на царя и празните, за случай на военна мобилизация “дворове”. А извън Кремълските стени живееше градът. Тук се намираха домовете на “светските” хора, които не бяха на държавна служба. Техните отношения с царя се ограничаваха със задължението да спазват закона, да плащат налог, или, както тогава казваха да “носят господарското тегло”. Но е характерно, че само тези, които го носят, съставят и градската община.

Недалече от Кремъл бил разположен обществен “дом на населението”, т.н. “мирски дом”. Тук се събирали членовете на общината и избирали своя “глава”. Те не се занимавали с градските проблеми. Указите за правилата за езда в Москва се приемали на държавно, а не на градско равнище. Местната власт изцяло се подчинявала на царската власт.

С какво в такъв случай се занимавала градската община? Само с едно – с настаняване в дворовете и събиране от гражданите на налози и прочие повинности. На същата идея се подчинявали и изборите: кметът се избирал от най-богатите (“първостепенни хора”), способни да отговарят за общоградските задължения и при случай да покрият недостига с лични средства.

Така била построена тази система. За разлика от градските комуни на средновековна Европа, жителите на руската столица изобщо не подозирали за възможността за обществено самоуправление. И не по-малко любопитно е, че ние от самото начало намираме тук някои негови елементи – общоградския общински избор на кметове, публичните наказания.

2

Петър I обичал всичко европейско. И му се струвало на великия реформатор, че бива да внесе в тази система духа на западните градски демокрации. На дело царят не извършил нищо подобно. Той два пъти пристъпвал към осъществяване на градски реформи, но всеки път всичко се свеждало до откриване на нови учреждения с чуждестранни наименования. Така в 1699 год. в Москва се появила “Бурмистърска палата”, после преименувана в “Ратуша”. По-късно на нейно място създали “магистрати”.

Въпреки всичко, същността на тези учреждения, независимо от чуждите за руското ухо имена, оставала същата: събиране на налози и съд над простолудието.

Макар законът да предписвал изборност на магистрата, поставял такива ограничения, че да попаднат тук можели единствено най-богатите и социално отдалечени от болшинството. Целта на изборите била издигането не на човека, на когото би се доверила по-голямата част от населението, а гаранции за държавата, че градът ще плати на хазната.

Решаването на градските проблеми се смятало за работа на полицията. Наистина, полицията в това време била съвсем не това, което се представя по исторически филми, т. е. не толкова орган на силата, а и стопански орган. Но това е вече друга тема, за която тук няма място. Ние се опитваме да проследим съдбата на градските власти. Петър извършил друго, много важно за нашата история. Той пренесъл столицата в Петербург. Почти за два века (1712-1918) Москва получила статут на “втора столица”.

А това били най-хубавите условия, за да се положи основата на градското самоуправление, независимо от централните власти.

3

Аз започнах своя разказ, като че ли твърде отдалече. Но това е необходимо, за да се намери историческата точка на равносметката.

Иначе не би могло да се разбере в края на краищата какво се извърши в този ден в парламента. На депутатите противостоя не един човек, а всички

ония, за които сега става дума. Всички, с чиито усилия бе прокаран историческият път от онова безправно положение на града, което ние видяхме, до днес и това ме накара да се разсмея.

Важен етап от този път е била реформата на Екатерина Велика. Именно на тази императрица, по мое мнение, бих поставил паметник на площада между Белия дом и Кметството. Тя извършила най-главното – въвела закон, полагащ основата на московското градско самоуправление. “Градското положение” на Екатерина II поставило пред себе си две цели. Първо, да обедини всички граждани в единно градско “общество”. И второ, да предостави на органите на това “Общество” управлението на града.

Със специален указ била учредена длъжността градски “глава”. Към нея още две – Московската обща дума (представителен орган) и Шестгласната дума (изпълнителен орган). На градския “глава” се възлагало ръководството на двете.

На 15 януари 1786 год. се състояло историческо събитие. Текстът от протокола на това събитие звучи като стихотворение в проза. Иска ми се да го издекламирам. Хайде заедно:

“1786, 15 януари в присъствието на московския господин губернатор...

градския “глава” Ситников, а с него общо избраните по бал... долуподписаните гласни

по полагане на клетвата в изпълнение на всемилостивото приемане на града от Нейно Императорско Величество,

встъпвайки в залата за събрания и с молитви към Господа Бога за здраве на нейно императорско величество

и за освещаване на казанската църква от свещеник със светена вода за поръсване на местата,

съставихме обща градска дума.

Верноподанически постановявайки “да изпратят рапорта на московското губернейско управление за откриване на заседанията”, Общата дума пристъпила към избор на Шестгласната.

4

Както показва названието, Шестгласната дума (това е първата предшественица на днешното кметство), се състояла от 6 “гласни” – по един представител от всички съсловия граждани. Съгласно “Градското положение”, тези депутати били длъжни да се занимават с всички градски проблеми. Но както и

да се опитвали да осъществят своето право, на практика все чувствали, че коронованите власти и не мислят да отстъпят своите пълномощия. Нито Главнотокомандващият, нито губернаторът, нито заместник-полицейският началник не искали и да слушат за самостоятелността на новите обществени органи, разглеждайки ги единствено като придатък на държавната административна машина. Ето няколко примера от московския живот от екатерининското време.

Искайки да заработи пари за града, Думата се опитала да обложи с данък риболовците, лавките, превозите... Губернското управление изпратило указ с наказания за самоуправството. Думата се опитала да се занимае със снижаване цените на продуктите. Полицията категорично възразила, че това е неин прерогатив.

От своя страна губернаторът поискал: нека членовете на Шестгласната дума по ред да дежурят на пазара, следейки да не бъдат лъгани купувачите.

Слабите опити на депутатите да обяснят, че контролът на пазара (цитирам) "не е законопозволена длъжност и тя се състои не в лична преценка, а в предпазване и предотвратяване на безпорядъка чрез разпореждания", не били чути.

И така във всичко. Каквато и област от градския живот да вземем, все се повтаряла една и съща история. Съгласно закона, вмешателството на държавните органи трябва да се ограничава единствено във въпроси за разглеждане.

На практика императорските приближени считали този закон като чудачество на просветената императрица. Решението на градските въпроси те оставяли за себе си.

5

А по-нататък – както обикновено в Русия. Започнал хаос. Наследникът на престола, император Павел, просто ненавиждал майка си. И всичко, което тя измислила, той отменил категорично. В частност той освободил цялото московско градско самоуправление – двете "Думи" и длъжността "глава".

Затова пък на внука на покойната императрица му провървяло. Александър I боготворял покойната си баба и всичко, което баща му отменил, едно към едно възстановил. Така Москва получила отново две "Думи" и една за всички "глава" на града.

Но градското самоуправление започнало да слабее още при своето раждане, така и просъществувало на заден план в обществения живот до рефор-

мите през 60-те години. Незабелязано за съвременниците Общата градска дума практически прекратила своята дейност.

Градските управници в това време били известни по-скоро с “московските” нрави, отколкото с обществена дейност. Например, попаднаха ми споменени за градския управител през 1850 год. Михаил Леонтиевич Корольов. Ето какво пише един свидетел:

“Ходоха обикновено да пият шампанско във винарната на Богатирев близо до Карунинския площад. Първо Корольов оставяше на масата своята шапка цилиндър, после почваха да пият и пиеха дотогава, докато шапката не се напълнеше с тапи от шампанското, чак тогава свършваха и се разотиваха...”

Може би, този управник да е правил и други неща по градското благоустройство, но е запомнен с шапката си и шампанското. Явно, неслучайно.

6

С какво увлича историята? – преди всичко, разбира се, с непредсказуемостта. Неочаквано – непредсказано настъпва нова епоха. С възцаряването на Александър II се активизира общественият живот на московското дворянство.

Всички мечтаят за либерални преобразования. Т. е. преди всичко, разбира се, за освобождаване на селяните. На второ място в московската общественост значима задача е била провеждането на градската реформа, или, както се е говорило в адреса до царя, “възможно най-голям простор, даден на местното самоуправление”.

Би могло, както обикновено, всичко да се ограничи до разговорите, ако не са усилията на практическите организатори. Длъжността генерал-губернатор в този момент заемал Павел Алексеевич Тучков. Той с толкова симпатия се отнасял към идеите на “самоуправленците”, с такава активност се заел с работата, че в Петербург само се учудвали. Преди всичко, негово превъзходителство Пал Алексеевич изпратил молба в столицата за учредяване (не, вие само прочетете!) “Комитет за съставяне предложения за подобряване в Москва на градското обществено управление”. Не звучи лошо?

И действително, създал такъв комитет. Московчани заработили с необичайна активност. През март 1860 год. в Петербург излязъл готовият проект на закона, но в столицата също не е лесно да се действа. Две години изминали в провлачване и съгласуване. Още повече, както казват “воленс-ноленс” (т. е. искаш-не искаш), появил се нов държавен указ. Той се наричал така: “Указание за общественото управление на град Москва”.

Най-доброто в този документ, е разбира се, названието. Но не само това.

Първо, градският управник се подчинявал сега изключително на Думата. Второ, за кандидата бил отменен съсловният ценз (градски управник сега можел да бъде всеки, който имал над 15 000 капитал и недвижима собственост в рамките на Москва).

Трето – вместо “Шестгласна”, била учредена “Разпоредителна” дума. Отказът от старото название бил свързан с численото разширяване на състава. В изпълнителния орган се препоръчвало да се избират не по един, а по двама депутати от всяка социална фракция (дворяни, търговци, занаятчии, почетни граждани, еснафи) – общо 10 “гласни”. Още не е кой знае какво, но тенденцията напредва.

Четвърто, за съжаление не тъй приятно. Независимо от многообещаващото название, новият закон съвсем не предоставял самостоятелност на Разпоредителната Дума.

Тя се подчинявала по някои въпроси на министъра на вътрешните работи, а по други въпроси на генерал-губернатора. Що се отнася до гражданския губернатор, на него му се разрешавало да “председателствува в Разпоредителната дума във всички случаи, когато счита за необходимо.”

Кое е хубавото във всичко това – сега всичко било по закон. Т. е. вече не поради идиотското си самовластие имперските управници се намесвали в работите на градското самоуправление, а позовавайки се на буквата на указа. Значи, би могло нещичко да се отстоява.

7

Впрочем, би могло и да няма значение всичко това, ако в ръководството на Москва не били дошли нови хора, които съумели да се възползват от закона. Според “Градското указание” 1863 год. за общественото управление на града се допускали дворяни (влизали преди в губернкските органи на властта). И ето на поредните избори за московски “глава” за пръв път не бил избран търговец, както досега, а потомствен дворянин, княз А. А. Щербатов. Сега е трудно да си представим значението на това събитие. Най-привилегированата класа на Русия признавала важноста на градската власт за формирането на гражданското (по тогавашната терминология) общество, построено на основата на изборността и свободата.

На следващите избори (1869 год.) – отново дворянин. Княз Черкаски. Тук в Петербург съобразили, че всичко това е някак прекалено. Нужен бил

повод, за да оправят това. И той се намерил. Появила се международна ситуация по повод Крим. Руското правителство излязло с дипломатическа нота. А според реда, както се полага, поискали "адрес" от Московската общественост. Московчани поддържали позицията на правителството. Е, както винаги, Московчаните написали "адреса", изразили подкрепата си, обаче оставили в текста няколко модни сентенции от типа: "На правителството – простор на властта, на народа – простор на мнението". И още в този дух.

В Петербург решили да не изпускат случая. Министърът на вътрешните работи върнал "адреса" на московския генерал – губернатор, съобщавайки, че няма намерение да показва подобни глупости на императора. Финалът бил предрешен. Княз Черкасски подал оставка. Новите избрали търговеца И. А. Лямин.

8

И все пак прогресът напредвал неспирно и като че ли независимо от никого.

По новото "Градско положение" (1870 год.) вместо "Разпоредителна дума" се появила градска управа. Главното, разбира се не е в названието, макар че то отразявало важен процес: в изпълнителния орган се появили не само депутати, но и неголям апарат. А най-важното, че тази нова предшественица на сегашното кметство се подчинявала само на Общата Дума, а не на правителствените органи.

За първи път в историята на Русия законът обещал самостоятелност в делата на градската самоуправа. Наистина, самостоятелността била относителна. Формулировката на закона гласяла: "под надзора на губернатора". Какво значи "под надзора"? Това значи: правете каквото искате, но съгласувайте с "губернаторското присъствие по градските дела". Какво е това "Присъствие"?

То се състояло от 7 души – 4 представители на имперската власт и 3-ма на градската. Естествено всичко обикновено се решавало в съответствие с правителствената гледна точка.

Градският "глава" Чичерин си спомня единствения случай, когато това не било така: "Изпратен бе някакъв министерски циркуляр, нарушаващ правата на града в противовес на закона. Трима правителствени членове разбира се, искаха изпълнение, а трима бяха против. Изведнъж губернатор Перфилов започна да говори в полза на града... Навеждайки се към него на ухо, му пошепнах: "Какво е това, Василий Степанович, вие като че ли искате да се направи-

те на граждани?” Той, също шептейки ми, отвърна: “А кой министър е издал този “циркуляр?” – Предшният”. – “Тогава натопи него” – възкликна той, разсмивайки се.

За Борис Николаевич Чичерин, тамбовски помещик и професор в московския университет, ние вече говорихме. Тук като продължение на темата има смисъл да добавя няколко думи. На празничния университетски обяд той произнесъл една “либерална” реч, както тогава се изразявали, реч, за която генерал-губернаторът на Москва княз Долгоруков предал веднага в Петербург, че подобни волности (цитирам) “могат да се превърнат в своеобразен парламентаризъм, към който вече се наблюдава склонност.” На Чичерин било показано, че царят “намира тази реч съвършено неуместна и несъответстваща на званието градски “глава” на столицата”.

Но професорът пренебрегнал мнението на монарха. Скоро на някакъв друг тържествен обяд казал нещо такова за “враговете на свободните учреждения, които виждат единственото спасение на Русия в голото начало на властта”, тъй че в Петербург вече не се стърпели. В редакциите на всички вестници пристигнала забрана за публикуване речта на Чичерин. Уведомили градския “глава”, че е добре да освободи длъжността. Той подал оставка. Московчани от своя страна, събирайки се след лятната ваканция в Думата, го избрали за почетен гражданин на града. В Петербург отменили постановлението.

9

Колко интересно тече историята! Ние току-що видяхме (по примера на оставката на Чичерин) яростното съпротивление на центъра да отстъпи местната власт. Това е явна крачка назад, мислим ние – държавата отнема правото на града на различна от правителствената гледна точка... Да, все така.

Но историята тече не по едно русло. В момента, когато главният процес затихва, някъде наблизко неочаквано се заражда нов, необикновено важен за нашата тема.

Имам предвид прехода на стопанските функции от полицията към градската власт.

За да илюстрираме този процес, тук трябва подробно да разкажем за моя любимец, градския “глава” Николай Александрович Алексеев, за неговата гигантска работа в областта на общинското благоустройство. Боя се само, че такъв разказ би забавил повестуването и би го отдалечил от парламентарната сцена, с която ние започнахме и към която обещахме да се върнем. Да отбе-

лежим нещо. Преходът на стопанските функции от полицията към градската власт се извършвал бавно и болезнено, като засягал въпросите за щатове, финансиранията, за престижа на полицията. На Алексеев всичко се отдавало, защото той работел в тесен контакт със зам-полицейския началник Власовски и без този контакт едва ли би съумял да направи много. Повратът в този сюжет настъпил с въвеждане на документ, издаден от Александър III (1892). Според него всички проблеми по благоустройството се прехвърлят върху Градската Дума, което е било отражение на контра-реформаторската политика на новата власт. Т.е., в стопанската област се узаконява това, което Алексеев е правел, тъй да речем, с партизански методи.

И така, какво виждаме ние? От една страна, градското самоуправление отново изцяло се подчинява на централната администрация. Нито едно постановление на Думата не може да се изпълни без санкции от министерството на вътрешните работи. Общественото управление на града официално влиза в състава на "губернските учреждения". Изборните градски "глави" и работници на градската управа се считат за държавни служители.

От друга страна, именно в това време се забелязва непрекъснатият ръст на стопанската мощ на градските власти. Към началото на века само в градската управа работели вече около хиляда служители.

10

Революцията от 1905 год. внесе в нашата история още една съвършено нова струя – политическите партии, възникнали и почнали да играя забележителна роля. Градоначалникът в тези години бил представител на нова формация търговци – Н. И. Гучков. Тясно свързан с банковия капитал, той твърдо изменил финансовата политика на града. В периода на неговото управление Думата пунала няколко облигационни заема. Директорите на банки, преди отказвали краткосрочни кредити на града, сега предложили на градоначалника милиони.

Но главното се заключавало в това, че Гучков бил партиен функционер. Той застанал начело на една от фракциите в Думата. Отначало градският "глава" станал представител на политическите партии в новоевропейския смисъл на тази дума.

Сходна ситуация се появила на следващите избори (1912). Този път победили кадетите. Едва сега правителството разбрало, че въпросът за значението на града в политическия живот на страната е много сериозен. Функционе-

рите кадети били за княз Лвов. Царят не утвърдил кандидатурата. Тогава московчани почнали да предлагат други – проф. Чаплигин, банкерът Катуаров. Всички те били категорично отхвърлени от императора.

В Москва започнал, както писали вестниците, “период на безначалство”. Държавната власт само пречела на работата на градската Дума и в края на своите пълномощия кадетите натрупали повече от 70 неутвърдени постановления.

Едва след началото на войната през 1914 год., когато Думата подкрепяла военната политика на Петербург, оттам дали да се разбере, че кандидатурата на кадетите ще бъде разглеждана благосклонно. И действително, скоро бил утвърден кадетът М. В. Челноков.

11

Не се ли изморихте? Аз се старая да излагам всичко без излишни подробности, само че искам да разкажа за тези парламентарни депутати, които считаха, че тъй просто, с едно натискане на копчето, можеш да смениш московския кмет. Не, господа! Това вече няма да стане.

1917 год. се отличавала с невиджано многовластие. Разпорежданията изхождали и от старите структури на царския режим (военни например) и от Временното правителство, и от Съветите, и – което е за нас особено важно – от органите на градското самоуправление, които към този момент били вече много.

Работата е в това, че старата градска Дума била избрана още при царя. Искайки нейното саморазпускане и получавайки отказ, левите партии създали около 50 районни Думи.

Тук започва пълна бъркотия. На изборите за градската Дума на 25 юни превес получават есерите. А на изборите в районните думи (24 септември) побеждават большевиките.

По-нататък трябва да се следи по дни. Ето историята.

25 октомври (денят на Петроградския преврат). Большевишката фракция напуска московската градска Дума. Думата от своя страна създава комитет по обществената безопасност. Градоначалникът, есер В.В. Руднев, призовава към подкрепа на Временното правителство.

В началото на ноември большевишкият военновременен комитет сменя московските комисари на Временното правителство и назначава собствени: комисар на Москва става большевикът Зайцев, комисар по гражданската част

болшевикът Рогов. Поръчват им да сформират местния орган на държавната власт – Моссъвет.

5 ноември. Същият Военно-революционен комитет взема решение за разпускане на градската Дума. Думата отказва да се подчини и приема обръщение към населението да не признава съветската власт.

На 8 ноември в залата за заседание на Московската градска Дума протича общо събрание на районните Думи. Те безрезервно признават новата власт.

14 ноември. Пленумът на Съвета на работниците и войнишките депутати утвърждава структурата на Моссъвета и избира президиум на изпълкома начело с М. Н. Покровеки.

Така московската градска Дума, която едва през последните месеци на своята 130-годишна история била истински орган на самоуправление, избран действително чрез безцензово и безсъсловно гласуване, прекратила своето съществуване.

