

ПРИВАТИЗАЦИЯ ПО-РОССИЙСКИ

под редакцией
Анатолия Чубайса



ПРИВАТИЗАЦИЯ ПО-РОССИЙСКИ

под редакцией
Анатолия Чубайса





Чубайс А. и др

Приватизация по-российски

Вместо введения. "Чубайс на ваши головы!"

Мой отец всегда был убежденным коммунистом. Он верил в идею не потому, что это было выгодно из каких-то карьерных соображений. Он действительно верил — истинно и истово. Он был кадровым военным и военным по призванию. После школы пошел в военное училище — это была мечта всей его жизни. Всю войну (с июня 1941-го по 1945 год — провел на фронте, в танковых войсках. Потом была все та же служба, и мы часто переезжали с места на место.

Наконец под давлением мамы отец поступил в военно-политическую академию, а потом и в адъюнктуру (военную аспирантуру). Поразительно, что никто из журналистов до сих пор не "прошелся" по его дипломной работе. А название этой работы было выразительным: "Полная и окончательная победа социализма в СССР — главный итог преобразующей деятельности партии и народа". Именно эту тему отец вдохновенно развивал на своих лекциях, будучи преподавателем научного коммунизма в военном училище. О победе социализма он говорил искренне и душевно, курсанты к нему всегда относились с большой теплотой.

А вот старшим сыном такого убежденного коммуниста был мой брат — не менее убежденный домашний диссидент. Он исправно слушал вражеские "голоса", а время от времени совершал эпохальные поступки. Скажем, 21 августа 1968 года, в день советской агрессии в Чехословакию, он вооружился самодельным чешским флагом и отправился единолично демонстрировать по Одессе, где тогда отдыхал, — в знак протеста. Авторитета отца едва хватило, чтобы погасить скандал.

Конечно, это была настоящая драма; практически ежевечерне, собравшись за столом к ужину, семья затевала настоящие политические баталии. Я был в то время еще ребенком, но ужасно переживал и за брата, и за отца, стараясь понять обоих. Надо сказать, что аргументы брата мне всегда казались разумными, но душою я был скорее на стороне отца — человека очень искреннего и прямого.

Пожалуй, именно этот внутренний разлад, который зародился в моем сознании в ходе семейных политических дебатов, постоянно побуждал меня задумываться о первопричине происходящих событий. Со временем я понял, что первопричину следует искать в экономических отношениях. Правда, тогда я еще не знал и слова такого — макроэкономика, и экономические отношения представлялись мне как отношения обычного производства — в рамках цеха, завода. Поэтому, когда пришло время оканчивать школу, выбор будущей профессии был совершенно осознанным и аргументированным: Ленинградский инженерно-экономический институт.

Пока я учился в институте, никаких серьезных занятий экономикой не было. То есть я занимался по обычной институтской программе. Может быть, только более интенсивно и целенаправленно, чем другие. Причем сначала я увлекался технологическими дисциплинами, инженерными, а потом меня заинтересовала и собственно экономика. Однако в институте изучать можно было только микроэкономiku — на уровне конкретных предприятий. Максимум — отраслей. То же, что увлекало меня по-настоящему — макроэкономiku (динамика экономических показателей, денежные отношения...) — обсуждать было не с кем. Даже на специальную литературу, которую следует читать, некому было меня навести, и это угнетало.

Тем не менее я уже сам начинал понимать, что динамика экономических показателей в советской экономике плохая, что дела идут из рук вон, и для лечения требуются очень сильные лекарства. Поэтому когда на лекциях нам рассказывали, в чем преимущества показателя нормативно чистой продукции перед показателем объема реализованной продукции, меня не покидало ощущение, что мы пытаемся обновить краску и штукатурку, в то время как у нас весь дом горит.

Первые попытки серьезного осмысления экономической ситуации в стране стали возможны уже после окончания института. В году 78-79-м как-то "на картошке" (где же еще было встречаться тогда советским аспирантам?) мы сошлись с Гришей Глазковым и Юрой Ярмагаевым, которые пытались всерьез заниматься изучением экономической ситуации в стране. Объединившись, стали целенаправленно разыскивать грамотных людей, также

интересовавшихся достоверной информацией о состоянии дел в советской экономике. После долгих поисков обнаружили четвертого — Сергея Васильева. Эти люди и стали впоследствии ядром нашей питерской команды.