12

По-нататък вие в основни линии всичко знаете. 11 март 1918 год. в Москва е преместен Големият Совнарком начело с Ленин.

16 март. Извънредният конгрес на Съветите провъзгласява Москва за столица на страната.

Централизираната власт започва да устройва новото местожителство. В известен смисъл се възвръщат времената на цар Алексей Михайлович, който бил принуден сам да се занимава с делата на градско равнище. В първите години на Съветската власт Ленин подписва десетки декрети по актуални въпроси за московското снабдяване, жилищното и комунално благоустройство.

Органите на столичното управление преживяват безброй реорганизации. Областните и градските структури ту се обединяват, ту се разединяват, накрая се създава единен изпълком. Тази структура просъществувала до великия сталински погром през трийсетте години, когато Москва се превръща в символ на световния пролетариат и се отнася вече не към областта, а непосредствено към държавата. Ръководството на Моссъвета се превръща по същество в държавен орган. През 1920 год. за председател на изпълкома “избират” Л. Б. Каменев, член на ЦК. И после този номенклатурен ценз става почти задължителен: глави на изпълнителната власт в столицата през цялото време се оказват крупни партийни функционери (от Булганин до Промислов).

Същото е и с издигането на “редовите” депутати. Те се избирали в Мос-

съвета по партийна линия и това, така да се каже, оказвало голямо влияние върху стопанството на града. Който и да е член на Политбюро (в известен смисъл аналог на отделен княз), оказал се, да речем, депутат от Тушински район, може да ускори строителството на съответстващите линии на метрото в ущърб, да речем, на Тимирязевския район, където "избраникът" на народа е с по-нисък ранг.

Накратко, повтаря се закономерността, неизменно наблюдавана в епохата на политическо затъмнение. Прехвърля се – почти за 7 десетилетия – историята на Московското градско самоуправление. Затова пък се развива с мощни темпове историята на московското градско стопанство.

Когато дойдох в Изпълкома на Моссъвета, намерих доста впечатляваща картина. На града принадлежеше гигантско суперстопанство. Промислени предприятия, зеленчукови бази, строителни организации и пътни служби. Цялата търговия. 85% от жилищния сектор. Транспорт. Всички организации от комуналното и битово обслужване. Почти цялото здравеопазване и народно образование. Огромно количество обекти на културата. Гласуваният бюджет съставляваше 8 млрд. рубли (пренидексирайте!). В градската система работеха 1 700 000 души.

Но цялата тая гигантска структура мислеше, така да се каже, държавнически. Никой даже не виждаше разликата. Общинската – изборна! – власт беше част от държавния апарат. И въпреки че за Москва работеше цялата страна, снабдявайки я с всичко необходимо за превръщане в "образцов комунистически град", обратната страна на тази система беше закрепостяването. Московчани в още по-малка степен от жителите на другите градове можеха да влияят на градската власт.

13

И ето, аз стоях на трибуната пред висшите органи на държавната власт и не можех да удържа смеха си. Ние направихме това! Да, господа, Москва направи това, към което вървеше цял живот.

За пръв път в руската история – чувате ли, господин депутат? – московчани решиха на кого персонално да доверят управлението на града. Те избраха глава на изпълнителната власт чрез всеобщо тайно гласуване на алтернативна основа и сега никой не може да отмени това решение. Това могат да направят самите московчани на общоградски референдум.

Всичко е премислено, господин депутат.

Не ви ли харесва днешният кмет? Поизчакайте малко. До изборите. Там, в рамките на предизборната кампания, правете каквото искате. Издигайте която и да е кандидатура, убеждавайте, агитирайте за симпатичен за вас кандидат. За бога. Никой не възразява. Нека да победи в откритата борба. Желая му успех.

Но ако така се случи, че въпреки вашата воля болшинството гласове бъдат за друг... Тогава извинете.

Тогава никой – чувате ли – никой в света не ще има право да пренебрегва изразената на изборите воля на москвичани!

ТРЪГВАМЕ! ДА СЕ РАЗБЕРЕМ!

Първо: изгориха булдозера на строителите.

Хипотезата за случайност беше изключена: подпалвачите са хвърлили наблизко ръждива тенекия от бензин.

Второ: изгоря битовката. И отново "същият почерк", казаха пожарникарите.

Против нас започна партизанска война.

В ролите на партизани излязоха не някакви бойци-терористи, а мирни жители на бивше село, обитатели на къщи, отдавна неремонтирани, без газ, без водопровод, без канализация, изобщо, какво да говорим.

Жулебинци – така се наричаха – искаха невъзможното. Те искаха да оставим техните развалини непокътнати сред многоетажни домове, шикозни магазини и прочие дарове на урбанизацията, щедро проектирани в този микрорайон на 8-ми Моспроект-2. Архитектите тъй дълго умуваха с Жулебино, че струва ми се, отработиха всички дреболии, предвидиха всички бъдещи придирчиви насмешки на журналисти и лишени от чувство за хумор еколози. Те не само заложиха в проекта детски площадки, търговски комплекси, паркинги и прочие, които сега се наричат с чуждата дума "инфраструктура". Те ровеха в архива и разпитваха старите жители, търсейки "жулебински традиции", които да възродят.

Проектът мина "на ура". Изглеждаше, че кметските служби няма за какво да се безпокоят. Със строителите също се договорихме. Това бяха първите проби на новата система за стимулиране на строителния комплекс.

Повечето жители благополучно се преселиха в благоустроени квартири в Косино, продавайки своите съборетини.

Но някои – 10-12 семейства се заннашиха. И тук се започна.

Че водата мътеха, естествено, не те, а някой, който ги е подвел, стана достатъчно ясно. От една страна, всички, които се опитваха да се разберат с жулебинци, в един глас свидетелстваха, че където ги търсиш, там всякога можеш да срещнеш някого от "депутатите" – тези моссъветски деятели, които си бяха поставиха за цел да използват всеки повод за борба с изпълнителната

власт.

От друга страна, се набиваше в очи цялата безсмисленост на жулебинските акции. Те се оказаха прилични на онези безкрайни "червени шествия", целите на които аз, сблъсквайки се с тях по служба, не мога да определя друго-яче, освен като провокация. Разбираме се, например, за митинг на някакъв площад, а той неочаквано се превръща в демонстрация по съвършено неподготвен маршрут. Или се обявява, да кажем, че колоната ще мине по еднi коя си улица, а организаторите изведнъж я отправят там, където е разположено милиционерско заграждение.

Подобна тактика, отработена от революционерите в практиката за дестабилизация на режимите на слаборазвитите страни, има една цел. Докато не се пролее кръв, е учил Ленин, "политическата говорилня" не се подкрепя от "енергията на масите". Но само да вдигнеш над главите им кървавата дрипа с кръсък "убиха!" – и настроението на тълпата приема форма на истерия, напълва се с разрушителна сила, която може да се насочи, където е изгодно.

В Жулебино, наистина, не се забелязваше непосредствено присъствие на политически водачи от този тип. Единствено духът и принципът на работа с населението много си приличаха. Тях ги приемаха и онези депутати на Моссъвета, целта на които беше – борба с изпълнителната власт. Те правеха всичко, не за да успокоят, а да изострят обстановката. Кметските служби предлагаха различни варианти на жулебинците: жилища с подобрена планировка в същия район, с гаражи – всичко беше напразно.

– Това е възмутително! – крещеше на другия край на телефона началникът на строителството. – Къде е прокуратурата? Къде гледа милицията? Трябва да се хванат хулиганите! Така ще ги подредим!

Аз го разбирах. Законът беше на наша страна. Още повече, че строежът спря. Да се бави нямаше смисъл: всеки ден забавянето беше в полза на вандалите, вдъхваше увереност, че с властта може да се разговаря от позиция на силата.

Това бяха особени години. Всеки битов въпрос се превръщаше в политически, а политическата борба се развихряше с интонациите на битов скандал. Получавайки свобода, мнозина я приравняваха с беззаконие. Незабелязано за себе си се превръщахме в играчки в ръцете на онези, за които всеки скандал би бил желан като повод да се обвини изпълнителната власт в самоуправство, продажност и безчовечност. Аз пресметнах: може би не трябва да отивам при жулебинци? Законът е на наша страна. Ще предадем делото в съда. Ще включим строителната милиция (тя точно сега се създаваше). Ще засечем хулиганите.

И не само ще решим въпроса с Жулебино, но ще демонстрираме на другите как не трябва да се разговаря с градските власти.

Така си говорех, обличайки вече своето сако. Това често се случва в работата на ръководителите: разумът води в една посока, а нещо те тласка в друга, така че колкото повече се убеждавам с аргументи, толкова по-ясно се вижда, трябва да правим всичко точно наопаки. Казват, това е то интуицията.

– Тръгваме! Да се разберем!

И ето, ние вече летим, както винаги, нарушавайки режима за ограничаване на скоростта (единственото нарушение, което си позволявам като кмет).

... Пристигаме.

... На 150 метра стоят хора.

... 200 души. Т. е. не са само тези, които живеят тук.

– Спри колата, аз ще слеза.

– Може би не трябва, Юрий Михайлович? Нали се разбрахме да се срещнем в клуба!

– Вече е невъзможно. Ще излезе, че се боя от тях.

Не знам от какво са се ръководели водачите, неочаквано променяйки мястото на срещата, но съм длъжен да призная, че те бяха опитни организатори. Там, в залата, нашият разговор би бил построен като мирно съвещание – с трибуна за изказващите се, столове за слушащите. Тук хората се оказаха организирани по принципа на глутницата – шум, възгласи, мрачни лица, всеки се опитва нещо да кресне, опасявайки се, че неговите думи няма да стигнат до този “деятел”, с когото са свързани “всички наши беди”.

Знаете ли какъв е принципът на глутницата? Това е когато всеки, който е във от тълпата, е враг.

Пред мен се оказа човек с милиционерска униформа. И сега помня фамилията: Павлов. Той заяви, че ще стреля, ако някой почне да руши дома му. Опитах се да проведя разговора с нормален тон. Извинявайте, – казвам – но вие сте работник на правоохранителните органи. Вашият дълг е да защитавате закона не само на служба. И какво значи “ще стреляте”? Не знаете ли как завършват такива противоправни действия?

– Отчаях се! Всички се отчаяхме! В съда няма смисъл! Властите са всички заедно!

– Това не е вярно – казвам искрено. – В последно време съда и прокуратурата това и правят, източват кръв от държавните органи, защитавайки правата на хората...

Аз самият гледам встрани. Шумът е страшен. Тези, които дойдоха с мен, също се включиха в дискусията, така че тъпната се раздели на групи.

– Знаете ли какво – обръщам се към Павлов. – Хайде да продължим тези дебати в клуба. Всички ще седнем, ще се изслушаме и ще потърсим решение. Ако няма изход, тогава ще се преместите, няма къде да отидете. Ако има шанс да се намери друго решение, то е глупаво да не се използва. Да вярвим!

И на всички не им оставаше нищо друго, освен да тръгнат след нас.

Заличката се оказа малка, с двеста места, така че се струпахме доста плътно. И колко бедна бе: светли кресла от училищен тип, маси с разклатени метални крака, микрофон, който разбира се, не работи. Изобицо, едно към едно.

А тук още бе и нашият началник УКС – съгласно подготовения за деня “дневен ред” – почна да докладва как той ще ги премести. Вяло, измъчено, без всякакъв усет за ситуацията. Вече си мислех, че ще го разкъсат. В залата шум, крясъци, хората наскочали от местата си. Всички твърде възбудени. Особено жените.

– Накратко, настана момент, който аз за себе си наричам “сега или никога”. Той съществува във всяка подобна ситуация. Ако го пропуснеш, после можеш да доказваш колкото искаш, че изход не е имало. Но за себе си знаеш, че мигът на изхода съществува винаги.

Надигам се, вземам думата и говоря – достатъчно трябва да кажа, грубоватото (което е най-доброто в такива случаи) – хайде да се разберем.

– или ние ще продължим, или не. От тази минута вземам ролята на водач. На всички ще дам думата, обещавам. Имам време. Но само при условие: само ако има още един крясък, с колегата зарязваме това високо събрание и тогава ще продължим в съда. Искате ли това? Не? Тогава – пълна тишина.

– И почнаха едно след друго изказвания. Строителите говореха за своите грандиозни задачи. Жулелинци говореха на пръв поглед вредни-некипели: за някаква коза, без която оказва се, да се живее е невъзможно. За цветята в градинките. За лука в лехите.

Но зад всички тези капризи се обрисова контура на проблемите: не, това не беше своенравие, провокирано от обещанието на депутатите, а нещо много сериозно и основателно.

Те говореха: “Слушайте! Тук в Жулебино са живели много поколения от нашите предци. Тези участъци се предавали от баща на син, от дядо на внук. Това е наша земя, наследствена собственост. Болшевиките я национализират

ха, но вие обещахте да ни я върнете... Тя ни храни, спасява от произвола на държавата. Как ще живеем без нея? Е, добре, по-рано. По-рано беше произвол. Но сега – няма не сте съгласни, че не трябва да се посяга на собствеността? Или не за това се бори новата власт?”

Аз ги слушах, стройната концепция, формирана от строителите, поддържана от общинските служби, проверена от юристи (законът е на наша страна), почна да се руши пред очите ми. Тя се разклати от убедеността на тази жена, че не ще преживее без козичката си, от увереността на нейните съседки, че светът не може да е същият без уникалните цветя в градинката, от упорството на Павлов по повод на ябълките и лука.

Всички тези хора се отказваха от нови квартири, не искаха топла вода, ни газ, ни канализация съвсем не поради това, че бяха равнодушни към комфорта.

А за това, че градската квартира разрушаваше устоите, системата на ценностите, която ги обединяваше тях, бащи с дядовци, възпроизвеждайки родови чувства, много по-дълбоки, отколкото удовлетворението от удобствата.

Преди, при съветската власт, никой, разбира се, не би ги слушал, пък и те самите не биха посмели да излязат с подобен протест. Но нали и затова събориха болшевишката държава, защото тя не ги считаше за хора.

И ето сега, докато новите закони още не бяха изработени, докато ние още не знаем как да сформираме наследственото право върху земята, не трябва да игнорираме техните претенции за единственото в света късче, където са живели техните деди и прадеди. Такава е, уви, истината за преходния период. Сега се налага да се формулират принципите на прехода, приложими към случая. Не, аз не се канех да пасувам пред когото и да било. Но не биваше да се довеждат до отчаяние тези току-що пробуждащи се от безправие хора.

Какво е това “собственик”, къде е източникът на това чувство? Защо, отвращавайки се от него, комунистите счуниха гръбнака на великата държава? В Съветска Русия до последно имаше много умели и сръчни работници. Но ликвидирайки частната собственост, болшевиките сякаш извадиха мотора, който движи кръвта.

Вярвайки в своето всемогъщество, те си поставиха целта да създадат нова порода хора, незнаещи други стимули, с изключение на обществените. В годините на индустриализацията и войната, пред лицето на врага тази идеология вършеше работа. Защото инстинктът на собственика се проектиреше върху цялата родина. Но в мирно време, без да има легален изход, той се пре-

върна в крадби, в сенчест бизнес и в оная социална простация, която ние, поради липса на по-точна дума, нарекохме "безстопанственост".

И ето сега пред мен излязоха хора с възраждащо се чувство на собственост във всичката му изначална чистота. Не можех да не им съчувствам. Разбира се, те се оказаха в ръцете на недобросъвестни политикани. И затова ние не съумяхме да видим в поведението на тези хора принципите, за които самите ние се борехме.

Така течаха моите мисли, докато говореха жулебинци. Но всичко тук се обърка, когато ги смениха ръководителите на кметските служби.

Селската правота на местните жители се разминаваше с неумолимата логика на града, който вече ги включваше в своя план, и равносметката на това стълкновение можеше да бъде само трагична...

...И тук от всички варианти, които се прокрадваха в това време през моя мозък, остана само един. Къщите не трябва да остават, това е ясно. Не може такива развалини да нарушават добрата планировка на района. Не са длъжни заради тях да страдат хиляди чакащи жилища хора. Но от друга страна не трябва да се оскърбява чувството на собственика. И това е безусловно. Иначе е непонятно защо е трябвало да бъде ликвидирана съветската власт.

Искам да обърнете внимание на тази ситуация, която изглеждаше напълно безизходна. Точно в този момент, когато изпаднеш в отчайващо трудна ситуация, се появява надеждата за истинско управленско решение. Докато действаш по шаблона, все още си чиновник, не ръководител. Случват се ситуации, когато така и трябва. Но тази книга не е посветена на тях.

Неотдавна ние посетихме ателието на Камински в един от първите тогава строителни кооперативи. Гледахме проекта на фамилните къщи. Плътни, здраво направени, те привличаха с обмислената технология на промишлено изготвяне на елементите на основата на стъклоциментни смеси. Строителите ги вълнуваше ще има ли търсене. "Не надувайте цената – казвам – ще ви имахме в предвид".

И ето сега, в затруднената ситуация, сякаш като видение се явяват скиците на Камински и намират точно място в 8-ми район. Там, на края на гората. Ще направим 11 участъка за тези домове и ще приключим въпроса.

Съвпадение? Безусловно. Но ако някога се случи (а мен ме канят) да уча млади ръководители, главното на което бих искал да ги науча, е как да предизвикат подобни "съвпадения".

Първо на такава разходка не трябва да се тръгва неподготвен. Ако няма

в запас 3-4 варианта, но-добре е да се отложи. Да се готвиш, значи да изучаваш документи, мнения на специалисти, да се проучва как се разрешават подобни ситуации в други случаи. Може да не се наложи да се използват, но да се направят. Иначе ще дойдат наум по време на съвещание, тъйпейки се на периферията на съзнанието, пречейки на единственото решение, което още не е узряло.

Второ, трябва да се научат да слушат. Това е особена способност – да изслушваш друг човек. Нека моите думи да не изглеждат високопарни, но аз считам умението да изслушваш за благословение Божие и християнска любов. Във всеки случай, ако ръководителите не изпитват желание да се проникнат с мислите, още повече – с нуждите на хората, те нямат работа в системата на градско управление. От тях просто нищо не ще излезе. В края на краищата просто да се седи на съвещание е способност на задните части, не на ума.

Накрая, към тези две условия трябва да се прибави и трето, без което не биха се случили подобни “съвпадения”. Говоря за жаждата за творчески открития. Ръководителят трябва да изпитва това наслаждение при появата на дългоочаквано решение, както художникът или ученият възкликват “еврика”.

Може би думата “творчество” не се връзва много в нашето съзнание със сферите на властта: ние повече сме привикнали да говорим за корупция и привилегии. Какво да се прави, такава е особеността на руската мисловност – тук пред властта се натягат с такава сила, с каквата я презират. Но ако обществото наистина се демократизира, тогава защо да не признаем, че работата на управленците е като всяка друга. Ако иска да работи по 16 часа без почивка, то явно не е за това, че се е вдъхновил от привилегиите. Просто това, което на други се отдава в науката или поезията, при него става в сферата на управление.

Но ние се отвлякохме.

Отвлякохме се неслучайно: сега в работата на ръководителя има пауза. Върви съвещание, а решението е вече намерено. Какво да се прави? Да се чака. В никой случай да не се изказваме преждевременно. Да се изчака, докато някой предложи нещо приблизително. Както генетически е заложено в човека чувството за собственост, тъй е заложено честолюбието. То е почти едно и също. И трябва да се стремим управляващото въздействие да излиза не от началника, а да се обобщи колективният разум на участниците в съвещанието. Само тогава те ще се отнасят към възникналото решение не като чиновници, на които всичко е безразлично, а като автори.

А разликата между чиновници и автори е безкрайна.

И когато някой каза: "Слушайте, а какво ще стане, ако оценим стойността на предлаганите жилища на жулебинци и след приспадането раздадем насреща дялове земя?" – всички участници в съвещанието приеха това предложение като свое. Те сами решиха всичко, без намесата на кмета.