Когда число "интересующихся" достигло шести человек, я предложил: ребята, а что, если нам не просто общие разговоры вести, а попытаться организовать дискуссии в режиме профессиональной работы — с настоящими аналитическими исследованиями, на базе обширного перечня литературы и всей доступной информации? Идея понравилась. Мы поставили перед собой задачу: узнать реальную, а не книжную историю советской экономики. И — ни много ни мало — определить пути ее возможного реформирования. Исходя из поставленной задачи определили несколько основных направлений для исследований: нэп, соцстраны, и прежде всего опыт реформирования в Венгрии и Югославии.

Исследования вели капитально. На Югославию, например, посадили Сергея Васильева, и где-то к 81-82-му году он стал, я уверен, специалистом номер один по этой стране во всем СССР. Сергей добывал всю существующую литературу по Югославии, читал ее в подлиннике, так как знал несколько европейских языков, включая какой-нибудь сербско-хорватский, не говоря уже об английском. Он перелопачивал гигантские массы этой литературы, систематизировал полученную информацию и "врубался" в нее очень глубоко. Он запросто мог сообщить, какими политическими и экономическими событиями был обусловлен какой-нибудь очередной кризис динара и при каких экономических обстоятельствах и когда менялось очередное югославское правительство... Точно так же Юра Ярмагаев был в свое время одним из лучших в стране специалистом по нэпу.

Каждый доклад серьезно обсуждался: на два-три дня раздавался всем для изучения, потом — общий сбор, замечания, соображения (или разгром, всякое бывало) и, наконец, окончательная переработка. Все это требовало огромных затрат сил и времени, делалось абсолютно бесплатно, никаких перспектив реального применения накопленных знаний не было и в помине, и тем не менее ни у кого не возникало ни малейших сомнений по поводу целесообразности этой гигантской работы.

Зачем? Почему? Мы не задавались этими вопросами. Мы совершенно ясно видели, что советская экономика идет к краху, что официальная экономическая наука смотрит в другую сторону, и нас все это беспокоило чрезвычайно. Я не знаю, интуитивно ли, на уровне инстинкта самосохранения, или уже профессиональный азарт срабатывал, но мы отчетливо ощущали: надо "врубаться". И как можно быстрее.

Очень скоро у нашего собрания стали возникать серьезные организационные проблемы. И Гриша, и Юра, и я — все мы жили в коммуналках. И поэтому, собираясь на очередное свое обсуждение, жен и детей вынуждены были выгонять на улицу. При этом над нами постоянно висела угроза политических "наездов". Я, в частности, должен был отвечать за то, чтобы наши собрания были защищены от возможных обвинений в создании антисоветской группировки. Будучи постоянно озабочен вопросом политического прикрытия, я однажды наткнулся на интересную советскую организацию под названием Совет молодых ученых, которая у нас в институте существовала только на бумаге. Вот я и решил захватить этот мифический Совет. Написал на чистом листочке: "План работы"... и предложил себя нашему проректору в качестве председателя Совета молодых ученых института. Проректор — профессор Пузыня Константин Федорович, заведующий нашей кафедрой — был человеком прогрессивным. Интересовался макроэкономикой, всегда поддерживал всякие нетрадиционные схемы и подходы и поэтому, подумав, мой листочек подписал.

И тут же нам открылся совершенно другой уровень возможностей. Теперь мы могли заказывать аудитории для своих семинаров и проводить последние совершенно официально, не опасаясь обвинений в антисоветчине. Это были уже не просто собрания "на четверых". Мы приглашали по 15–20 слушателей: аспирантов, инженеров, научных сотрудников — всех, кого считали профессионалами.

Мы начали переписываться, посещать конференции коллег, ездить со своими выступлениями. Появилась даже возможность издать сборник научных трудов, что было полной фантастикой по тем временам. Мы стали выпускать ежегодный сборник молодых ученых — привлекли туда всех, кто работал вокруг нашего семинара. Короче, вывеска Совета молодых ученых позволила развернуться так, как нам

и не мечталось. Наверное, именно тогда я впервые по достоинству оценил роль организационной составляющей во всяком серьезном деле.