Обръщам се към жулебинци:

– Как ще се отнесете към това предложение? Ние имаме възможност да обсъдим такъв вариант.

В отговор – въпрос:

– А какво ще ни коства на нас това?

Тук настъпи моят ред :

– На кметството му е по-изгодно да не се пазари с вас, а просто да приключи въпроса.

Те бяха зашеметени. В самия разгар на войната – главният враг прави предложение, което на тях и на сън не е идвало.

– А няма ли да излъжете?

– До сега не сме се лъгали. А, впрочем, знаете ли какво? Хайде сега да закрием събранието и да почнем да проработваме варианти с всяко отделно семейство. И ако всички ви устрои, подпишете съгласие за преселване. А селските си вещи можете да вземете, не са ни нужни.

Хората почнаха да благодарят. Дамата, която все говореше за своите уникални цветя ни покани да отидем да ги видим. Отказах. Умората надвиши обичайната норма.

Тя все пак ги донесе следващия път на събранието, където всички дадоха съгласието си за пренасяне.

След година бях отново в Жулебино. Там израсна голям град.

И беше, разбира се, не просто приятно, а трогателно: до всяка къща ме поерещаха стопаните. С букети. И което впечатляваше, не с градински, а със сини полски цветя.

Даже не знам как се казват. Сами за себе си незабележителни, но в букет са много красиви.

КАК БЕШЕ ИЗВЪРШЕНО ТОВА

Аз винаги съм бил противник на “шоковата терапия”. Даже самото название оскърбява слуха. При този звук неволно си спомних Димка, по прозвище “глупака”, от нашия двор. Той периодически изпаднаше в умопомрачение. Тогавга го водеха някъде и там, по думите на възрастните, го “шокирали”, т. е., както сега разбирам, го лекували с шокова терапия. Бълнуването изчезваше, но той се връщаше като още по-голям дебил.

Да си представя в тази роля целия народ се оказва немислимо не толкова по етически съображения. Може би от гледна точка на икономиката, страната в началото на 1992 год. беше нещо като Димка. Но да се приложи сега, в Русия, измислена някъде на запад методика на икономически шок... Това може да дойде в главата единствено на отдалечени от живота теоретици.

Руският човек винаги се е доверявал на държавата. Той е знаел, че в трудни моменти тя няма да го изостави. Макар и малко, но дава. Макар и как да е, но помага. Макар и лошо, но ще защити. В неговото отношение към властта имаше нещо синовно, родствено, което, всъщност позволяваше да се понесат тежките изпитания и да се прости на цялата държава.

Да се наруши тази традиция означаваше да се заставят хората да преживеят измяна, а не реформа. И никакви теории тук не биха помогнали: в тоя смисъл не сме нито латиноамериканци, нито европейци. Не сме свикнали, че държавата е сама за себе си и всеки е сам за себе си. Вслушайте се с каква обида мнозина досега си спомнят за травмата от “гайдарикономика”, и ще се

съгласите, че работата не е само в идеологическите разногласия. Бяха засегнати дълбочините на душите и традициите. Рационалните оправдания тук не важат. Иначе казано, нашите – на московското правителство, разминавания с тогавашното руско се състояха не в целите на преобразуването, а в тяхната методика. Не в това, следва ли по-бързо да се премине към пазара, а в стратегията на прехода. Въпросът стоеше тъй: има ли право държавата на твърд обрат и хвърляне на хората на произвола на съдбата.

И когато все пак тя се реши на това, “шоковата терапия” стана за столичното ръководство не само икономически проблем.

Трябваше да се докаже на хората, че градската власт им е върна.

През февруари 1992 год. на съвместно заседание с московските строители правителството на града изказа своите прогнози.

– Към май ще загубите всички свои клиенти. Няма да има с какво да им платите. Обичайната ситуация ще се обърне: вие сте свикнали, клиентите да търчат към строителите, да ги уговарят, да се съгласяват на всякакви условия. Сега вие ще търсите, тези, които имат пари.

-Но, Юрий Михайлович, вие какво, не може да бъде...

Ние сгрешихме. Това сатана още по-рано, през април. А ето какво се случи. Не минаха и няколко месеца от президентските избори, когато към руското кормило бе допуснат екип от млади икономисти, начели се на книги за това, как в Русия всичко е неправилно и на тях им се искаше незабавно да разрушат основите, върху които това е стояло “неправилно”.

При това ни уверяваха, че така, в един миг някъде си това вече е направено. Т. е. утре се събуждаш – всичко разрушено, а по вдруги ден, гледаш отново стои. На други основи. Ще походи малко без работа човек и гледаш, намерил отново. Или да вземем предприятие. Е, разбира се, ще се позакрият някои. А после изведнъж ще станат рентабилни. Няма къде да се денеш. Трябва да се живее.

– Как да живееш – в това е работата? – задавахме въпроса с недоумение. – Ако не живеем като хората, тогава действително по дяволите всичко. Да не заприличаме на онзи циганин, който гледайки своите деца се чудел тези ли да мие, или нови да направи? А нима при нас не стои тъй въпросът, нали сме хуманисти?

– Но какво се безпокоите – отварящаха младите икономисти. – Главното е да срутим основите. А човек на всичко свиква. Отново Западът ще помогне.

Е, като е реч за Запада – тук всички замечтано млъкнаха. Там има богатства, пари. Ще ни доставят техните капиталчета, ще ги вложат като Буратино на руска земя и току-виж почнат да никнат златни монетки. Изобщо, страна на глупаци.

Така или примерно така се развиваха дискусиите, но не можахме да убедим младите икономисти. И започна тази “монетарна политика”. Названието малко говореше на руското ухо, затова пък скоро го почувстваха на други места.

Венчко тръгна като по книжката за гайдаровия дядо “до основите, а после...”.

На това основание ако погледнем от гледна точка на управниците, какъвто и аз се явявам, също не беше добре. Например, строителният комплекс. Москва разполагаше с опитни строители, умеещи да строят домове, разбира се, не Бог знае какво качество и да организират работата не чак по международните стандарти. И цялата структура работеше, даваше на столицата по 3 млн.квadratни метра допълнителни жилища ежегодно. А що се отнася до прословутите стандарти, то тук имаше какво още да се огледа. Неизвестно е дали някой задграничен екип би могъл да работи в нашите условия. Така, че да не бъркаме пороците на системата със качествата на хората.

Нали на Запад, за мако ще се отвлека, всяк онещо се докарва на строителната площадка в определен срок. Планът за доставките се подписва едва ли не на стадий проектиране. И най-поразителното е, че точно се изпълнява: днес, да допуснем, прозоречния блок докарат, утре вратите... Мечта е да работиш в такива условия.

Сега си представете нашия началник на строителството. Обръщам се не към старото поколение. Те знаят. А, например, към моя син. Той получи диплом за професор по мениджмънт, т. е. на руски

по бизнес или нещо такова. Беше отличник. И този професор на обяд ме пита: “Татко, защо на вилниците пише цена 25 копейки?”

Аз казвам: “Сине, защото тогавашният комитет бе държавен, цените ги определяше завинаги и на метала ги щамповаха.

– Но това е неправилно, – възразява сина ми – цената се установява според търсенето и предлагането.

Гледам го и си мисля: икономиките на древни цивилизации изучи наизуст, реформите на Ехнатон или Перикъл взе с отличен. А за родния доскорошен социализъм нищо не знае, освен че е “неправилно”. Ако ме питаша, бих създал музей на съветската цивилизация и спецкурсове бих водил. Ето, да речем, практическо занятие: ти си директор на завод, имаш пари, трябва да построиш нов корпус – при кого ще отидеш? При строителите? Седни, двойка.

Трябва да идете, деца, в ЦК. Хорово: “ЦеКа!”. Юнаци. Той беше в нашата империя като бог, решаваше кое да съществува и кое не. Така че ако трябва да се строи здание, имаш пари и проект, къде трябва да идеш? Отново грешно. В министерствата, които като ангели, окръжили върховния бог, му занасят молбата ви. И ето чак тогава цялата тая небесна йерархия ще чуе твоята молитва и ще оформи в “постановление” своята решаваща дума. Не, още няма да строиш. Някой архангел на име Държавен план ще разгледа от небесната висотата цялата ситуация 5 години напред и ще запише твоя корпус в плана на някое строително управление. Е, най-накрая, мислиш си ти. Отиваш, оставяш си парите. И изведнъж откриваш, че да се радваш е още рано: вие скрийте своите пари, казват строителите, ние знаете ли колко възложители имаме? Просто така няма да се справим. Впрочем, ще ви сложим основи, понеже това за нас е изгодна работа. А по-нататък ще видим. И ти разбираш, че отново трябва да се обръщаш “горе”, за да придвижат работата. И изпадаш в недоумение: Нима държавният план не е съобразен със строителните мощности? Питаш се защо пълният Москва с ненавистните “незавършенки” като паметници на неизвестна цивилизация? Но това не са детски въпроси и няма да ги задаваме тук.

Накратко, ако на бъдещите специалисти, тъй или иначе, не в училище, а в института биха им разказали как в Русия всичко е устроено, те вероятно биха разбрали, че за един миг в тази страна нищо не можеш да направиш. Тя не се пренастройва в една секунда,

както е написано в чуждите книжки. Но понеже нито в училище, нито в института са ги учили на реалния живот те само това знаят, че тук има лъжа и неправда и затова са решили да действат по извечната руска традиция: “Да върви всичко!...”

И започва гала-концерт под девиз: “Спасявай се, който както може”.

Тухлите поскъпнаха. Циментът също. Стойността на всички строителни процеси се наду, умножена по някакви немислими коефициенти. В държавните предприятия такива пари нямаше. В градските – също. Строежите спряха. Най-добрите майстори отидоха в кооперации. Изобщо, провал.

Не, господа, това беше, може би “монетарна”, но всъщност не беше “политика”. Политиката предполага пресмятане на много фактори, взимане в предвид последствията. Гайдар с неговия екип от всички инструменти на стопанското регулиране използва фактически само един. Те освободиха цените.

Когато ме питат, по какъв начин на московските власти се отдаде не само да спасят столичния строителен комплекс, но и да осигури безплатно въвеждане на общински квартири за чакащите ред, отвърщам: “Трябваше, както следва, да се изплашат”.

Ситуацията през 1992 год. беше действително много опасна. Работата не е в това, че имаше 500 000 безработни строители – катастрофа, от която би се сринала всяка градека система. И даже не в това, че московчани чакащи ред, се оказаха без перспективата да подобрят жилищата си. Съществуваха неща още по-тънки и сериозни, касаещи емоционалния тонус на хората. Когато болшевиките нарекоха хората “строители на бъдещето”, те знаеха какво правят. Те всеяха в хората оптимизъм. Строителството, както и победата, винаги е било у нас и навсякъде най-важен идеологически символ. Едни народи създадоха пирамиди и храмове, други царства на свободата, комфорт за хората – във всички случаи строителството е надежда за обновление. Да лишиш московчани от перспективите, свързани с тези понятия, значеше не само да се оставят в стайчките и “комуналките” нещастните очакващи, но и за останалите това би станало в бъдеще повод за недоверие. Лош е този ръководител, който не разбира такива неща.

На екстремно заседание на московското правителство задачата

беше поставена ясно:

- Сега главното е да се преживее този момент. После ще стане по-леко.

И бяха приехти няколко "силни" решения.

Първо да продадем всички "незавършенки". Да ги купуват, които имат пари, и да се дострояват под наш контрол. Това ще даде средства на града за преходния период и работа на строителите. Второ - продължават общинските строежи – поликлиника, училища, детски градини. Градският бюджет ни стига за това.

Трето – няма да спрем строежи на ЖСК. Това са 20% от жилищата. Разбира се, у хората сега няма необходимите пари, но ще се договорим с руското правителство. Нека 1/3 даде републиката, 1/3 – столицата, останалото – стопаните. Само да не спираме.

Четвърто – отказваме се от "лимитчиците". Главното е да съхраним московските строители.

Пето – правим всичко, за да издържим конкуренцията на кооператорите, които използвайки ситуацията привличат най-добрите майстори.

Значи: повишаваме работническите разценки, подобряваме условията на труда, организираме прехраната, отдиha, даваме привилегии за получаване на квартири. Изобщо, социална програма по всички параграфи.

Решихме, а после?

- А после, – казваме-най-важното. Ще осигурим пари и ще строим.

- Какво ще строим?

- Домове, магазини. После ще ги продаваме.

- На кого?

- На тези, които имат пари и които ще се съгласят на нашите условия. Да допуснем, че някой иска да купи магазин, значи се продава с условието там да остане магазинът. А ако домът е за сътрудници на фирмата, или, да речем, за даване по наем също има право. Само плащай данъците.

- Така кой ще го купи?

- Ще търсим. Сега има много хора с пари. Банки, търговски структури. Много фирми – търговски, посреднически, които са

заработили пари и непременно ще поискат да ги вложат в недвижимо имущество. Даже ще се съревновават помежду си. Не всички ще продават сникерс. А сред тях са и московчани, които се нуждаят от жилище.

– Е, добре. Само че нещо не разбирам. Ами щом построят, пак ще им трябват средства? Материали ще закупят, транспорт ще наемат, ще платят на хората.

– Правилно. Ето, да вземат.

– Затова и питам откъде?

– От банките. На кредит.

Ако на читателите се е сторило, че в този диалог нещичко е измислено, уверявам ви че е само съкратено. Ръководителите на подразделението на строителния комплекс никак не можеха да схванат как да строят неизвестно за кого.

А после – не да “предават” по акта на поръчителя, не да “дават” на комисията, а чрез публичен търг, чрез посредници да намират купувача и чак тогава да върнат дълга. В главите им не се побира. Слушай, а ако неочаквано не се купи? Това, какво значи, банкрут? Погребани пари в земята и това е?

– Ние методично обикаляхме строителните организации. Бяхме във всяка от свързаните с тях системи. Събирахме ръководителите заедно, беседвахме с отделните колективи. Главно бе да вдъхнем в хората ентузиазъм. Да не загубим контакта в преходния период, да не загубим управляемостта. В тази година на напрежение например, имаше мъчителна работа. Безкрайни колегии, срещи, съвещания в кметството. И конкретни разработки по места: старата система се оказва нежизнеспособна, новата трябваше да изгради други принципи на организация на работа.

А после започна жестока, рискована игра. С гаранцията на московското правителство бяха получени банкови кредити за 20 милиона рубли. Тогавашната рубла не беше като днешната. Ако операцията се провалеше, градът би бил в много безизходно положение. Между другото, както е казано в библията, има бог на света и за немощите наши прави чудеса. Задействането на механизма на публичните търгове, продаващи жилища, магазини и прочие здания и тази “незавършенка”, която висеше вечно като проклетие над града,

даде такъв ефект, че само след година бяха върнати всички кредити с проценти, а московският строителен комплекс тъй уверено стъпи на краката си, че хората, избягали към кооперациите, отново се върнаха.

Но истинското чудо не се прояви в това. Надявахме се, че ще се справим с жилищата за чакащите ред от градския бюджет. Търгът показва, че и тук са възможни "варианти".

Работата е там, че построените жилища и фамилни домове тръгнаха с такива високи цени, каквито най-смелите прогнози не можеха да предвидят.

Нищо удивително! – изкоментира синът ми, продължавайки да възпитава баща си – Просто вие сте свикнали да възлагате ценообразуването на чиновници. А нито един човек, та бил той и Айнщайн не може да отчете всички фактори, влияещи на цените. Затова и целият свят следи борсата. И то всеки ден.

Аз, разбира се, не спорих. Със задна дата специалистите по конюнктурата почнаха да разследват причините за високата стойност на жилищата в Москва. Излязоха разни хипотези, сред които "факторът столичност" и разбира се "инфраструктура". В този смисъл, въпреки че сградите в Москва се строят от същите материали, както многоетажките в Крижополе и изискват същите трудови разходи, тук обаче са най-добрите адвокати, медици, чуждестранни представителства и всякакви държавни организации. И всичко това (което е хитростта на пазара) се отчита в цената на търга. Защото пазарът тръгва от търсенето и предлагането, а не от материалните и трудовите разходи.

– Е, решихме ние, от московското правителство, шом пазарът отчита тези фактори, тогава хайде да ги узаконим. И приехме постановление, в съответствие с което жилищата в Москва се продават с общинска надценка 30 процента. Но този приход, казваше се в това постановление, не може да бъде произволно използван. Парите се връщат на строителите за построяването на безплатни кварири за московчани, чакащи ред.

– Красиво решение! Или все пак чудо? Но след това чудо последваха други, които не очаквахме никак. Толкова години наблюдаваме как строят в чужбина. Родните строители се опитаха да пренесат технологията на строежа "на колела" на нашата любима земя.

Чертаеха сложни графики, организираха товаропотоци, стремяха се да съгласуват ритъма на тези, които произвеждат строителните материали, с тези, които сглобяват домовете. Нищо не се получи. Никога и никъде.

– Спомнете си вечната “строителна площадка”. Боклуци, арматури, кабели, с една дума сметище, тоест разбира се не боклук – защото всички тези материали струваха доста скъпо – но общественото отношение към тях ги превръщаше в евтинийки... Да, точно в боклук. Заводите производители бързаха да донесат своята продукция, защото от този момент тя се считаше за реализирана. Строителите гледаха на всичко философски. Откраднаха ще поръчаме ново. Не са откраднали – нищо – ще докараме още един краи, ще повдигнем, ще пренесем и ще поставим. Това е евтино, какво да се обсъжда. Сега се оказва, че най-изгодно е “на колела”. Ръководителите на строителни организации сами бяха принудени да прибегнат към такова решение. И как иначе: труда на работниците струваше скъпо. Допълнителните превози, складиране, всичко стана неочаквано крайно неизгодно. Прибавете тук нарастналата стойност на самите материали. Те трябва веднага да се влагат в строителството.

Понякога заставях моя заместник да заснеме с фотоапарат завършените сгради. Картината на снимките беше страшна: разбити панели, стърчащи арматури, стругани тухли (не върху палети и обвити с полиетилен, както правят в чужбина, а така, на купчина). Днес вече е по-другояче. Има още, наистина, и мръсотия, боклук, но вече по-малко. Във всеки случай, закопан бетонен блок вече няма да видите. Той е скъп, за него пари са дадени.

- Иначе казано със своите решения, отнасящи се до съвсем други проблеми, ние принудихме строителите да поставят задачи, които съветските ръководители не можаха да решат в продължение на 70 години. Чрез никакви директиви.

А нейно величество Икономиката, дама с фина натура, твърде капризна и взискателна, неочаквано въведе ред.

Така е и с “незавършенките”. Това беше неразрешим въпрос. В съветско време фонд заплата се формираше спрямо общия обем. Строителите се стремяха да го увеличат, правейки най-изгодното и отиваха на друг обект. Икономистите от своя страна се опитваха да измислят

нови показатели. Някои предлагаша да се отчитат строителните работи по някакви "собствени трудоразходи". Нищо не се получаваше. Завършващите стадии на строителството, най-трудоемките и неизгодни, увисваха. За тяхното изпълнение викаха обикновено "лимитчици", неподготвени и неквалифицирани. Строежите се завършваха, но единствено под напора на партийната власт.

– Сега изведнъж – не, няма да се хваля, още не сме решили този проблем. Но мъртвите площадки, стоящи с години вече не останаха. Новата система даде резултат, какъвто никакъв партиен "натиск" не успя.

– Преди строителите пренебрегваха решенията на архитекта. Днес ръководителят на строителния комплекс навсякъде говори: "Нашият главен лозунг – слушай архитекта!". Още: ами той трябва да продаде "шедьовъра" си, а ако не е красиво, удобно, комфортно, престижно – никой няма да го купи. А така вече и градът няма да е обречен на типови жилища, унили като лагерна мъка.

– И така във всичко, с което се заемахме. Измениха се не само резултатите. Измени се философията на строителите. При това, забележете, ние не сменяхме кадрите. Почти никого не уволнихме. Никого допълнително не взехме. За нас, московското правителство, се оказа твърде важно да издигнем системата с тези същите хора.

Сега неочаквано за себе си виждат: трудът се намалява, появява се разумна система на организация на работа, истински конвейер. Материалите не се разхищават, пестят се. Приятно е да гледаш домовете.

Интересно. Красиво. Започва да работи системата. Нима някой може да гледа с отвращение, когато се ражда нова картина, мелодия? Така е: този екстаз, това наслаждение, което изпитва творецът при създаване на произведението на изкуството – точно такова чувство изпитва строителят, когато почне да работи по-съвременному. Той вижда, че системата за организация на работата е не по-малко ценна, отколкото стойността на подемните кранове и бетонобъркачки, които е придобил в процеса на акциониране. За това да ги задейства е нужна система, организация. Иначе цялата собственост може да се превърне в нищо неструваща съборетина.

Той вижда, че свободната икономика доведе до новите форми на

организация - даже въпреки нечия воля. Не сме ние нейните генератори. Тук, мисля, автори изобщо няма. Ние всички сме слуги на тази система, тя е ценност на целия индустриален свят. На цялото човечество. И жалко само, че ние бяхме тъй дълго встрани от нея.

Във всеки случай мисля, че който е опитал вече този наркотик на разумната организация на работата в условията на икономическа свобода, никога не ще се откаже от него. Ако някой поиска да събори тази система - ще премахне и живота. Просто така да върне старото, да си спомни идеологията, да се върне в административния идиотизъм – не ще се получи.

Убеден съм.

ЕХ, ПЪТИЩА....

Има в работата на градоначалника особени мигове, настъпващи като че ли от умора, но в действителност много скъпи – когато, например, в края на работния ден вземеш документите за утрешното съвещание – и изведнъж сякаш започваш да мечтаеш, отвлечаш се, задържаш се на историческите материали и така ясно-ясно си представяш какво е било преди по тези места, които сега познаваш.

“... Много е желателно на площада до хранителния пазар да се направи писоар, защото арките на Китайската стена започват много да страдат от непродирчивата пазарна публика, още повече, че ивиците земя около Китайската стена с нищо не са подсилени.”

(“Известия на московската градска дума”, 1892, No.6)

“Вчера в седем часа сутринта близо до Москворецкия мост се пукна голяма водопроводна тръба. Моментално от водата беше залята настилката и за някакви си 10-15 минути се образува цяло езеро. Такива езера се образуват в Москва и без каквито и да е аварии – след малко по-силен дъжд.”

(“Руска дума”, 27.03.1910)

“Гледайки московския паваж, може да се приеме, че в Москва скоро е имало земетресение. Улици, пресечки и дворове приличат на Кордилери. На тротоарите има замръзнали реки и езера.”

(“Будилник”, 1884, No.8)

“В дъждовна есен и ранна пролет калта в Бутирския проезд е такава, че мъртвеца се налага да го пренасят през оградите, за да преминат улицата. Управата най-после се отнесе с внимание към оплакванията на

жителите и преди всичко преименува Бутирския прозод в Долна и Горна Масловка. Вместо предишните полуизтъркани табели се появиха нови – емайлирани. Понататък благоустройството не продължи.”

(“Руска дума”, началото на века)

“Ето вече е месец юли, а да пропътуваш от Труби по лявата част на Цветния булевард към Самотек почти е невъзможно. Разкопават земята с железни лопатки и веднага по рохкавата пръст започват нашироко да полагат камъни, след това посипват с пясък и настилката е готова.”

(“Руски ведомости”, 26.06.1864)

Ех, московски пътища! Те са се издигали от блатата, мнели са ги дъждове и са замръзвали, прашни и жвакащи от кал – значително късно (в сравнение с европейските градове) били настелени с кръгли дървени трупи.

През 17 век по време на Земския указ служели специални “майстори по настилките”. Но те се грижели, съдейки по документите, за единствената покрита с бели камъни улица – Тверска. По нея обикновено се движели посолствата на чуждите страни.

Картината отначало се сменя след петровския указ през 1693 година: Господарят заповядал да настелят центъра на столицата с обли камъни (калдъръм), докарани от околностите на Москва. В началото на 18 век павирали Кремъл и почти изцяло Китай и Белия град. Що се отнася до останалите пътища и тротоари, то дълго време е имало хаос, защото домовладелците отговаряли за тях като задължение за натуралната повинност. Едва към средата на миналия век за да се внесе някакво еднообразие, градската власт взема тази работа в свои ръце, т. е. започва сама да провежда първото павиране. Ако някой от стопаните не искал и след това да отговаря за състоянието на съседните до дома му улични настилки, управата веднага ги правела своя собственост, като им оставяла само тротоарите.

В какво състояние е било всичко това, вече видяхме от бележките във вестниците. Прибавете към това и руските “културни навици” и няма да се учудите на телеграмата пред мен, адресирана до градоначалника през зимата на 1913 г.: “Създадената в центъра на Москва изключителна безпътица донася на московския превоз всекидневни загуби до 30 000 рубли, за което настоятел-

но молим телеграфно разпореждане на Ваше Превъзходителство за бързо засипване на оголената настилка с необходимото количество бял сняг от дворовете и покривите, а също така и за внимателно почистване на тротоарните отпадъци, които да се съберат в дворовете или на купчини.”

В зимният период Червеният площад ставал център на борбата със снежни засипвания. От различни краища докарвали с каруци сняг, а две огромни снеготопилки трябвало да го унищожават. От сутрин до вечер централният площад на старата столица бил забулен от пбрите на топящия се сняг.

А като се стопли ... От всички документи, които имам под ръка ще посоча само един, за да не уморя читателя. В края на миналия век в градската управа се разгърнала остра дискусия “по въпроса за гумите”. Проблемът бил в това, че влезлите на мода каляски с гуми много разпръсквали калта, която винаги била в изобилие. Три години работила комисия по този въпрос, но така и нищо не решила. И ето през 1898 г. търпението на пешеходците се изчерпало, те събрали хиляди подписи в петиция: да забранят гуменото нововъведение. На специално заседание на управата, посветено на насъщния проблем, само няколко депутати плахо отбелязали, че няма да има “пръскане”, ако настилките са в необходимото прилично състояние. Основно разговорт бил за това, да се разреши на каляските да се движат след дъжд бавно. “Представете си, - възразил публично А. Генерт, – че някой е отишъл далече от своя дом и даже, може би, с изискана дама и трябва да се върне след дъжда. Да се пътува в дамски костюм с каруца не е удобно. Да се пътува със собствена каляска бавно, с погребален ход няколко версти е още по-неудобно. Предлагам да се пътува на гумени колела след дъжд в лек тръс...”

Местното съчетаване на почвата и климата било причина за това, асфалтът много дълго, извинявайте за каламбура, да си пробива път до днешните настилки. Приемало се, и не без основание, че той не е подходящ за блатистите и замръзващи московски земи.

През 1875 г. парламентът командировал члена на управата А. Н. Петуников извън страната, за да изучи технологията за павиране на улици. В отчета, съставен след командировката инженерът предлагал да се откажат от калдъръма и да използват пресован асфалт.

През есента на 1876 г. на Тверска се провели специални опити. Означили пет пробни участъка и ги павирали: единия с пресовани асфалтови плочки, другия с шестостенни камъни, третия с лят асфалт, четвъртия по сеселски, петия – с обикновено дървено покритие – за сравнение. Скоро опитните учас-

тъщи станали негодни. Но летният асфалт така се харесал на заможните граждани, че те започнали да си асфалтират улиците, а после ги предавали на града, Управата, както по-рано, предпочитала калдъръма като по-евтина и по-трайна настилка. През 1909 г. с гранитни павета настелили Балчуг, Волхонка и Театралния проезд.

Между другото управата не спирала да търси алтернативни технологии. През 1911 г. изпратили в Швеция инженера М. П. Щекотов – да се запознае с опитите по разработката на камъка и прилагането му в пътното строителство. Със завръщането си той препоръчал гранитно покритие на пясъчна основа, като най-подходящо за Москва. Но всичко това оставало на теория: още през 1927 г. калдъръмените настилки представлявали 95% от площта на павираните улици.

Темата за равни площади и улици влиза в идеологическия образ на столицата през 30-те години. “Нова Москва” – идеалният град, който ние виждаме в старите съветски филми – това са преди всичко чисти и широки пространства. Едва след войната този вид придобиват и райони далече от центъра: например на нашата Краснохолмская асфалтът се появи едва към края на 50-те години.

Ситуацията коренно се променя през 60-те, когато хрущовската идея за овладяване на целините се реализира не само в отдалечените казахски степи, но и в столицата. Със застрояването на московските покрайнини площта на градския асфалт толкова се увеличава, че количеството преминава в качество. Главна грижа за инженерното обезпечаване става не толкова устройството, а по-скоро препокриването на улици и тротоари. Нали асфалтът не е трайно покритие. Местната почва замръзва, размразява се, надига се – асфалтът се пука, подува се, сляга се, в него се появяват дупки, пробиви, вдлъбнатини. За да работи пътя, на всеки 5 години трябва да се покрива отново.

А това значи, че обемът на работата по пътищата е в съотношение не с количеството на новите, а с площта на всички улици, имащи такова покритие: ако ежегодният ремонт е по-малък от 1 пета от цялата площ, то ... Реализира се известният афоризъм за глупаците и пътищата като главно руско нещастие.

В онези времена, когато партийно-командната система беше още в сила, ремонти се правеха по план и със заповед, както се полага в “образцов комунистически”. Не казвам, че пътищата са били хубави, - но в работата на муниципалните служби под вниманието на райкомите е имало някаква логика. Там, където е стигал погледа на началството, ремонти се правели незабавно. Но

достатъчно било малко да се намали силата на страха, веднага реагирали именно пътищата: тяхното състояние показвало, че социалистическата система се преражда в нещо, което няма име.

Когато аз дойдох в изпълкома, сварих потресаваща картина. Градът живееше в режим на безпътница и немарливост. Цял куп от емоции се наложи да преживея, запознавайки се с организацията на службата за ремонт на пътищата. Това беше великолепна система за "нищонеправене".

Има едно Богородско шосе, - намиращо се от задната страна на Соколнически парк. Там почти няма автомобили. Пътувам там случайно и виждам: навсякъде правят ремонти. А пътят е нормален - той почти не се използва. И защо ремонт? Всичко е ясно, казва шофьорът: лоното на природата, малко коли. Няма бордюрни камъни. Няма кладенци. Карай си валяка и почивай на тревата.

Това беше великолепно затвърден механизъм на взаимно възгордяване. Пътните служби се подчиняваха на един главен комитет. Той получаваше пари от бюджета. Сам си определяше обемите. Сам избираше улиците, които да ремонтира. Сам си поръчваше работа и сам си я изпълняваше. Сам си оценяше резултатите. Сам си плащаше. Даже с премиални. И сам се глобяваше, когато трябва. Нима това не е съвършена система за организиране на работата. По-голямо майсторство, но и по-голям садизъм по отношение на собствения град, не мога да си представя.

Тук искам да кажа няколко думи за соцсистемата изобщо. Съветските икономисти неведнъж са се опитвали да я надхитрят, изобретявайки все нови производствени показатели с цел да накарат хората да работят. Колко дискусии е имало по този въпрос, колко защитени дисертации. Едни предлагаша да се плаща не за обем, а за качество, другите - не всичко наведнъж, а с "премиални". И трябва да кажа, че партийното ръководство много бързо реализираше такива идеи. Но хванатите от съвсем различна система принципи за "материално стимулиране" само пораждаха нови хитрости и надуване. В резултат се оказа (по законите на нейно величество икономиката), че най-рационално в нашите условия е да си даваш вид (да се правиш). Началниците се правеха, че плащат на работниците, получавайки в отговор даване на вид, че те работят. Системата стимулираше взаимна илюзорност. Имитацията на заплащане пораждаше имитация на работа. Или обратно. Никога няма да разбереш къде е яйцето и къде кокошката. Докато, разбира се, не кльвне печеният петел.

А това значи, че поставяйки задачата да се поправи тази безпътница и

немарливост, ние фактически се сблъскахме с друг, съвсем нов проблем. Много журналисти - както личи по техните въпроси - мислят, че сегашното ръководство получава резултати от това, че пътува навсякъде и за всичко се грижи само. Общо взето това е правилно: ръководителят не трябва да си въобразява ситуации, докато седи в кабинета си. Но да пътува и да проверява всичко, извинете, това е стар, райкомовски метод. Той е добър дотогава, докато не налучкаш система, която да работи сама.

На първо място ние поканихме в Москва Вадим Туманов. Това е известен златопрмишленник, работил в Коми, после в Карелия и там, както ми разказаха, правел хубави пътища. Свързахме се с него, срещнахме се и решихме така. Даваме му под аренда един битумен завод и наличната в града техника. Помагаме с жилища за работниците. И по неговия пример започваме да отработваме икономическия механизъм, който би привлякъл тук предприемача.

Преди всичко разценките: колко да платим за прост път, колко за сложен, как да заплащаме дневната работа, как нощната – всичко наново. Задачата беше в това нощем хората да работят с по-голямо желание, отколкото през деня, а пътя с кладенци и бордюрни камъни да предпочитат пред този, където просто можеш да караш валяка със затворени очи.

По-нататък, техниката. В града имаше много остаряла, а нова и хубава – нямаше. Започнахме да проучваме, да търсим да закупим от чужбина. Докарахме от Германия “кохери” за лят асфалт, поработихме и видяхме – през зимата масата не се загрява. Договорихме се със заводите, започнахме да правим свои с миньорски чукове. Сега вече немците се заинтересуваха от нашата конструкция. Моля, можем да ви я продадем.

И ето по всевъзможни начини, за които няма да разказвам, защото тогава трябва аз да плащам на читателя, а не да вземам пари за книгата.... Така, благодарение на тези методи подготвихме решение с главна задача не да направим този или друг път, а да създадем такава икономическа среда, която да привлече предприемачи.

И когато започнаха да се организират нови кооперативи (“Валяк”, “Шосе”, “Пътен работник” – какво значение имат имената!), ние се убедихме, че нормативите проработиха: у хората се прояви реален икономически интерес. Те започнаха да работят в града. Значи, всичко е наред. През миналата година 60% от пътищата са направени именно тези предприемачески структури. Ние нищо не бихме могли да постигнем, ако не бяхме намерили механизма, който ги повика.

Сега се обръщаме към префектурата: поръчвайте! Вие имате пари от градския бюджет. Вие най-добре знаете какво трябва за един ремонт. И вече никакви оправдания: даже в града ни няма проблем да намерим изпълнител.

В други условия започна да работи департаментът на инженерното обезпечаване. Днес той изпълнява 40% от работата, в основно от градските магистрали. Струва ти се, че всичко е по старому: имаш свой дял в бюджета, годишен план, гарантирано заплащане. Но поръчките и контролът на количеството вече не са негови. По-рано той беше монополист - сега има фон за сравнение. По-рано сам е приемал изпълнената работа – сега административната инспекция, подчинена единствено на стандарта. По-рано сам избирал какво да ремонтира - сега списъкът от пътища за ремонт се състои от тези, които наистина се нуждаят от такъв. Служба ГАИ (КАТ).

И ето, когато всичко е направено, когато в града се появиха съвсем нови изпълнители, с които префектурните поръчители сключват договора, случи се нещо учудващо. Производството на асфалт се увеличи съвсем малко, хората в муниципалните служби не се промениха, а обемът на работа нарасна четворно.

Сега смятайте. В града всичко на всичко има над 100 милиона кв. метра пътища. По-рано правили 4,5 милиона за година. Оттук и качеството: пътят не може да работи дори и 20 години. Сега обемът на годишния ремонт е нараснал на 17 милиона. Ако успеем да го задържим, то Москва е обезпечена горе-долу със сносни пътища.

И най-важното, градът ще изглежда като придирчива принцеса от приказките. Спомнете си, че тя именно е задавала задачите на женихите. Така и ние. Доколкото в града е организирана конкурентно-наситена среда и има множество потенциални изпълнители, заинтересовани от получаването на поръчката, то ако се появи възможност – не избират. Ако избират – това е рушвет. Провеждат се конкурси.

Това се прави така. Конкурсната комисия обявява участъка от пътя. Конкурентните фирми - и градски, и предприемачески – провеждат (много интензивно) търг. И после се избира тази, която е издържала конкурса, т. е. или е дала най-добри резултати, или е съгласна да работи при най-изгодни за града условия, или се ползва с доверие от минали свои работи. Избира се не един човек, а комисия. А тя не може лесно да се подкупи.

Какво тук е сложното? Нищо! Струва ти се. А в действителност това е една грандиозна работа! Разбира се, не всички я виждат, защото пътищата,

слагайки ръка на сърцето си, все още не са това, което бихте искали. Но съгласете се, че има тенденция към прогрес. И неведнъж - да понатиснеш и да стане, - а системно. Днес пътните служби не са такива, както преди три години.

И ние тихичко започваме да си мислим за втория етап на т. нар. демунципализация. Тоест водим работата към това, пътните служби да не са подчинени на града. Техниката засега нека да си е наша: не може предприемачът да си позволи да закупи толкова скъпи машини. Но за в бъдеще – имаме идея – градът, имащ средства, да поръчва работата и да заплаща резултатите от нея. Всичко останало нека бъде във фирми, готови да участвуват в тази работа и да се преборят за правото да получат муниципални поръчки.

И на мен вече няма да ми се налага да следя сам как строят пътищата.

Та нали да пътуваш и да контролираш - това е (простете, че се повтарям) стар болшевишки метод. Той е ефективен, когато в ръцете има камшик, а в очите на хората – страх.

РАЗОМАГЪОСАНИЯТ КРЪГ

“Все пишеш за успехите и сполуките! - каза Елена връщайки ми ръкописа - А хората ги вълнува какво не е станало, не се е получило. Ето боклука по улиците. За това и напиши.”

Отново сядам на масата. Ранно утро. Птиците пеят. Дъщерите ми още спят. Сега трябваше да съм на спортната площадка. В отпуск съм все пак. Нищо не може да се направи, трябва да се използва свободното време. Когато се върнеш на работа, няма да го имаш съвсем.

Само че за боклука да пиша тук, ей – богу, някак си е безинтересно. Това е временен проблем. С него всичко е ясно. Щом се освободят пари за закупуване на нова техника за почистване – проблемът ще изчезне. Казвам ви това като бивш чистач.

Истина е, че в наше време за някаква особена почистваща техника нищо не се чува, а да се управлява - даже е скъпо да се помисли. Метла, лост и лопата - това е цялата техника. Най-важно в работата на чистача е да стане рано. Докато Бог още спи, както казваше баба ми ...

Метлите връзвах сам, набавяйки си от по-рано пръчки. Метлата е упорит инструмент, не случайно в приказките на нея лети Баба Яга. Всяка метла си има характер. Ако не я стегнеш както трябва, то така ще те праша и ще те праша, че сили няма да ти останат.

Лостът ми даваше домоуправителят. Това е много уважаван инструмент. Изисква сила и ловкост. Да разбиваш с острия му край ледената покривка или да събираш с плоския край тънките ледени късове по пътя - това е изкуство. Ако спазваш наклона и силата на удара, то късовете стават почти еднакви и остават на мястото. Лесно се отстраняват. Основното е, че при работата с лост трябва да получаваш удоволствие. Иначе не спори. Такъв е законът.