По мере становления нашей команды мы поняли, что в рамках Питера нам становится тесно, и стали атаковать москвичей. Где-то в году 80-м или 81-м Гриша Глазков обнаружил в Москве Гайдара, у которого тоже была целая команда. Они занимались ровно тем же, что и мы, — изучением реальной российской экономики, но их уровень зачастую был намного выше нашего. К тому же москвичи обладали уникальной информацией, к которой у нас просто не было доступа. Они стали присылать нам свои работы, мы им — свои соображения. Установился хороший контакт.

Именно с командой Гайдара была связана для нас первая возможность применить на практике результаты своих исследований. Гайдар стал работать для одной из комиссий Политбюро, которая занималась усовершенствованием хозяйственного механизма. Писались всякие секретные доклады, и нас каким-то боком стали привлекать к написанию этих самых докладов. Опыт совместной работы с москвичами был закреплен проведением "исторической" конференции на Змеиной горке. Собралось человек 60–70. Среди москвичей были: Егор Гайдар, Петя Авен, Сергей Глазьев...

Вторая возможность реализовать свой потенциал была связана с более приземленной работой. В середине 80-х в Ленинграде проводился эксперимент по совершенствованию механизма оплаты труда инженеров, конструкторов и технологов. Суть его заключалась в том, что снимались всевозможные ограничения на оплату труда в НИИ и КБ и за счет этого увеличивалась зарплата научно-технических работников.

Акция требовала серьезного нормативного обеспечения, и я оказался вовлечен в это дело. Оно меня захватило. Было интересно, так как в эксперименте принимали участие крупнейшие питерские предприятия — Металлический завод, Ижорский завод, "Электросила". Видимо, начальство оценило мое рвение, и мне достался солидный объем работы. В итоге большая часть нормативных документов писалась мною или при моем участии.

Это был захватывающий процесс. Мне приходилось вести совещания с руководителями предприятий, с производственным

активом крупнейших заводов. На совещаниях присутствовало порой по 400–500 человек, подробно обсуждались все шаги по изменению оплаты труда, по встраиванию экономических стимулов в производство. Конечно, никакой макроэкономики там не было. И команду свою я к этой работе не привлекал. Но лично для меня, 25-летнего младшего научного сотрудника, это был очень важный опыт. Все экономические механизмы раскрывались передо мной до самой сути своей. Я знакомился с очень интересными людьми — генеральными директорами промышленных гигантов и их замами по экономике, начинал понимать, как устроены у них головы, что им интересно, а что нет. Все это в дальнейшем очень пригодилось мне.

А результаты эксперимента? Они нас окрыляли. Особенно когда новшество внедряли на первых пяти предприятиях: сокращалась численность "лишних" людей, снижались затраты, повышались эффективность производства и производительность труда. Жизнь подтверждала нашу правоту. Потом, когда эксперимент распространялся на следующие 25 предприятий, там уже все шло привычно. Партийные органы успокоились и относились к нашим новациям вполне терпимо.

Мне же довелось лишний раз убедиться (и не в теории, а на практике), что нормальные рыночные механизмы абсолютно универсальны. Они работают и в гостиничном бизнесе, и в сфере разработки конструкций турбин. Но — что внедрять эти механизмы дозированно, бессмысленно. Как в старом анекдоте про водопроводчика: "Систему надо менять..."

За этим и застала нас перестройка.

В то время я познакомился и с Петей Филипповым — человеком неумной энергии. Работал он в каком-то проектном институте и при этом занимался сразу двадцатью проблемами параллельно. Петя пришел в нашу компанию с революционной идеей: пора уходить от научных семинаров и обсуждений в узком кругу. Надо создавать клуб. Общегородской.

Это была непростая организационная задачка. Создавать некую общегородскую тусовку в СССР в середине 80-х? Без привлечения обкома подобное начинание было немыслимо. Кроме того, существовала проблема иерархического характера: создавать некий перестроечный клуб в Ленинграде, не имея его в Москве, было очень

трудно. И тогда мы, используя свои московские связи, организовали клуб под названием "Перестройка" в самой столице, на базе Центрального экономико-математического института, который в то время имел репутацию рассадника прогрессивных экономических воззрений. Хорошо помню, как первые месяцы три каждое заседание клуба готовилось в Ленинграде: писались доклады, печатались объявления о тематике очередного семинара, а потом Петя выезжал в Москву и расклеивал эти объявления в разных либеральных научных заведениях. Председателем московской "Перестройки" избрали Перламутрова, а затем его сменил Олег Румянцев.