Но главният предмет на моята гордост, беше, разбира се, лопатата за

сняг. Но не от фазер, каквато ми даваше домоуправителят, окована с желязо. А изработена от баща ми. Алюминиева. Широка, лека и заострена. Домоуправителят Василий Иванович, надут и строг, когато идваше да види как върви работата, много ме уважаваше, заради лопатата. Негово хоби бяха ледените висулки. Нищо не го възмущаваше повече, ако бях забравил някоя.

Така и поработи вашият покорен слуга цели 6 години в Нефтения институт, почиствайки собствения си двор и ползвайки се с уважението на околните. Беше жив още дореволюционния престиж. Чистачът – това е ликът на стопанина, негов упълномощен представител. Не случайно след революцията дошлите на власт болшевики забраниха думата “чистач”. През 20-те години го наричаха “метач” или “хигиенист”. Но народът запази уважението си към чистача и след войната се възроди без каквито и да е усилия от страна на градските власти.

Сега ситуацията е по-сложна, но все още проблемът е решим. Ако има пари в столичния бюджет, ще купим мѐни-трактори, ще повишим заплатата и ще стане чисто и хубаво. Обещавам. Тук няма защо да си блъскам главата. Само традиционните начини.

Но има в градското стопанство проблеми. Сякаш омагьосани, към които не знаеш как да се отнесеш, от коя страна да ги решиш.

Такъв проблем прилича на задръстена улица. Никой не е против, всички искат да пътуват. Именно за това, че всички пътуват, става абсурдно.

А, между другото, за задръстванията. Защо ти е да ходиш надалече.



Със заповед на Цар Алексей Михайлович от 26.04.1670 г. се забранявало влизането на коне в Кремъл – на свитата и на по-низшите.

Това не бил първи и последен забранителен закон на московските власти в тяхната безкрайна борба с постоянните “задръствания” в центъра.

Сега, обаче, независимо от уваженията ми към столичните традиции, не ми се иска да започна с това в наше постсъветско време. Работата не е в това, че подобни забранителни методи не са подходящи на идеологията на демократичния режим. Има по-важна причина: ние видяхме илюзорността на забраната. Нима не на това ни научи целият, блажена му памет, социализъм? Забраните работят само на първо време. После възникват тайни връзки, специално предназначени за това да се заобиколи заповедта с помощта на подкупи и руш-

вети - и скоро ние откриваме, че всичко си е на мястото, само контактите на мошениците са станали по-здрави, а джобовете по-пълни.

Още един известен в миналото начин за решаване на транспортния проблем – разширяване на улиците – също преминава през цялата история на града. Преместването на сградите през 30-те години или проправянето на път в нови Арбат през 60-те – традиция, започната не от болшевиките.

Първият опит да се регулира ширината на столичните улици бил предприет, доколкото е известно, през 1585 г. Цар Фьодор Иоанович определил ширината на улиците да бъде дванайсет сажена (25 метра), а на пресечките – шест. Тогава е била революционна мярка. И само липсата, както бихме казали, на "механизъм за реализация" довело тази мярка до нулата. Московчани не само, въпреки заповедта, не си орязали дворовете, за да разширят улиците, но често и вземали части от улиците, и като не ги използвали за нищо, ги превръщали в глухи улици.

Пожарът през 1629 г. унищожил половината от Белия град, подбудил най-накрая правителството да измери ширината на московските улици, за да се установи съответствието със закона от 1585 г. Картината била отчайваща. Много от улиците били един сажени, вместо полагащите се шест.

Цар Михаил утвърдил нови, по-меки стандарти. Но и той не успял да вземе много от московските стопани. При преустройството след пожара дворовете не са били оформени по линията на фасадите, както искал закона, заради което се образували издатини и ъгли.

Дже Петър Първи не успял да вдвори ред. С указ от 14.09.1715 г. той заповядал къщите да се строят само по права линия. В противен случай ще следва конфискация или преустройство за сметка на архитектите. Но московският характер взел своето.

Любопитно е да се четат царските укази – обикновено те са разумни (вече през 1752 г., например, на плана на Москва ние откриваме червени линии, определящи фасадите на къщите) и все пак са безсилни. Макар и написано като предположение, че всичко, което заповяда царят, непременно и безприкословно се изпълнява. Просто да се чудим: откъде такова доверие на думите? Нима нито царят, нито неговите приближени, в действителност не са знаели, че ако народът е овладял нещо до съвършенство, то това е изкуството да не изпълняват законите на властта. Даже Петър, когото ние сме свикнали да уважаваме за деловия характер и работлив дух и той не е бил достатъчно загрижен за контролиране на изпълнението на законите.

Така или иначе, на практика работата не вървяла до 1812 г., когато пожарът унищожил не само къщите, но и планировката на дворовете в Москва. "Пожарът и помогна да се разкраси" – ще каже по-късно поетът. И наистина: учредената след войната "комисия по строителството" веднага се хванала за работа. На картата на града нанесли с приблизителна точност всички улици в пределите на Камер - колежския вал и накрая през 1818 г. съставили "проектен план"... И все пак, независимо от цялата тази гигантска проектна работа, през 19 в. за разширяване на улиците не е направено много. Затормозяваше височайшето изискване да се купят от собствениците необходимите за улиците участъци по договаряне. А собствениците искали непосилни цени. Едва с въвеждането на новия правилник със закони в града през 1872 г. управата многократно увеличила финансирането и започнала да се ползва с полученото право да отчуждава необходимите земи за справедлива цена.

Но скоро дошла революцията – а какво е било по-нататък, как са разрушавани домовете на Москва, попитайте очевидците, а аз с ваше разрешение, ще прекъсна тази съвсем не весела история, за да не се разстройвам излишно. Ще кажа само, че подобен прийо̀м до такава степен е втръснал през годините на авторитаризма, днес ние ругаем тези варвари, които рушаха в годините на съветска власт историческия център, – че да се ползваме от техните методи не ни е присъщо. Остава един трети метод, най-трудният и деликатният: да се усъвършенства системата за регулиране на движението, за да се ускори неговия темп. Увеличаване на пропускателните способности на трасетата за сметка на еднопосочното движение, връзка на много нива, подземни подлези, многоетажни гаражи за автомобили, накрая създаване на още един околоръстен пръстен в столицата – ето това е нашия арсенал.

Тук можем да си спомним, че бързото каране е московска традиция.

"Московският водач препуска като бесен и крещи – Варда! Варда! - народът прави път." Това е извадка от писмо на чужденец (17 век).

С какви думи народът "прави път", може само да се досецаме по царските укази:

"За забрана да се пътува из града с камшици и юзди." (1863)

"За забрана на бързото каране и неизползване на цинични думи" (1744)

От тези управленчески документи добре се разбират московските прави и порядки.

Пред мен е наставлението на Петър Първи към московския обер-полицай: да се постарее водачите в Москва да карат по-бавно, а имащите желание

да препускат като "бързи коне с все сила", иронизира царят, нека устройват състезанията си в крайградските квартали или на реката през зимата.

А ето и указа на Императрица Елисавета Петровна от 19.03.1742 г.: забранява да се препуска из Москва "на бързи коне", за да не причинят притеснения и убийства на хора.

И за закуска следния цитат:

"На нейно Императорско величество вероятно се е сторило, че в Москва препускат на коне много бързо и заради това попадащите насреща хора ги измъчват и бият с плетени камшици, а с конете ги тъпчат без да мислят и без съжаление, докато ги псуват"

Съдейки по царските заповеди се създава впечатление, че гоголевското възклицание - "И кой ли руснак не обича бързата езда" - получавало потвърждение точно в първопрестолния град.

* * *

Който не е престоявал на задръстване на садовое кольцо, не е проклинал всичко на света, не се е молил, не е негодувал, не е бил готов да продаде душата си на дявола, само и само да успее да стигне навреме, той няма да разбере цялата страст, с която безкрайно са обсъждани проблемите на трафика на съвещанията в кметството. Тази дума на английски означава просто "движение", "транспорт", както напоследък съм забелязал, общувайки с регулировчиците, е започнала все по-често да означава прекомерно движение, задръствания, затваряне. Такива са игрите на думи в руския език: каквото у тях се движи, при нас стои.

Съвсем не е случайно, че трафикът в този смисъл е продобил кризисни форми в началото на 90-те години.

Градът, за който се е предвиждало дългогодишно съществуване на обществения транспорт, бе залят от вълна с небивало голям ръст автопарк от леки автомобили. Всичко това се оказа последствие от ускорения преход към отворената система – и премахването на дефицита от леки автомобили, и появата на богати хора и организации и много други, дълго е да се изброява. Изобщо, в Москва вече има повече от милион частни автомобили и тази цифра непрекъснато се увеличава. Прибавете и муниципалния транспорт. Плюс ведомствения. Плюс нашето желание да построим още нещо, да създадем, да поправим ... Ще се съгласите, че транспортната криза не може да не стане спътник на новата система. Тя се развива и заедно с нея кризата.

Проблемът е толкова сложен и многоаспектен, че излиза от рамките на решения за "пряко действие". Транспортната система е единен цялостен организъм, намесата в неговите отделни части може да предизвика последствия на други места в града. За това е нужна работа, предполагаща умение и професионализъм, интуиция и анализиране на варианти, допускане на различни подходи, сравняване на алтернативи. Възможни са противоположни мнения и конфликтни позиции. А изкуството на ръководителя не е в това бързо да вземе решение и строго да го контролира, а в способността търпеливо да разкрива всички гледни точки, във въвлечането на специалисти и ръководители в обща дискуссия при ясната представа кой на коя страна е.

Тази тактика – като че ли е особена тема и не знам дали тук и е мястото.

Често ме питат (даже колеги, не само приятели): защо провеждам дълги съвещания? За какво губя толкова време за "говорилня"? Не е ли по-добре да извикам при себе си двама добри специалисти, да изработя с тяхна помощ грамотно решение и строго да го проведа? Ще ви кажа под секрет: в крайна сметка често става и така. Но аз се заклях, че никога няма да приличам на някой си Слюнков, член на Политбюро (помните сигурно тази фамилия), който по времето когато бях зампредседател ме викаше в кабинета си, два часа говореше дявол знае какво и ме изпращаше дявол знае с какво. При което главно си губеше времето да ти показва, че за нищо не ставаш и на нищо не си способен. Всеки път, напускайки кабинета му, аз се клянях, че никога през живота си няма да приличам на него.

Не, господа. Изкуството да си ръководител се състои в това, да събереш всички, да изслушаш всеки и наистина, по съвет на Карнеги, да се възхитиш от неговото виждане на проблема и познанията му. Задачата на ръководителя е да създаде атмосфера на обсъждане, творческа еуфория, "мозъчна атака". Та нали скучните "оргрешения" също са подчинени на принципа на собствеността. Едва след като те бъдат приватизирани от ръководителите на средно ниво, започва провеждането им в живота.

Опитният ръководител, провеждайки съвещание, има предвид паралелна цел: да не налага своето решение на подчинените си. Той може незабелязано да ги подтикне, направлявайки ги с въпросите си, но в никакъв случай да не настоява. Той побеждава с търпението, а не със силата. Той счита за сполучливо това съвещание, в края на което може да каже: "Нашето общо решение – ето го – се основава на ваши идеи. Много ви благодаря за тях". Защото само след подобен разговор, само той придобива способността да не пренебрегва със

своите задължения изпълнителите, а творчески да се съюзи с тях и да се борят да отстояват това решение. Те са специалистите. Но ако до този момент всеки от тях е виждал в общия проблем само своя дял, то сега той е уловил същността на целия образ и го приема като цяло. Него вече може да не го контролираш. Той отнася със себе си огънчето на нагласата да го осъществи, защото счита приетото решение за свое, а да отстоява своето е във природата на човека.

И така започва работата – честно казано странна – никога преди столичен градоначалник не е провеждал толкова съвещания на една и съща тема, не е ходил толкова често ГЕНПЛАН, не е слушал с часове сътрудниците от транспортния сектор, не е общувал при всеки удобен случай с обикновени работници, ГАИ ... И не е изпадал в такова състояние на безизходица, щом положението се окаже почти безнадеждно. Навсякъде знаеха едно: забранени методи. Ограничен достъп. Никакви различни решения никой не предлага.

В такава ситуация изпитваш страшно разочарование от себе си. Въпросът е прост, а ти си безсилен. И макар да знаеш, че това безсилие е лъжливо, че то не трябва да те спира, щом природата е толкова многообразна струва ти се, че решението е някъде наблизо и иска само едно: "Намери ме, намери ме...".

И тук от пълно отчаяние, разберете ме, съвсем неочаквано за мен самия (аз даже не помня как се случи това) правя предложение: какво ще стане, ако завъртя садовое кольцо в една посока? (А вътрешно си мисля: ти да не си болен? И продължавам.) Без светофарно трасе в града. Скорост до 80 км/ч. Ще направим нови надлези, връзки, подлези, ще организираме движението на съседните улици – и по-нататък въпросът ще е в цената на бензина. Как ви се струва?

Тези идеи са хубави с това, че може и да не ги внедриш, но те активизират цялата сфера и дават резултат не там, откъдето си започнал.

Както винаги в подобни случаи, веднага се намериха ентузиастични ("присемаме решението, ще опитаме!"), и противници ("спрете да експериментирате в Москва!"), и центристи. Седя и сам определям: на коя страна са онези от главните ръководители, на които предстои да осъществят всичко това. Ако са "отдясно", то по-добре да не им провалям работата. Да кажа по-ясно: откажи се.

Но все пак преди да се откажем, ние проверихме и този вариант. Направихме много изчисления, моделирахме възможните ситуации на компютри, определихме липсващите елементи. И вече в процеса на работа получихме много.

Първи от тези резултати беше активизирането на работата над проекта за тунел под Лефортово - там, където днес се прекъсва третото колело. По някакви неясни причини, неговата разработка почти спря. Сега този тунел е внесен в списъка на приоритетите. Стана ясно, че той може да бъде направен и без чужденци и с гаранция, че на повърхността му няма да пострада нищо, което вълнува почитателите на старинна архитектура.

Вторият резултат – съвсем неочакван - “нулево” колело около Китайград и Кремъл. Идеята се роди от впечатленията по обсъждане на търговския комплекс под Манежа. Там ни пречеше улицата, отделяща Манежния площад от Александровската градина. Предполагаше се на този участък да бъде направен тунел под земята. Нормална мисъл, лесно е да се направи – но много противно беше някак си да си представиш две дупки в центъра на Москва. Аз не бъркам: точната дума е противно. Такова състояние на емоционален дискомфорт е близко до художествения. Това, което кара майсторите да не се успокояват, избирайки варианти, търсейки образни решения, докато не ги “осени”.

Идеята се оказа толкова проста и красива, че на практика нямаше против. Колелото се завъртя около Кремъл.

– А какво ще правим със “Садовое”? – питам

Може би, засега да почакаме? – чувам в отговор. Ще направим редица надлези, тунели, ще проектираме елементи, които все ще потрябват, независимо от това какво решение по-късно ще приемем, движение в едната посока или в двете.

Аз бях щастлив. Това е отговорът, който ми е нужен сега.

С него са съгласни всички основни ръководители. Те разбраха стратегическия замисъл.

Те още търсят алтернативни варианти.

Те знаят: не трябва да бездействат.

ОКОЛО „КВАРТИРНИЯ ВЪПРОС“

В романа на М. Булгаков „Майстора и Маргарита“ има странна фраза, произнесена, ако се вярва на писателя, от самия Сатана: московчани, знае се, са хора като хора, „само квартирният въпрос ги разваля.“

Авторът не пояснява за какво става въпрос. И малко хора знаят, че става дума за доста стара история, завършването на която, ако даде Бог, ще видим ние. Ограничаването на плащането за квартири, реквизирането на домовете и съгъстяването на квартирите - всичко, което много от вас свързват с „варварството на съветската власт“, всъщност възниква много по-рано.

Историята с „квартирния въпрос“ е ярко свидетелство за това, колко много е направено в доболшевишкия период, особено в болшевишкия, как естествено е израствал болшевизма от руската действителност, особено от милитаризирана Русия 1914-17 год.

1.

Надявам се, не трябва да напомням на читателя, че преди революцията жилищата са били изцяло в частно владение. При това под думата „домовладелец“ се е имало в предвид не всеки стопанин на къща, а само този, който дава жилище под наем – т. е. много широка категория хора – от собственика на доходна къща с десетки мебелирани квартири до вдовицата на дребния чиновник, притеснена за пари.

Сред московските буржоа домовладелството се приемало като спокойно и безрисково вложение на капитал: купил си къща – събирай от квартирантите наем, старай се да не пропуснеш повода да го увеличиш, ако например павират улицата.

Домоуправлението не изисква особен талант. Надзираване на чистачките, договор с предприемача за поправяне на покривите, а също така и намира-

не през зимата на каруци да извозват снега - ето това са всичките грижи на домовладелците, които по думите на фейлетониста са "инвалидите на капитализма".

Основните им задължения, ако се вярва на злите езици, били тези, които нямат връзка със стопанството на къщата - водене на домове и денонощни книги и съдействие на полицията. Именно затова наемателите не обичали домовладелците, но това е била до известно време лично тяхна работа.

Нашата история започва от края на 1914 год., когато в Русия във връзка с разгръщането на военни действия, се наблюдава голям скок на инфлацията.

Домовладелците мислели, че никой няма да оспорва техните права за индексация на доходите. И в мирно време Москва се е нуждаела от жилища. А в началото на войната (армия, бежанци, болници) дефицитът се изострил до крайност.

И ето стопаните започнали да вдигат наемите – отначало на нещастните бежанци, а после на всички останали.

И така се започва.

Санитарните попечителства предизвикали в Думата цяла кампания с протестните си писма.

След тях започнало да протестира т.н. "Дружество на наемателите".

По-късно "Дружество на градските служещи", обединяващо 23 хиляди души.

После, който иска – работници, акушерки, бежанци, "всички, които макар и малко, били обединени".

За учудване на домовладелците, акцията на протеста подкрепяла и московската преса. Даже булевардните издания въвели специални раздели, в които едва ли не ежедневно се появявали статии и забележки под красноречиви заглавия: "Поход срещу квартирантите", "Хитростите на домовладелците", "Воплите на квартиранта". Препечатвали се резолюции на протестиращи организации. Даже солидните "Руски ведомости", след като малко се почудили, излезли с няколко статии от типа "Стонове на квартиранта." Никой не искал да остава настрана и да отстъпва на колегите си в обществената надпревара.

Всичко това окончателно предопределило позицията на властта.

Властта не обича откритите действия, влошаващи положението на поданиците ѝ. Тя действа косвено – чрез непосилни данъци, чрез парични емисии, или, както е в наши дни с ваучери или с отказване да индексира спестяванията. Тя знае, че откривайки измамата, опосредствуваният – (когато за своите

спестявания не къща, а дървен ковчег не може да си купи) – руски човек не може да приеме със сърцето си такъв осезателен и неоспорим факт, какъвто е повишението на наемите за квартири.

“Защитата на народа” се осъществявала с най-решителни мерки. През август 1915 год. със “задължително постановление” на московския градоначалник било **ЗАБРАНЕНО ПОВИШАВАНЕТО НА НАЕМИТЕ НА ТЕРИТОРИЯТА НА МОСКВА.**

По-късно това постановление било потвърдено със заповед и от командващия войските в Московския военен окръг.

Примерът на Москва последвали и други градове.

Домовладелците опитали да се защитят. Трудно е да се чете тяхната петиция до парламента без съчувствие. Те умолявали командващия МВО да отмени ненавистното разпореждане, призовавали към разум и справедливост.

“... Отказът да се преразгледа това постановление би поставил домовладелците в изключително неизгодно положение в сравнение с другите собственици на имоти и капитали : владетелите на държавни книжа продължават да се ползват с предишните %; на доходите на търговските и промишлените предприятия никой не посяга. Служещите в обществени учреждения, търговски и промишлени служители, получават добавки в случай на поскъпване. Заемащите правителствени длъжности също имат привилегии. Много би било странно и несправедливо, ако домовладелците, имащи преди войната определен скромен доход от своите имоти, в случай на война и поскъпване да се задължават да се откажат доброволно от тези доходи...”

Те искали разрешение да вдигнат наемите с 10-20%, което, отчитайки ръста на цените, би било напълно приемливо. Властта в отговор стоварила нови забрани и глоби.

Едва към края на лятото, когато стойността на рублата паднала до 25 копейки, центърът опитал да се намеси и да направи това, на което не се решавали губернатори и командири. “Квартирният закон” на Съвета на министрите от 27.08.1916 г. (отменящ всички предишни разпоредби) забранявал да се повишават цените само на самите жилища. Разрешавало се да се вдигнат таксите за комунални услуги.

Този компромис, обаче, нищо не донесъл на домовладелците.

Локалната социална катастрофа се извършила. Преди войната домовладелец, получаващ 4-5 хиляди рубли годишен доход, се е считал за състоятелен човек. Работникът получавал 400-500 рубли. Към края на войната след падане-

то на рублата близо 100 пъти, годишната работна заплата на работника достигала вече 30 хиляди. Домовладелецът останал със своите четири – пет, т. е. оказал се в по-лошо положение, отколкото своя чистач.

2.

Нито властта, нито домовладельците, разбира се, не подозирали за сериозността на случилото се. Предполагали, че войната скоро ще свърши и временните загуби ще могат да се компенсират.

Всъщност се забърквала такава история, която и до ден днешен ние не можем да разплетем. Разрешавайки да се повишат цените на комуналните услуги, “квартирният закон” не разрешавал да се повишава тази част от наема, която отивала за амортизация и ремонт. Резултатът не се забавил. Къщите започнали да се рушат.

Домовладельците въвели режим на строги икономии. Квартирантите мръзнали. Но Дружеството на домовладельците демонстративно наредило: да се включи в договора точка, с която обитателите се задължавали да отопляват домовете си само с онова количество въглища, което получават от градската управа.

Да обърнем внимание на логиката в поведението на домовладельците: те спрели да се борят с трудностите. На пазара било пълно с въглища и дърва, но за никакъв кооператив за централно закупуване на топливо през целия период на стопанска разруха не се чувало. Всички започнали да разчитат на муниципалната власт.

През зимата на същата година се случило нещо нечувано за Москва: стопаните престанали да наемат каруци, които да извозват снега от техните улици. Това било официално узаконено – московския градоначалник разрешил да се прехвърля уличният сняг в дворовете.

Същото станало с канализацията: ако по-рано са работили специални бригади, то сега всички се обръщали към Управата. Канализационният отдел се оказал претрупан с поръчки. От 1.01.1917 год. там се образувал отдел за ремонт на канализационни и водопроводни устройства – събитие, историческо по рода си: този отдел със своите работилници станал прародител на бъдещите многочислени градски ремонтни служби.

Накратко, в навечерието на октомврийския преврат бил изрисуван пророческия идеал на московските домовладельци: да се възложи осигуряването на градското стопанство на муниципалитета.

3.

Но и това не е краят. Тук ние навлизаме в най-важната част на "квартирния въпрос", в който булгаковския дявол виждал причина за "повреждане" на московчаните.

Тъй като от началото на войната домостроителството спряло, ремонти не се правели, а населението се увеличавало – всичко това, естествено, предизвикало жилищна криза. Даже през есента на 1916 год. студенти, върнали се от лятна ваканция, нощували в полицейските участъци.

Това ненормално положение било ясно на всички. И ето новата градска Дума, образувана след Февруарската революция – т. е. съвсем не болшевишка, а кадетско-есеровска, най-послед, най-послед измислила решение!

Същият ден, когато шурмували Зимния в Петроград, т. е. 25.10.1917 год., в Москва бил подписан проект, постановяващ "предоставяне на московската градска обществена управа правата да реквизира помещенията".

В него по-точно се казвало:

"На Московската градска обществена управа се предоставя правото за РЕКВИЗИРАНЕ на жилища и всякакви други помещения в пределите на град Москва за осъществяване на мерките по намаляне жилищната криза на населението.

По същия начин на Московската градска обществена управа се предоставя правото да издава задължителни постановления ЗА СГЪСТЯВАНЕ на живеещите по квартири и други жилищни помещения, съгласно основания и правила, които да се изработят от градската управа".

Но тези правила били изработени вече от друга власт.

4.

През декември 1917 год. Московският съвет отменил правото на частна собственост на големите домовладения.

Жилищата ставали градска собственост. Започнала великата епоха на муниципализация на жилищата, която може да се сравни по размах и последици с колективизацията, индустриализацията и други подобни войни за социализма.

Новите проблеми възникнали веднага. Първият от тях бил – кой ще управлява муниципалните жилища? Тук отново имаме повод да се удивим на волята на провидението: оказало се, че за момента на октомврийския преврат,

всичко е било сякаш подготвено. По-точно, почти във всички по-големи домове по това време действали т. нар. "домови комитети", организирани (както пунктовете за разпределение на купони за хляб) от самите жители. Точно на тях с декрет от 12 декември 1917 год. стоварили управлението на жилфонда.

В декрета се казвало:

"На домовите комитети се възлага да управляват домовете, за което им се предоставя правото:

- а) да вземат квартирен наем;
- б) да отдават празни помещения;
- в) да правят необходимите ремонти;
- г) да назначават служители за ръководене на домовете."

Великият комбинатор Остап Бендер след провала в своята афера обмислял възможността да се преквалифицира в "управдом". Идеята не била толкова глупава, колкото може да ни се струва днес. Веднага след революцията започнало – и продължило цели 20 години – масово жилищно преразпределение. Отнемането на квартирите и съгъстяването на наемателите приело епидемичен характер. А ако се отчете, че именно на управдомите и домкомитетските активисти Съветската власт започнала да поръчва секретни функции, дописки, отчети, то ще стане ясно, че да се реализират целите на негодниците било напълно възможно и даже удобно.

Друго нещо е грижата за състоянието на домовете. С преминаването им в ръцете на "домкомитетите", за тях настъпили лоши времена. Заради намаление на наема, жителите се опитвали да кономисват каквото могат. И преди всичко това, което не може да се икономиса без да се разруши сградата. Ремонти се правели хаотично, нарушавали се строителни и противопожарни правила. Съдейки по документите на Моссъвета, пожари са възниквали например от вкарването на кънци във вентилационните шахти или от допира им до дървените стени без всякаква изолация; големите печки се поставяли направо на пода; огънатите покриви подпирали с греди; произволно си правили прегради. Накратко, както е записано в един от документите на тогавашния Моссъвет, "заинтересоваността на жителите за благоустройство на квартирите не гарантира с нищо грижливото отношение на домовите комитети към жилищата".

Пред мен е докладът на сътрудника в Жилземотдела Д. Кузовков "Муниципализация на жилищата и кварталните стопанства в Москва." Авторът обяснява това, което се случва така:

"Макар и цялото население да е заинтересовано от това по улиците да се

ходи удобно, ако се възложи благоустройството им на пешеходците, никой никога няма да поправи или да помете улицата, да изчисти снега, да запали фенерите. Да се възложи стопанисването на домовете на самите наематели - все едно, че оставяш улицата в ръцете на гуляеща публика или шофирането на вагоните на трамвая – на пътниците.”

Опитите да се разглеждат действията на домкомитетите като “саботаж на несъзнателни елементи (да се заменят с комитети на бедността или с партийна организация от комунисти) не давали резултати. Тогава възникнала идеята да се създадат квартални стопанства, прототипи на бъдещите жилищни отдели.

С постановление на Моссъвета от 1.11.1918 год., домове, разположени в един или няколко квартала, се обединявали в едно стопанство. Ръководителят на подобно стопанство отговарял вече не пред жителите, а пред районния отдел в Моссъвета.

5.

Какво място заема наемът във финансирането на цялото това жилищно стопанство?

Почти никакво. Един от първите декрети на Совнарком постановява функциите на предишните градски управи да се предадат на градските съвети. А градските съвети (едва ли подобно нещо се случвало в световната история!) преминали на държавно снабдяване.

Към 1919 год. при общото падане на стойността на рублията (в сравнение с времето преди войната) около 200 пъти, наемите се вдигнали средно 2,5 пъти. Квартирните цени останали най-ниски в сравнение с всички твърди цени. Ако преди войната стая без отопление излизала на наемателя 8 рубли на месец и отнемала 20% от 40 рублевата заработка, то сега била 20 рубли, т. е. отнемала едва 1% от зарплата, възлизаща на 2 хиляди рубли. Да пресметнем по друг начин: месечният наем се равнявал по цена на 2 цигари или 6 кибрита.

В комисията на Совнарком по този въпрос се обсъждали различни проекти. Дали да повишат наемите в границите на разходите. Дали да покриват дефицита със средства за сметка на държавата. Всичко свършило с това, че на 11.07.1919 год. СНК издал постановление с характерно заглавие: “ЗА ЗАБРАНАТА ДА СЕ ПОВИШАВАТ НАЕМИТЕ НА ЖИЛИЩАТА.”

През 1920 год. правителството въвежда нов принцип – за безплатното жилище. Въвежда го аргументирайки се с това, че голямата инфлация все едно

ще направи безсмислен какъвто и да е наем, в случай, че службите, които го събират, струват скъпо.

Този принцип работи кратко. Но той така развращава хората, че когато през 1921 г. излиза постановление "За заплащане на комуналните услуги", никой вече не иска да плаща.

Тогава специалистите разработват тактическа маневра. Те предлагат да се въведе минимално символично заплащане, започвайки с 10 копейки. След това всяка година да го повишават. Те се опитвали да превърнат в навик самият факт на заплащане.

И наемът (диференциран по 17 раздела) действително се повишавал.

Ежегодно с 50%.

През всичките години на НЕПа.

6.

В началото на 1921 г. в Москва били разрушени единайсет хиляди сгради, което рязко е намалило обема на жилищния фонд. Загубите се отчитали по различни параграфи: разрушено, изоставено, замърсено, разграбено за дърва и т.н. Липсата на отговорност у жителите и юридическата безотговорност на домоуправленията ускорявали разрухата и довели до жилищна катастрофа.

На 3.09.1921 год. Президиумът на Моссъвета узаконил "Разпоредба за жилищните дружества". Идеята на нововъведението ни е позната от пародийния лозунг на Илф и Петров за спасение на даещите се: "Грижата за опазване на жилището е дело на неговия потребител."

По-горе споменатият Михаил Булгаков, този, който считаше "квартирния въпрос" за главна причина да се "развалят" московчани, описва появата на тази нова форма за домоуправление по следния начин:

"В квартира номер три настаниха другари.

– Хайде, де!

– Точно така, цели четирима.

– Боже мой! Представяш ли си какво ще бъде сега в тази квартира. Какви са те?

– Горедолу!

– А Фьодор Павлович?

– Замина за паравани и тухли. Преградки ще поставят.

– Дявол знае какво става!

– Във всички квартири, Филип Филипович, ще настаняват... Сега имаше

събрание, избраха ново дружество, а предишните – шляп зад тила и бягай.”
 (“Кучешко сърце”)

Предполагало се, че жилищното дружество ще започне да се грижи за опазване на домовете. В действителност главна тяхна грижа станало не това, а продължаващото масово жилишно преразпределяне.

7.

С началото на НЕПа принудителните “сгъстявания” и “изселвания” били “вкарани в руслото на революционната законност.”

Така е казано и в постановлението на СНК от 1926 год.: “Мерки за принудително сгъстяване на гражданите да се допускат само при определени обстоятелства, при точно установени от закона случаи и в строго определен законен ред.”

Сега ще разгледаме какви са тези случаи и какъв е този ред. Пред нас са поясненията на московския градски съд, написани, както се казва, за най-тъпите. Да вземем понятието “СГЪСТЯВАНЕ”.

“Под сгъстяване следва да се разбира не всяко заселване на площта на основния наемодател, а само на излишъци вътре в стаите. Например, Иванов сам заема стая от 16 кв. м. Той има право да настаня при себе си Петров или като временен жител, или на излишъка (16-8 = 8 кв. м).

Ако при настаняването на Петров Иванов заяви на домоуправителя, че той се е настанил като временен жител, то Иванов ще продължава да плаща за излишъка и има право да изсели Петров като временен жител.

Ако Иванов е подал заявление в домоуправлението за настаняване на Петров върху излишъка по реда на сгъстяването...”

Сега ще представя всичко това образно. Става дума за 16-метрова стая! За какво “сгъстяване” може да става дума се чудим днес. Ето такава: в постановление на Моссъвета от 28.07.1924 год. за “жилищно-санитарна норма” се приема “16 квадратни аршина на човек без разлика във възрастта”, която впоследствие се променя на 8 квадрата на човек.

Как е изглеждало това може да се прочете от Илф и Петров.

“Голямата стая беше разделена с преградки от шперплат на дълги ленти с ширина на всяка от тях – два аршина. Стаите приличаха на кутии за моливи, с тази разлика, че освен моливи и писалки, тук имаше хора и вещи.”

(“12-те стола”)

За да си представим какво е ставало в подобни комуналки, ще се обър-

нем отново към официалния документ. Да вземем понятието “санитарна норма”:

“В стаята живеят двама приятели. Единият се жени и довежда без съгласието на другия жена си. Съквартирантът протестира, работата стига до съда и в едни случаи съдът изселва жената, а в други – не...”

(из поясненията на Московския съд)

Ако не се преживее всичко това, не може да се оцени какво все пак е направено в Москва след смъртта на Вождя на всички времена и народи.

8.

С началото на НЕПа се прави опит жилищното стопанство да премине на самоиздръжка. С това се заема Наркомат за вътрешните работи – не онзи страшен НКВД, наследник на ЧК и ГПУ – а в онова време още напълно традиционно ведомство, ръководещо местното стопанство.

Комуналните стопанства се отделят от държавното снабдяване. Моссъветът провежда “политика на демунICIPализация”. Възстановява се правото за частни строежи, което било отменено с декрет от 1918 год. Гарантира се “неизселване” от построените с лични средства владения. Повечето от дребните домовладения (по пет и по-малко квартири в къща) се връщат на бившите си господари. Големите се дават под наем на жилдружествата и учрежденията. Арендаторите се задължават да ги експлоатират и възстановяват за своя сметка.

Впрягайки частния интерес в бойната колесница на социализма, Моссъветът изхождал от трезвата оценка на реалността. Той се опитвал да прехвърли грижата за жилфонда на новите арендатори. Но се сблъскал с неочаквано явление: много от бившите господари не искали да върнат обратно своята собственост. Към края на 20-те години в Москва имало около 2 хиляди безстопанствени сгради.

Едновременно с това НЕПовският Моссъвет упорито се учел да измъква пари от наемите.

Последното му повишение става в 1926 год.

След това настъпва “година на велик прелом” и въпросът за най-евтино-то в света жилище става изцяло политическо дело.

9.

В началото на 30-те години комуналното стопанство е тържествено изпроводено от НКВД: на последния предстоят по-важни дела.

За това, каква атмосфера се е възцарила в редовете на славното комунално племе, може да се съди, отваряйки, макар и напосоки, който и да е брой от списание "Комунално строителство" от 1938 год.

"На много места в Москва вражеска ръка, в условията на безотговорност, създадена от съществуващата система за ремонтни работи, се е опитала да провали ремонта, т. е. делото за подобряване на битовите условия на населението..."

В друг брой на списанието:

"Подла банда, скрита в Академията на комуналното стопанство дезорганизира работата" и затова е време "да превърнем Академията в наистина научен щаб на комуналците, където никога не ще могат да проникнат врагове на народа и предатели на родината."

В условията на нагнетяване на шпиономанията, на домслужбите се давали важни функции. Съгласно новото "Положение за домоуправление" (1938 г.) в задълженията на управдома влизало:

"Определяне на отговорници в квартири, населени с няколко наематели и ежедневен управление на работата им.

... Връчване на съдебни призовки.

... Присъствие при обиски..."

Така се появила нова форма за решаване на "квартирния въпрос". Кампанията по изселването от Москва на "вредни елементи" освободила немалко жилища. За да получат терена на съседа било достатъчно да се скърпи донос. Някои ги прибирали през нощта, някои от улицата, а някои просто са получавали призовки да се явят в районния отдел на НКВД. Човекът пристигал и му връчвали разпореждане за изселване. Срок – 72 часа. Билетът бил за негова сметка. При това са отнемали и паспорта с регистрацията и квартирата.

Няма подробно да описвам този мрачен период: и без това се появиха доста публикации за него. Ще кажа само, че сталинската епоха доведе "квартирния въпрос" до апогей.

Комуналките (тази дума не се превежда на чужд език) се оказаха не само начин за решаване на жилищния проблем, но и важен лост за социален контрол. Семейството – наричано тогава "клетка на държавата" – първоначално противоречало на марксистката програма. Но ако в първите следреволюционни години с него се борили, поощрявайки "половия комунизъм", то сега с ожесточението на режима, се отнемало правото на човека на личен живот. В комуналната не е възможен личен живот. Това бил "роман с колектива"...

10.

Без да разберем всичко това, ние никога няма да оценим какво е било свършено в постсталинската “пролет” на 60-те години.

Хрущов решил да разреши “квартирния въпрос”, както Тарас Булба – тиква. Той обиколил различни страни, внимателно разгледал общите тоалетни, ниските тавани и типовите бетонни блокове. Всичко това се вписвало в неговия стратегически замисъл: всяко семейство в отделна квартира.

Като човек на идеята, той с такава сила завъртял всички организации, имащи нещо общо с проектирането и строителството на жилища, че архитектите мигом забравили за красотата, а строителите за качеството. Идеята била проста до умопомрачение: “днешното поколение съветски хора ще живее при комунизма”. Предполагало се, че ще посрещнат комунизма след 20 години в 5-етажни блокове.

Сега, след 30 години се налага да се разглобяват тези приумици на Хрущов: увисват греди, разрушават се панели, повреждат се санитарни възли. Да се живее в тях става опасно. Те не могат да се използват дори като временни жилища.

Тук читателят може да помоли автора да спре: откъде накъде толкова критика? Нима московската жилищна криза не е била страшна? Колко разбити съдби е имало по тази причина! Каква радост, какво чудо е било преместването на семейството в отделна квартира от комуналката? В крайна сметка нима типизираното, унифицираното не е пътят за развитие на масовото жилище?

Всичко е така. Но щом веднъж сме взели за точка за отчитане булгаковската забележка относно “развалянето на московчани”, то нека и този период разгледаме от същите високи позиции.

Съвсем малко усилия бяха необходими, за да се направи всичко по-културно – и типизирането, и унифицирането. По замисъл всичко било правилно, но недалновидно за развитието на строителството. Не само защото се налагало да се рушат скоро построени домове, намалявайки потенциалния жилищен фонд, а и по други фини причини, неизмерими с линейка, както се мери жилищната площ.

Вземайки като основа най-мизерните типови проекти, довеждайки ги със социалистическия метод до такова ниво, каквото не е известно никъде по света, архитектите променили облика на столицата. Да, аз израснах в барака,

но това никога не се е считало като норма. Утвърждавал се новият облик на човека, за когото се полагало бетонова клетка с височина 2,5 м и пълно отчуждение от околните.

Но да се върнем на думата. Главното е в това (и ние сме длъжни да благодарим за "затоплието"), че създаденият темп на жилищното строителство позволи за годините на съветската власт да се реши първата част на "квартирния въпрос", без което, ако се вярва на дявола, не могат да се променят московчани.

11.

На нас в наследство ни остана втората част от жилищния проблем, най-тежката и, както се изразяват днес, "непопулярната."

Налага се да правим това, което не са решили още царските власти.