Когда же дело в Москве было раскрыто, можно было ставить его на ноги и в Ленинграде. Написали мы письмо на имя первого секретаря обкома — о том, что партия, мол, требует от нас углубления дальнейшего развития демократии и в Москве уже действует такая структура, как клуб "Перестройка", а мы пока отстаем и что в целях "углубления" и "расширения" надо бы и нам как-то активизироваться. Подписали это письмо мы с Петей и еще три человека. И затем, используя свои контакты в обкоме партии, оставшиеся со времени проведения экспериментов по оплате труда, мне удалось пробить питерскую "Перестройку".

Хорошо помню первое заседание. Мне пришлось его вести, и это было что-то ужасное. Зал на Невском проспекте буквально ломился от народу. Люди стояли в коридорах, на подступах к зданию — ни войти, ни протиснуться. Все диссиденты со стажем собрались здесь. Тема обсуждения предполагалась — "План и рынок: вместе или врозь". Страх было накануне! Мне говорили: "Да ты с ума сошел! Кончится тем, что там всех повяжут и в каталажку!"

Я, конечно, пытался все это собрание по ходу дела переводить на более или менее профессиональный разговор. Но какое там! Диссиденты гнули свое. Один молодой парень с таким крутым антисоветским спичем выступил, что долго пришлось его "округлять", поминая новые перестроечные лозунги.

Я вообще никогда не был сторонником того, чтобы забираться на трибуну и кричать: "Долой советскую власть!" Всегда старался действовать в рамках какого-то разрешенного поля, при этом имея в виду, что границы этого поля очерчены весьма невнятно. Тактика была

простая: постоянно ставить власти перед фактом того, что границы дозволенного постепенно, шаг за шагом расширяются.

В рамках этой тактики на всевозможные окрики всевозможных органов (а это случалось нередко) у нас всегда был готов грамотный ответ:

— Свободное обсуждение основ рыночной экономики недопустимо? Возможно. Но вот у нас есть документ, а на нем подпись заведомо обкома партии: продолжайте, мол, развивать идеи Горбачева, высказанные на апрельском пленуме ЦК. И вы, разумеется, не имеете ничего против решений апрельского пленума? Давайте встретимся, обсудим, побеседуем.

В том же, 1986, мы принимали активное участие в первых выборах народных депутатов СССР. От Питера выдвигался Юрий Болдырев, и мы его всячески поддерживали. Много раз встречались, давали всевозможные экономические консультации, помогали организационно.

Тогда многие и мне предложили выдвинуть свою кандидатуру, полагая, что у меня есть очень хорошие шансы пройти. Однако отношение к этому у меня всегда было негативное. Я четко осознавал, что моя задача — не разговоры, не публичные выступления, а профессиональная выработка тех действий, которые предстоит осуществлять. Я понимал, что уровень подготовки моей команды, усиленно работавшей с 1980 по 1987 год, уже был настолько высок, что она вполне созрела для реализации серьезных экономических задач. Полагаю, что на этом уровне в стране был еще разве что Гайдар. Я не мог позволить себе разбазаривать потенциал команды, отвлекая ее на другое.

Тем не менее участие в проведении союзных выборов было неплохим организационным опытом. А следующей ступенькой профессионального роста стала для меня поездка в Венгрию. Стажировка в Венгрии — ход совершенно сознательный. Там всегда профессиональный уровень экономической науки был очень высок. К тому же Венгрия активно привлекала всевозможных советологов со всего мира, и главная моя задача была установить с ними контакт. Мне тогда удалось близко познакомиться с таким классиком, как Алек Нов, с патриархом советологии Гроссманом.

Правда, оказалось, что в профессиональном плане все эти знакомства были не очень результативными: советология как ветвь экономической науки оказалась довольно слабой. Советологи, к моему глубокому разочарованию, были в основном либо "розовыми", либо совсем уж "красными". Ведь большинство из них составляли меньшевики во втором поколении, и это накладывало ощутимый отпечаток на их экономические суждения. Зато знакомство с самой венгерской экономической наукой оказалось очень полезным и плодотворным. Там я многому научился.

Когда же я вернулся из Венгрии в 1988 году, пришлось опять окунуться в стихию выборов, на этот раз — городских. Мы поддерживали блок демократических кандидатов, собранный Петей Филипповым: готовили экономические программы, участвовали в проведении различных мероприятий. При этом не прекращал работу клуб "Перестройка", и параллельно шли занятия нашего профессионального экономического семинара, где мы детально "прокачивали" каждый материал, который готовили для наших кандидатов.