Да се повишава насма за жилищата.

Най-малко от всичко ми се иска да информирам московчани за тази необходимост. Но имам ли друг избор?

Има прости принципи и трябва да се върнем към тях. Те се базират на изначалните понятия за собственост, правото на човека да има свое жилище, да го притежава и да го благоустроява.

Между другото ситуацията така се заплепа, че да се основава на каквото и да било след 1914 год., станало практически невъзможно. От периода, който обхваща няколко поколения, не можем да вземем почти нищо.

И така, ето задачата, проста като в учебниците по аритметика.

Резултатът в края на 1991 год.: 85% от жилищата са градска собственост, останалите - ведомствени. Частни почти няма. Наемите представляват 0,3% от нивото на експлоатационните разходи.

Неизвестно кога всички квартири ще бъдат частна собственост и стопаните им, както е в целия свят, ще заплащат тяхната стойност и ремонт.

Въпросът е как да се премине от пункт "А" в пункт "Б"?

Ако обществото беше богато, гражданите щяха да получават, както е във всички развити страни, нормални доходи и проблеми не би имало. Проблемът възниква заради нивото на благосъстоянието на обществото.

С преминаването на квартирите в частна собственост възникна парадокс. Реалната цена на жилище в Москва е много голяма. По-голямата част от новите собственици не са в състояние не само да направят основен ремонт, но дори да заплатят издръжката на собствената си квартира. 40% от московчани

имат доходи по-ниски от жизнения минимум и подобен въпрос за тях означава катастрофа.

На свой ред, градът също не издържа на дотационното натоварване. От 20 трилиона рубли градски бюджет (които остават след като 27 отиват в държавната хазна), ние вече не сме в състояние да приведем на ремонтните служби толкова, колкото е необходимо. През миналата година, например, беше направен ремонт само на половината от предвиденото. При което и тези пари биха могли да се използват по-ефективно, ако с тях разполагаха жителите, а не чиновниците: можеше да бъде поощрена конкуренцията в ремонтните служби.

Какво да се прави, читателю? Сега московската власт тръгна по пътя на "жилищните субсидии".

От една страна наемите се повишават и това е естествено, защото в Москва живеят доста хора с добър доход. Би било непонятно откъде накъде те могат да се ползват от държавната помощ на принципа "който има повече, той получава повече" (обикновено това се става при централизирани на дотации).

От друга страна, системата гарантира, че наемите няма да ви отнемат повече от нормалната част от семейния бюджет. Който не може да плати – нека дойде. Ще направят повторна сметка.

Системата не е идеална. Ще търсим варианти.

Но заради цялата тази работа не бива да забравяме какво е казал за причините за нравствената "корозия" на московчани самият Сатана. Каквото и да говорите, по-добър специалист по тези проблеми няма да се намери.

НЕ СИ ИГРАЙТЕ С ТЪЛПАТА, ГОСПОДА!

Съвременният град не е приспособен за революции. Всичките му структурни елементи са разчетени за мирен живот.

Муниципалната власт е аполитична по определение: тя хаби толкова сили и време да поддържа установения граждански ред, че всякакви стихийни действия за нея са досадна пречка, нарушаваща наложенения бит на гражданите.

Ето защо, възразявайки срещу всевъзможни неразрешени политически акции, ние постоянно подчертаваме, че работата не е в цвета на знамената, под които те излизат на улицата.

А в това, че да се използва стихията на тълпата, трябва да бъде забранено за всички.

В тази връзка ми се иска да се върна към един епизод, за който не разказах в книгата "72 часа агония".

Нека читателят ми прости за това връщане към добре известната за всички история.

Ще стане дума за тълпата.

Моите записки се отнасят за събитията от 22 август – първия ден след провала на пуча. От сутринта обикалях из града, пресмятайки загубите. Броях разбитите тролейбуси. Набелязвах ремонтни работи. Давах куп разпореждания, за да направя живота отново нормален.

Изведнъж в колата се раздаде звън.

Съобщаваха ми, че на площада пред сградата на КГБ се е събрала тълпа. Искат да събрат паметника на Дзержински.

– ...Някакъв катерач вече се е изкачил на монумента... Метнал е дебело въже на шията му ... Хората спряха камнион... Вързаха края на въжетото... Сега теглят...

Аз бях изплашен. Не заради Дзержински: “Железният Феликс” отдавна е станал символ на политическо насилие, на чиято сметка са писани милиони жертви. Но монументът тежеше 87 тона. Най-малкото неуспешно действие с него ще доведе до катастрофа.

Първо, не се знае как ще падне. Няма ли да затисне някого по пътя.

Второ, превъзбудената маса едва ли си представя какво се намира отдолу, под площада. А там е метрото, градските комуникации, колекторни тунели. Ако чудовищният товар пробие подпорите, то Дзержински и след смъртта си ще направи жътва на хора.

Ние се юрнахме към площада.

Приближаваме се... Слава Богу, още стърчи.

Даже мощният камион не може да го помръдне. По време на Съветската власт всичко се е правило “за векове.” На площада има стихийен митинг. По мегафона говори Геннадий Хазанов, Ростропович, Егор Яковлев и др. Общо взето, всички ония, които бяха и пред Белия дом, само че речите им сега са съвсем други. Вижда се, че усещат агресивността на тълпата и се опитват да възпрат разрушителната ѝ сила. В някаква степен успяват. Но не се знае докога.

Аз заставах до изказващите се. Макар и присъстващите, намиращи се на площада да се чувстваха победители, забелязваше се разликата на тази маса хора от другата, която чакаше идването на танковете до Белия дом. Даже, ако предположим, че това са същите тези хора... Но там имаше братство, тук – тълпа. Там – истинска опасност – тук тържествуваща агресия. Там всички се стремяха внимателно и предпазливо да се отнасят един към друг: жествете бяха добри и внимателни; обичуването роднинско, братско. Тук господстваше размахът на разрушението. Това беше една лоша маса, решила да отмъщава.

Мегафона взе префектът на централния окръг Александър Музикантски. Той обяви от името на московското правителство, че:

“...Решение за свалянето на монумента вече е взето. Паментникът на Дзержински непременно ще бъде свален! Веднага! Незабавно! Вече идват три мощни подемни крана! Трябва само да почакаат...”

И аз видях как гигантската маса мигновено взе решение.

Това беше удивително: тълпата живееше като един организъм. При цялата видима агресия – в жестове, викове, движения – тя все пак не беше безразсъдно сборище. Не, това беше изпълнена с воля маса, която си е поставила ясна цел и решила незабавно да я осъществи.

Тя искаше мощни, жестоки действия. Но тя не слушаше. Градската власт

беше заедно с нея. Тя ни се доверяваше.

Разбира се, не се размина без инциденти. Ще разкажа само за един от тях. Някакви младежи, намиращи се в тази част на площада която се приближаваше към "голямата къща" (КГБ), решиха да нахлуят в сградата. Започнаха да щурмуват вратата. Не знам какво са преживели онези, които се намираха вътре. Мисля, че силата на тази огромна тълпа и на тях е направила впечатление. Но там се криеха професионалисти. Знаеха как трябва да действат. Когато натискът на младежите стана особено решителен, вратата за секунда се отвори, появи се ръка с газов балон, в лицето на единия пръснаха съзловотворен газ и веднага отново се заключиха.

Вероятно, това беше газ "Песекия", защото веднага лицето се поду. Ние изпратихме момчето в болница. Повече подобни опити не се повториха.

Когато се убедих, че тълпата се успокои, аз тръгнах към кметството.

Оказа се, обаче, че трябва да се връщам обратно.

Сега не към КГБ, а към сградата на ЦК на КПСС. Част от хората се предвиждаха нататък. Да ги спрат - както ми съобщиха по телефона - било невъзможно.

Тук трябва да поясня какво беше "ЦК на КПСС на Стария площад." Това е цял квартал (15 сгради върху 170 хиляди квадратни метра), който представлява цяла крепост и информационен лабиринт, пълен със секретни данни за решения на висшия партийен елит.

Тук се формираше цялата тайна политика на държавата. Оттук се управляваше номенклатурата във вътрешността на страната и комунистическите структури в чужбина. Комплексът от сгради на ЦК неведнъж се е преустройвал от 30-те години насам, за да се засили секретността и оперативността на тайните връзки. Къде и как е скрита информацията, в какви документи и компютри са зашифровани данни за партийни влогове и секретни операции, никой, разбира се, не би могъл да си представи.

Да се допусне сега тълпата да се "разхожда" по коридори и кабинети - значи да се рискува важна информация за дейността на КПСС. Не говоря, че са възможни хулиганство и мародерство. Трябваше веднага нещо да се направи. Но какво?

Първите крачки ние направихме още в навечерието, когато в кметството се разбра за признаци на необичайна активност: от двора на ЦК един след друг потегляха закрити фургони. Какво изнасяха с тях - документи, оборудва-

не, ценности? – никой не знаеше. Тогава ние наредихме на службата ГАИ да не пропуска натоварените коли от двора. На входа поставихме депутатски пост. Това беше всичко, на което ние, градската власт, имахме право. Да приеме по-решителни мерки градската власт нямаше право.

(На другия ден, 23 август, Горбачов ще напише върху бележката на Барбулис – “В ЦК на КПСС се провежда форсирано унищожаване на документи. Необходимо е бързо разпореждане на Генсека за временно прекъсване на дейността в сградата” – историческата резолюция : “Съгласен”)

И все пак ние решихме да действаме. Решението на кметството и правителството беше формулирано за броени минути. Не трябваше да се губи дори секунда.

Когато приближихме към Стария площад, видяхме, че надписите и стълбата вече са разбити.

Тълпата не изглеждаше същата, която беше при паметника на Дзержински. Аз даже не можех да разбера какво е станало. Но ако се сравнят трите състояния – до Белия дом, до КГБ и тук – беше трудно да се предположи, че това са едни и същи хора. В първия случай – доброта, във втория – разум, а тук сбор от всички негативни емоции: злоба, ненавист, ожесточение. Аз знаех за омразата на много хора към комунизма. Но все пак не очаквах, че руснаците могат да изпитват такава ненавист към низвергнатите.

Във въздуха се усещаше единственото желание – разгром. Да се спре тълпата в това състояние, ми се струваше невъзможно.

Аз се добрах до направената репортерска стълба, която ми отстъпи някакъв фотокореспондент. В мегафона започнах да чета решението на кметството и правителството:

“Да се запечатат входовете на сградата... Да се прекъсне водата... Да се прекъсне електричеството... Да се прекъсне цялото снабдяване...”

И чувствайки напрежението на хилядната маса, добавих от себе си:

– Освен канализацията! За да могат тези, които са в сградата да не напълнят гащите!

Това предизвика смях, разведряване. Решението на кметството беше посрещнато с шумни овации. Пред очите на всички милицията веднага започна да запечатва вратите.

Масата започна да се успокоява. Този път като че ли се размина.

На връщане към кметството отново спряхме при паметника на Дзержински. Там острата възбуда явно беше преминала. Но хората чакаха. Ние

още веднъж обещахме, че омарният монумент ще бъде свален не по-късно от тази нощ.

– Ще чакаме! – раздалоха се гласове.

И действително, когато около 11 часа вечерта пристигнаха най-накрая мощните строителни машини с бригада монтажници и такелажници, площадът беше изпълнен с внимателни и целеустремени погледи.

Нашите градски служби показаха висока класа професионализъм. Никога досега не беше се налагало на строителите да работят пред публика. Твърде бързо свалиха укрепленията. Под шумни и радостни възгласи ефектно повдигнаха “ЖЕЛЕЗНИЯ ФЕЛИКС” във въздуха. Тълпата ликуваше. Снимките, запечатали този момент, обиколиха всички вестници.

Поставиха изтукана на платформата. Сега не се знаеше къде да го откараме.

Не помня кой точно предложи да се постави статуята на поляната до “Дома на художника”. Това беше забележителна мисъл. Осъществяваше се моя отдавнашна мечта: да събера на едно място всички бронзови и гранитни съветски вождове, герои, колхозници, да ги заобиколя с ограда и нека там да играят деца. А когато пораснат, нека се опитат да разгадаят що за епоха е била тая, когато “народната власт” искала да увековечи себе си за спомен на потомците, ето с такива монстри.

Между другото, тълпата явно не се удовлетвори само с един Дзержински. При мен дойдоха група младежи, представяйки се за “защитници на Белия дом.” Те искаха да свалят паметниците на Свердлов и Калинин.

Аз се съгласих.

И ето, около един часа през нощта ние се отправихме към площада на Свердлов, за да сваляме монумента на човека, по заповед на който е било разстреляно царското семейство.

А по-късно, съсем през нощта, пристигнах на проспекта “Калинин” да видя как свалят още един идол, подписал в своето време толкова укази за разстрели и арести, колкото сигурно никой друг в историята.

Хората вече бяха по-малко. Обстановката беше работна. С Калинин свършиха много бързо. Вече имаха опит.

Следващият в редицата беше Ленин. Гигантски паметник на Октомврийския площад.

Пристигайки там, ние видяхме, че агресивният заряд вече свърши. Бяха останали малко хора и те не изказваха страстни искания. По-скоро любопитс-

тваха, гледайки това необичайно зрелище.

Тогава реших да спра тази работа. И съм убеден, че постъпих правилно.

Та нали тези паметници са част от нашата история. И ако на някой му се струва, че не им е мястото сред града, мога да отговоря: така мислели и парижките революционери, когато сваляли Вандомската колона, и нашите, когато сваляли паметника на генерал Скобелев. Аз съм против преписването на историята. Колкото и да е непривлекателна понякога, тя трябва да остане за нас.

Може би някои от паметниците московчани и в бъдеще ще свалят. Възможно е. Но това трябва да се върши с решения на градската общественост, а не по волята на тълпата.

Тълпата изобищо няма право да диктува свои решения. Тя е твърде непостоянна и неразумна. Гледам тук, където тя ни се довери, беше толкова трудно да се удържи, то какво може да се очаква в други по-различни ситуации? В тълпата човек се лишава от собствената си личност, губи отговорност и вънмяемост, а това е състояние, в което се развихрят най-ниските и агресивни инстинкти.

Всяка идея, която може да манипулира тълпата, е социално опасна. Убеден съм в това.

Докато още се формира, тълпата може да се вдъхнови от някаква разумна мисъл, но вече оформена, тя се обединява на друга основа. Винаги в нея могат да се намерят хулигани, душевно болни, хора неуравновесени емоционално. Достатъчно е случайно събитие, ненадейна и случайна кръв или някой истерик със силен глас, за да тръгне тълпата в обратна посока и започнала уж мирен митинг, изведнъж да озверее. Тогава това е драма с непредсказуем край.

Ние разчитаме на милицията, но в милицията също има хора и когато върху тях хвърлят камъни, не трябва да се очаква, че те винаги ще действат според буквата в закона. Духът на тълпата е заразителен, особено в случай на конфликт. Може би още им е малък опита с демокрацията, но аз съм виждал как подобни хора, пазещи гражданите и преграждащи пътя на тълпата, изведнъж започват да се подчиняват на нейната ирационална логика.

В условията на многомилionen град – с множество скрити комуникации, газопроводи, опасни производства, а също и оръжия – да се решават проблемите с помощта на тълпата е престъпление, каквито и цели да се преследват.

Може би сега аз разсъждавам като муниципален чиновник. Но затова я и пиша тази книга, за да споделя с вас, това, в което съм убеден.

И не са прави онези, които ме обвиняват в омраза към “червено-кафявите”, когато аз се изказвам против техните несъгласувани с кметството действия. На този, който има задачата да държи града в ред, му е все едно дали тълпата е демократична или “червено-кафява”. Няма защо да се разсъждава за политическата насоченост на тълпата. Той трябва да опази тези хора, тези пътища, огради, тези автобуси и улично осветление.

Аз винаги ще отстоявам правото на опозицията да изразява своите възгледи и едновременно с това – категорично ще заставам против ония, които използват като оръжие болшевишката тактика за развихряне на инстинктите на тълпата: павето – оръжие на пролетариата. Нищо хубаво няма да излезе от това.

Тези, които започват да си играят с тълпата, не правят сметка за последиците, които за всички са еднакво пагубни. Да се използва тълпата заради деструктивни и дестабилизиращи цели – значи да се остави на прицел с толкова труд спечеленото начало на уважение към закона и реда.

Младата демокрация не може да се противопоставя с подобни методи за подронване на властта.

А още една диктатура просто не можем да преживеем.

ГЛАВА, КОЯТО АВТОРЪТ НЕ Е ИМАЛ

НАМЕРЕНИЕ ДА ПИШЕ

Книгите имат свой характер – тази например, все не иска да свършва. Редакторът вече си свърши работата (нечовешка от моя гледна точка), художникът вече огледа всички московски фотоархиви и ме покани, най-после, да видя макета...

Точно в този момент ми се случи една среща – буквално на стълбището, – след която реших да скъсам с всички издателски срокове и да напиша тази глава.

А в действителност всичко беше така. Ателието на художника беше разположено, както обикновено, “в мансарда” (точно под покрива) на една сграда по Тверская, близо до кметството. Денят беше прекрасен и не ми се искаше да пътувам с кола. Московчани, особено жените, изглеждаха някак си много празнично в този ден. Чувствах се почти щастлив. Когато влязох във входа – отремонтиран, с портиер – настроението ми достигна почти апогея си: все пак московчани започнаха да живеят цивилизовано, макар и не всички... И тук, както в известния разказ на Зоценко, било съдено това празнично настроение да се замени с напълно противоположно.

- Юрий Михайлович, не ме ли познахте?

Лицето на портиера ми беше толкова познато, че преди да го идентифицирам окончателно, ми се наложи да преживея лек шок. Това беше един от най-добрите конструктори във фирмата, където преди бях директор. Честен, опитен, изпълнителен – никога не отка-

*зваше задачи, които не бяха по силите на другите. И
ето сега, както стана ясно от краткия разговор, споделяше
съдбата на много "трудоусти се" на средна възраст:
отначало задържане на заплатата, след това неплатен
отпуск и накрая - съкръщаване на отдела. Сега, слава
Богу, си е намерил работа. Ето тази. Портнер.*

*- А кой, наистина, държи този шикозен вход, нима
жителите му?*

- Е, не всички... Живее тук един... Жесток...

*Не знам читателят дали ще ме разбере какво усетих,
но като че ли у мен в устата ми се появи вкус на
горчив пелин. И си припомних думите на Честертон:
"В историята не е имало революции, имало е само контр-
революции."*

*Изкачих се нагоре. Книгата беше напълно готова.
Макетът ми хареса. И все пак ми стана ясно, че не трябва
да я пусна без още една глава.*

Тази същата, която нямах намерение да пиша.

Когато на Запад видят здрав и трудоспособен, но беден човек, обикновено пишат причините за бедността му на негова сметка. Или казват, че недостатъчно добре е работил, или не е избрал подходяща сфера за дейност, или изобщо не е проявил необходимата предвидливост. Или още нещо.

Такова сурово отношение към бедните в страните на свободния пазар, разбира се, има своята идеологическа основа. Именно заплахата да обеднее кара по-голяма част например от американското общество активно да се труди и да спестява. Пълното ликвидиране на нищетата би довело там до такива последствия, каквито са унищожаването на вълците за еленовите стада: те много скоро ще се отучат да бягат.

При нас природата на масовата бедност е съвсем друга. И съвсем не е сходна родната ситуация със западната, когато видиш кои именно са хората, които се нуждаят от социална защита. Нямам предвид старите хора и инвалидите. Техният процент е почти еднакъв навсякъде. Но откъде се взе такава голяма част бедни хора в богатата ни страна? И как в числото на бедняците се е оказал здрав, квалифициран, непиещ човек, който съвсем скоро е бил съсобственик на колосалната руска "общионародна собственост" и честно е изпъл-

нявал своите задължения пред системата?