Победа демократического блока на выборах в Питере была оглушительной. Провалили первого, второго и третьего секретарей обкома! Первого и второго секретарей горкома! Одним словом, всех коммунистов. Когда же Ленсовет был укомплектован, ко мне заявились депутаты, которых я практически всех знал, и говорят: "Вот ты нам тут много всего порассказывал: лекции читал, консультации проводил — теперь давай иди вкалывай". И захомутали меня зампредом Ленинградского исполкома и руководителем комиссии по экономической реформе.

Это был очень интересный период в моей жизни. Тогда мы создали в Питере первые биржи — товарную и фондовую. Многие преуспели в приватизации (об этом я расскажу позже). Но так получилось, что основные усилия мои были направлены на создание в Ленинграде свободной экономической зоны.

Идею выдвинул Собчак, председатель Ленсовета. Я к ней на первых порах относился скептически, но потом жизнь нас поставила перед фактом: 1990 год, экономика развалена, полный коллапс товаропотоков, магазины пустые, очереди дикие. Надо было что-то делать. Срочно. Собчак настаивал: будем отгораживаться зоной. Меня

же брали сомнения. Но в то же время грызла мысль: а если они там, в Москве, рублю голову скрутят? Что мы можем противопоставить, что предложить? За город ведь нам отвечать.

Помню, встретились с Гайдаром, рассказал ему про зону. Егор — человек деликатный. Он очень аккуратно резюмировал: "Если ты, Толя, считаешь, что зона нужна, давай делай". Но вижу, что идея его несильно вдохновила.

Тем не менее к идее создания зоны я в конце концов склонился и стал ею заниматься всерьез. Так получилось, что главным моим оппонентом оказался Петя Филиппов, который эту идею на дух не принимал. Ареной нашего с ним диспута стала трибуна Ленсовета. Отстаивая свою точку зрения, я провел на ней в общей сложности часов 50, не меньше. А Ленсовет в то время — это было нечто! Там нужны были солидные аргументы и очень профессиональный разговор. Петю мне все же удалось уломать: на всех голосованиях по всем ключевым вопросам прошли мои документы. Выбили мы и постановление российского правительства.

Но тут возникли сложности иного порядка: демократические власти начали выяснять отношения друг с другом: председатель Ленсовета Собчак давил на председателя исполкома Щелканова, заместителем которого я работал. Причиной этому были сугубо личные отношения, что, естественно, общему делу не помогало. Дошло до того, что во время очередной бурной дискуссии на заседании Ленсовета Собчак предложил снять Щелканова и избрать председателем исполкома Чубайса. Я взял слово и выступил в ответ довольно резко. Сказал, что предложением польщен, но принять его не могу, у нас сложилась дружная команда и раскалывать ее было бы большой ошибкой.

Думаю, что именно этот мой отказ стал причиной того, что когда в июне 1991 года была введена должность мэра и Собчака выбрали руководителем исполнительной власти, меня в исполкоме вежливо потеснили, оставив символическую должность экономического советника. Новая исполнительная власть идею свободной экономической зоны особенно не продвигала, а под обломками союзного государства она была похоронена окончательно.

В этой суеде прошло лето и наступил август 1991 года. Я был в отпуске. Путешествовал на машине, 19-го как раз приехал в Москву.

Перезванивался с Гайдаром, пытаюсь выяснить, что происходит. Звонил в приемную Силаева, как сейчас помню, сообщал о передвижении танковых колонн из разных частей Москвы. А потом поехал в Питер, 20-го вечером пришел в Ленсовет, где было непривычно пусто. В полном составе собралась только наша команда. Помню, кто-то пришел с топориком. Сидели в ожидании танковых колонн, перезванивались с Белым домом.

А уже в сентябре Гайдар пригласил меня к работе над программой. Это было естественное продолжение нашей совместной научной деятельности в течение последних десяти лет. Работали в Архангельском, на 15-й даче. По иронии судьбы эта дача теперь принадлежит РАО ЕЭС, но ее покупал Бревнов, а не я. Ну так вот, тогда же, в сентябре — октябре, в Архангельском проводились интенсивные консультации по составу нового правительства. А 6–7 ноября пошли уже назначения.