Не, няма в какво да упрекваме повечето от нашите бедняци. Техните родители създаваха националното богатство. Те, техните родители, го защитаваха от многобройни посегателства в продължение на повече от половин век от руската история. И най-важното – тези хора все пак не са били съгласни да предават своя дял от общонародната собственост в ръцете на нищожна част от населението за цената на два килограма салам. Тези, които ги изпревариха, се възползваха от разпределителните лостове на предишната съветска система, а съвсем не от принципите на свободната и честна конкуренция.

Кой най-после ще разяси на нашите бедняци защо реформите текат вече 10 години, а 90% от нашите граждани се намират в по-лошо положение, отколкото след войната. Пада даже числеността на населението на Русия, независимо, че има приток от други републики.

Властта трябва да земята да се поклони на руският народ за дългото търпение. Още повече - и това всички го помнят, – в други времена нашите хора успяха за няколко месеца да преместят промишлеността зад Урал, за две години да достигнат годишното производство на танкове до 30 хиляди, а на самолети до 40. Само, моля ви се, не ми казвайте, че днес няма хора, готови да се трудят толкова самоотвержено. Знам положението на нещата: такива хора има и даже в голямо количество. Просто те не "поръчват музиката".

Когато попиташ американците: колко хора в САЩ могат да се причислят към нуждаещите се от социална защита? – там отговарят: – зависи как ще ги броиш. Но даже ако вземем максимума – не повече от 20%, т.е. явно малцинство. И още по-малко, според мнението на политолози, това малцинство представлява от само себе си огромна социална сила, която е в състояние да отслаби единствено мащабността на социалните програми.

В нашата страна около 90% от населението взема до 400 хиляди рубли на месец (т.е. около 80 долара), във времето, когато средните цени са равни на световните. И само 5% получават повече от 1000 долара на месец. Но именно това малцинство нарушава нормалната структура на търсене и на пазара, защото да се увеличават цените е по-изгодно, отколкото да се увеличава обема на продажбите. То диктува непосилния курс на долара спрямо рублата.

Такова разпределение на националното богатство не може да съществува дълго. Още повече, в свободна страна. Продължително може да се удържи само със сила.

Най-обидно от всичко ми е, че се провежда такава политика предимно

заради спазване на условията за чуждите кредити – т.е. преди всичко 6 милиарда долара от МВФ. Получава се по 3 долара на човек! Те трябва още и да се връщат. И заради това ние сме задължени да правим реформите не така, както е нужно за руснаците, а както е нужно за МВФ?

Иска ми се да разбера: коя от страните – учредители на МВФ действително е заинтересована да съдейства на Русия за превръщането ѝ в силна, конкурентноспособна държава, играеща сериозна геополитическа роля, мощно присъстваща на световния пазар с висококачествена продукция. Ако има такава страна, то тя навярно е малка, недоволна от монопола на гигантите и заинтересована от равновесието. Такива страни никога не влияят на решенията на МВФ. От друга страна, нека помислим кой руснак не би се съгласил да дава по 3 долара на месец, ако вижда, че реформите се правят в интерес на неговите деца и внуци?

Не, господа, много евтино продаваме бъдещето на нашата страна.

Защитниците на сегашната политика на правителството, съдейки по техните думи, възлагат големи надежди на инвестициите. Страхувам се, че при такава политика, това не са по-реални идеи, отколкото даденото преди време обещание, че “сегашното поколение съветски хора, ще живее при комунизма.”

Докато в страната продължават да действат източници за забогатяване, несвързани с производството, но даващи 180% печалба върху на вложения капитал, руски инвестиции в производството не може да се очакват, даже при наличието на средства. Кой глупак, извинете, ще върне в страната пари, за да ги смени за рубли, когато по-изгоден курс на обмен може да има при импорта на нискокачествени чужди стоки? Пък и съдейки по равнището на данъците върху доходите на предприятия и граждани, особена икономическа нужда за връщане на капитали в Русия, ръководството не вижда.

Що се отнася до чуждите инвестиции, създаващи високоплатени работни места, то да ги чакаш при такива ситуации явно няма да се наложи. Разбира се, ще се влагат чужди пари в развитието на екологически съмнителни производства на наша територия. Несъмнено ще има инвестиции при вноса на чуждестранни стоки, например цигари. Възможни са инвестиции, които да използват почти безплатно земните и природни богатства на Русия, – за да се приватизира например завод на безценница, а след това да спре неговото функциониране като възможен конкурент. Реални са някои инвестиции, използващи несъвършенството на нашите “преходни” закони и непреходната безстопанственост

ност (например – “Макдонълдс”). Изгодно е да се инвестира във възможността да се наеме руснака за 100 долара на месец. И още – доколкото самостоятелността и силата на страната в немалка степен зависят от състоянието на средствата за връзка и информация – вероятно може да се чакат инвестиции в тяхното развитие.

Нима правителството не вижда и не знае за тези очевидни неща? Знаем точно, че разбират всичко прекрасно. Затова трябва да търсим единствено обяснение в това, че някои дейтели от правителството волю или неволю обслужват някаква “социална поръчка”, състояща се в това, колкото се може по-дълго да се запази сегашното положение, това преразпределяне на общонародната собственост, което изпъква след реформите.

Обосноваването на такава политика се съпровожда – няма да кажа от демагогия, – но от някои идеологически находки, на които могат да завидят дори партийните дейтели от 70-те години. Имам предвид тезисите за приватизация заради чистия принцип и всички разговори за неоспоримите преимущества на частната собственост, независимо от обществената полза. Колкото повече слушаш такива обяснения, толкова повече странни неща виждаш “в кадър”. Те се множат и не се поддават на разума. Някои публицисти вече призовават да се признае, че установяващата се система не съответства на логиката на рационалното мислене, че нанпата втора руска революция е освободила някакви си неизвестно какви социални сили и ние сега сме впрегнати в тяхната дяволска игра...

Аз не обичам да размишлявам в рамките на такива категории. Аз съм специалист по управлението, а не магистър по демонология. Свикнал съм да вярвам в рационалното, в простото обяснение на очевидните неща. И затова ще се постарая по-ясно да изкажа това, което виждам.

Струва ми се, че от приспивните разговори за неизбежното първоначално натрупване и остаряването на тезисите за социалната справедливост, ние изпуснахме “духа” от бутилката, който няма да се успокои, докато не вземе цялата власт в страната, не унищожи 30% от населението и не превърне в просяци 85 процента от останалите.

Става дума за **паразитния капитал**.

Това не е онзи капитал – класическият, работещ по известната схема “пари – стока – пари”, на който се радва благополучието във всички развити страни. Хората отдавна се научиха да го управляват така, че наред с неговия ръст, следва и увеличаване на общественото благосъстояние. Произвеждащи-

ят капитал не може да съществува без средна класа, без производство на стоки, без конкуренция. В това се състои и тайната на стабилността и процъфтяването на такива страни като САЩ, Германия, Япония, Швеция и др.

Но има и друг вид капитал – див, варварски, който не може да съществува без да присвоява чуждото, затова и аз го наричам **“паразитен”**, влагайки в тази дума не емоционален, а чисто биологически смисъл.

За разлика от производствения, той работи по формулата **“пари – суровина – пари”**, при което под **“суровина”** може да се приеме всичко, каквото искате. Т.е. не само нефт, газ, дървен материал, никел, цветни метали, но и въобще всичко, което може да се присвои и пряко или косвено да се продаде. По-добре да е зад граница. А понеже няма никаква полза от паразитния капитал в бедна страна, (където няма условия за продуктивно използване на труда), то износът на такива капитали става неизбежен.

Паразитният капитал расте за сметка на подялбата на националното богатство, а произвеждащият – за сметка на умножаването.

До този момент, когато ние ще делим, а няма да умножаваме, ще отнемеме, а няма да прибавяме, ние не можем да спрем упадъка на икономиката. Ето защо аз така се опълчвам срещу паразитния капитал.

В голям размер като особено явление паразитния капитал възникна именно в нашата страна, защото никъде до този момент не е имало такава ситуация, че внезапно съвсем безстопанствено да се окаже колосалното ни богатство – което в миналото беше **“общонародна собственост”**.

Оттук са всички последствия.

Ако значителна част от доходите са разликата между вътрешните и световните цени на суровините и тя остава не на собственика – народа на Русия, – а на паразитния капитал, то това е лошо не само поради несправедливостта си.

Това ще удари всички стимули за съзидателна дейност. Произвеждащият труд в нашата страна се обезцени точно затова, защото неизгодна се оказва всяка дейност, освен паразитната или криминалната.

Ако някой човек е станал богат, докато се е създавал произвеждащият капитал, неговото богатство е оправдано пред обществото. Всеки, който иска да стане по-богат, има в ръцете си **“простото средство”**: достатъчно е да се произведат стоки или услуги по-евтини и по-добри от тези на конкурентите. Затова не са необходими криминални действия, а стабилност и законност.

Съвсем по друг начин стоят нещата, ако човек е станал богат благодарен-

ние на паричния капитал. Той няма друго основание, освен силата. Да се отстрани такъв човек, означава отново да се направи капитала "свободен". Затова още дълго няма да свършат кървавите разправи – било на равнището на мафиотски кланове, било на равнище национално-териториални образувания. Във всеки от случаите няма да има стабилност, докато цялата страна не бъде завладяна от един криминален клан и той не я превърне в полицейска държава със всичките ѝ печални последствия, за които говорих (30% покойници, 85% от останалите – в нищета). Но тогава на дневен ред ще застанат вече международни войни за "жизнено пространство".

Разбира се, в исторически план паразитният капитал, се явява свой гробконач. Но цялата беда е в това, че към своята смърт той може да върни повече от 70 години, а дотогава ще залее страната, и земното кълбо, и себе си със море от кръв.

И ето откровените отговори на поставените по-горе "проклетни" въпроси.

Къде се дяна бившата наша общонационална собственост?

Защо реформите в страната вървят вече 10 години, а повечето от гражданите ни се намират в бедствено положение?

Нашата бивша "общонародна собственост" никъде не е изчезнала, а почти цялата е преминала в ръцете на паразитния капитал, който не може да се възползва ефективно от нея, освен да експортира по-голямата ѝ част (пряко или косвено) зад граница. Оттам са и нашите богаташи.

А нашите бедни се появиха от това, че заедно с общонародната собственост в ръцете на паразитния капитал преминаха и тези доходи, тази, изразявайки се икономически, "рента", която в скрита форма се е използвала порано от всички граждани. Не винаги с равни права, но малко или много – от всички. Нека ми простят упоритите демократи, но при "развития социализъм" народът сравнително успешно свързваше двата края точно за сметка на скритото потребление на общонационалната "рента". Сега той не само се лиши от голямата ѝ част, но и започва да плаща на паразитния капитал. Казвам "започва", защото засега е запазен само един вид "рента", която не е постигната от аналогична участ, Това е рентата за земята. Руският народ не само, че не я плаща на паразитния капитал, но дори частично я използва. Но и тази последна опора на социалната стабилност може скоро да рухне.

Сега читателят има право да попита за възможните мерки, произтичащи от нашия анализ. По мое виждане, те малко или много са очевидни. Ние сме

писали за тях неведнъж. Тях ги поддържат и учени, и практики. Паразитният капитал ги "торпилира", придобивайки, а по-точно купувайки огромно политическо влияние.

Ако искаме задължително да изменим тенденцията, трябва да потулим в Русия развитието на паразитния капитал и да създадем благоприятни условия за развитие на производителния капитал. Просто ли е? Не, сложно! Много сложно! Защото паразитният капитал купува всички големи политически лобита, но друг избор Русия няма.

Като четете всичко това, някой може да си помисли, че такава програма се обвързва с намеренията на тези, които открито призовават към преразпределение на присвоеното. Още по-малко би ми се искало да се бърка нашата програма с фашистки идеи, заплашващи да отнемат заграбеното дори от мафията, ако тя не иска да сътрудничи с тях. Всичко това са много страшни перспективи.

В цивилизованото, доволно общество промените, макар и най-решителни, протичат обикновено в рамките на здравия смисъл, справят се с минималните загуби и в никъкъв случай не водят до кръвопролития.

Ние сме гладни, нецивилизовани политически и икономически, у нас се руши всичко старо, навсякъде се поражда хаос и анархия. Това, което може да се случи при такива обстоятелства, в историята е написано с кръв. Достатъчно е да си спомним два бунта – комунистическият през 1917 год. в Русия и фашисткия в началото на 30-те години в Германия. Какво донесоха те на тези страни – известно е на целия свят.

Просто и бързо решение за насъщните проблеми е примамливо само за думпени от всички слоеве на населението, за ослепените от злоба недоволни. Трудности от този род, разбира се, ще има все повече, но ние не трябва да се поддаваме на примитивни инстинкти. Любителите на бързите решения са изгодни само за безпринципния фюрер, способен да изиграе всичко това. При което последната врата ще му отворят нашите и, ще подчертая дебело, чуждите политици, ако както по предишному ще се влачат на опашката на събитията. От нашите и, повтарям, чуждите политици зависи дали мрачните сили ще наберат мощ, смесвайки се с реакционния национализъм, шовинизъм, религиозен фанатизъм. Рухващият комунистически идол оставя след себе си празнота, а в Русия, както казват някои, без икони не може да се живее.

Не, аз не само призовавам, но и заклевам да не се поддавате на идеята за "грабене на заграбеното". Още едно такова кърваво и масово преразпределе-

ние Русия няма да може да преживее.

Между другото при развито законодателство не е толкова важно кой се явява първоначален собственик на капитала: важно е при какви условия неговото право на собственост се осъществява.

Наложилата се в развитите страни данъчна система прави притежаването на неефективно използвана собственост просто разорително. Това осигурява автоматично нейния безкръвен преход в ръцете на произвеждащия капитал. За това, за да се започне такъв процес е нужно ясно да се отбележат източниците, които хранят паразитния капитал и да се унищожат тези "смукала".

Останалото ще направи "естествения ред на нещата". Ако ние приведем собствеността в сферата на нормалните пазарни отношения, то прагматическият подход сам ще постави правилните акценти.

Т.е. преди всичко е необходимо да се приеме простата стратегия за постоянно понижаване на данъците върху доходите на гражданите и предприятията, а също така – постоянно засилване на данъчното облагане на едрата собственост и използването на природните ресурси. Такова засилване, че най-последно количеството да премине в качество.

Сегашната цифра на постъпленията от акцизите на ресурсопотреблението и природоизползването е в порядъка на 12 трилиона рубли - смехотворно малко. Това е по-малко от 2% от brutния вътрешен продукт.

Даже бюджетът на САЩ, например, почти около 15 % се пълни за сметка на използването на природните ресурси. И това е в страна, където brutният вътрешен продукт се сформира основно за сметка на високотехнологични и научни производства. Що се отнася за такива места като Аляска, то нейните жители получават ежегодно по 600 долара на човек за сметка на нефта там.

У нас, би трябвало данъчните постъпления за сметка на природоизползването да са не малко от 20%. Разбира се, при адекватно намаляне на данъка върху доходите. Тогава може безболезнено да се отмени всякакво лицензиране на експорта от суровини и енергоносители – ценовият ръст на тези стоки от зла беда, ще се превърне в благо дело. Нали суровината (в широк смисъл) се явява собственост на народа на Русия. Увеличаването на нейната цена не трябва да влошава материалното положение на онези граждани, които използват суровините на средно ниво. Тези, които употребяват по-малко от средното количество, трябва дори да спечелят, получавайки своя дял от онези, които употребяват повече.

Ако тръгнем по този път, то можем да отнемем от паразитния капитал примерно 100 трилиона рубли годишен доход. Но не трябва тази сума да се счита за чиста добавка към бюджета. Не: трябва значителна част да се предаде в ръцете на гражданите, за да може едва после да попадне в бюджета във вид на заплащане на услугите.

За този последен тезис, ни се струва, че трябва да разкажа по-подробно. Ние като че ли не забелязваме, че приватизацията у нас докосна само преразпределянето на държавното имущество, но не създаде средна класа. Тя не ликвидира тоталната зависимост на болшинството граждани от държавата, от това колко лошо работят чиновниците и държавните учреждения. И това е втората коренна причина за бедственото положение на хората.

Докато гражданите получават на ръка едва 20% от стойността на труда си, а останалото се взема от тях чрез данъци, а после се връща във вид на дотации за социални и комунални услуги, дотогава реформите ще тъпчат на едно и също място. Казано по-просто вместо да се плаща на човек по 165 долара на месец и да се дотират 300, трябва да се даде възможност да се заработят 500 долара, но да се отрежат дотациите.

Искам да отбележа, че подобни норми на взаимоотношение на гражданите с държавата са се утвърдили без изключение във всички преуспяващи страни. Независимо от началната ориентация на една или друга държава – дали на краен либерализъм, дали на конструктивен социализъм – последователното прилагане на прагматичния подход, води до примерно еднаква социално-балансирана схема. Централизацията на брутният вътрешен продукт е в границите от една трета (САЩ), до една втора (Швеция), при което ясно може да се проследи тенденцията на намаляване на пропорцията.

Да, в здравето общество винаги ще има бедни хора от порядъка на 10% и примерно още толкова богати. Но съществува и една основна обществена маса – средната класа – основа за стабилност и производителна сила на обществото. По отношение на нея бедните действат като стимул за интензификация на усилията, а богатите – като показател за възможности. Такова общество работи многоинтензивно, защото обществената структура е построена на свещения принцип, който се пази от цялата правова и политически установена система: богатство не може да има и да се увеличава извън производството на стоки и услуги. Фактически, утвърждавайки всичко това, ние не заемаме нито либерална, нито социалистическа позиция. Нашият подход може да се нарече още "социално-прагматичен".

В рамките на този подход, всички решения, в това число и разпределението на функциите между общественния и частния сектори, трябва да се приемат, изхождайки не от един или друг идеологически принцип, а от обществената полза. Казано по друг начин: стига вече приватизиране заради абстрактния принцип. Дайте най-после да приватизираме заради обществената полза. Всичко останало е лукавство. Всякакви разговори за "принципни преимущества на частната собственост" в нашите условия се превръщат в демагогия, защото служат само като прикритие за прехода на общонародната собственост в ръцете на паразитния капитал.

Ако у мен има надежда, че изказаните прости идеи няма да се провалят, а ще намерят енергия и решимост за реализиране, то е затова, че аз вярвам в колективния инстинкт за оцеляване. Същият, който при заплашителни социални обстоятелства принуждава да се прекъснат накрая всички анализи, за да се застане в обща молитва, на какъвто и да е език, молейки Бога да даде светлина в края на тунела и да изпрати сили за неговото преминаване.

Може на някого да се стори странно да слуша такива думи от човек, който току-що се е обявил за социален прагматик, но там е работата, че друга основа, освен вяра и решителност, социалният прагматизъм просто няма.

СЪДЪРЖАНИЕ

Предисловие	7 стр.
Дворът на моето детство	9 стр.
Един картоф, два картофа	22 стр.
Как да станеш кмет	60 стр.
Делата на отдавна отминалите дни	87 стр.
Историята на една парламентарна реплика	97 стр.
Тръгваме! Да се разберем!	111 стр.
Как беше извършено това	119 стр.
Ех, пътища	130 стр.
Разомагьосаният кръг	138 стр.
Около "Квартирния въпрос"	146 стр.
Не си играйте с тълпата, господа	160 стр.
Глава, която авторът не е имал намерение да пише	167 стр.

Юрий Михайлович Лужков
НИЕ СМЕ ТВОИ ДЕЦА, МОСКВА

Първо издание

Превод Ирина Спасова
Редактор Атанас Капралов
Техн. редактор Пламен Пенев
Формат 70/100 – 16
Тираж 1500 броя

Издава НКИА – ООД
пл. “България” № 1, ИПК на НДК
София