Так началась работа в правительстве Гайдара, так начались реформы. Повторю: эти реформы не были нам навязаны кем-то, они не были продиктованы извне. Это были назревшие, наболевшие преобразования, подготовленные всем ходом российской истории...

Глава 1. Стихийная приватизация

В ПОИСКАХ ПРАВОВОГО ПОЛЯ

Петр МОСТОВОЙ

СТЫДЛИВАЯ СОБСТВЕННОСТЬ — СТЫДЛИВЫЙ ЗАКОН

К началу 80-х годов общий упадок советской экономики стал очевиден для всех специалистов. Поиски выхода из кризиса перестали быть предметом самых дальновидных экономических изысканий. Даже адепты социалистической плановой системы завели речь о необходимости реконструкции плановой экономики. Правда, при условии сохранения централизованного управления, планового ценообразования и государственной монополии внешней торговли.

Дискуссии на эти темы давно уже происходили в академической среде. В середине 80-х умеренно “реформаторские” мнения практически уже не подавлялись. Но только к началу 1988 года, когда экономический кризис вызвал острый товарный дефицит, абстрактные разговоры “про реформы” были переведены в практическую плоскость.

В основе экономических преобразований лежало “внедрение” в социалистическую экономику элементов рыночных отношений. Хозяйствующие субъекты в условиях рынка должны быть экономически самостоятельны, свободны в принятии решений, заключении договоров. Гарантом договорных отношений вместо прямого административного принуждения должны стать закон и предусмотренная им ответственность. А для этого предприятия должны располагать обособленным имуществом, которым могли бы отвечать по своим обязательствам. Это требовало создания определенных юридических конструкций, закрепляемых законодательно.

Одна из таких конструкций называлась концепцией “полного хозяйственного ведения”. Эта правовая схема предусматривала, что у предприятия, которое продолжает оставаться государственным, появляется некая “фикция собственности”. А именно в отношениях с хозяйственными партнерами оно получает право распоряжаться своим имуществом как собственным. Впрочем, не всем имуществом. Если речь шла о недвижимости, станках, оборудовании (то есть об

основных фондах) — на совершение сделок требовалось согласие государства. Это ограничение мотивировалось тем, что производственный потенциал государственных предприятий, даже получивших широкую свободу выбора направлений деятельности, продолжал формироваться централизованно.

Однако довольно скоро отказались и от ограничений на сделки с оборудованием. Не казалась обременительной и “бюрократическая вставка” в виде одобрения сделок министерством. Ведь отраслевые министерства были неотделимы от своих предприятий, и к концу советской эпохи они работали уже как хозяйствующие субъекты: обеспечивали поставки сырья и материалов, сбыт готовой продукции, межотраслевые связи.

В итоге право госпредприятия распоряжаться своим имуществом в отношениях с другими предприятиями стало неотличимо от права собственности. В таком виде концепция “полного хозяйственного ведения” и была зафиксирована в законах “О предприятиях в СССР” и “О собственности в СССР”.

Конечно, произошедшая “либерализация” затронула только государственный сектор (за колхозами, предприятиями потребкооперации такая степень свободы “на бумаге” признавалась и раньше), но преобладание госсобственности тогда было абсолютным.

Применение на практике концепции “полного хозяйственного ведения” создало своеобразную ситуацию. Государственное предприятие де факто становилось собственником своего имущества. Его руководитель, действуя от имени предприятия, автоматически приобретал полномочия собственника. Возникали

предпосылки для того, чтобы из государственного служащего директор превратился в предпринимателя.

При определенном развитии событий это вполне могло бы произойти — если бы наши реформы пошли по китайской схеме. Однако этого не случилось, поскольку полномочия не были уравновешены должной мерой ответственности.

Почти одновременно с концепцией “полного хозяйственного ведения” была реализована еще одна юридическая схема, которая позволяла предприятиям проявлять большую экономическую самостоятельность. Я имею в виду концепцию аренды, автором которой принято считать Павла Бунича.

По этой концепции аренда становилась “стыдливой” формой приватизации. Хотя юридически имущество не переходило в собственность хозяйствующего субъекта, фактически арендатору было представлено почти неограниченное право распоряжаться “своим” имуществом — была разрешена даже его продажа. Логика авторов арендных отношений проста: арендатор должен заботиться о состоянии своего имущества, о техническом перевооружении предприятия, — а это невозможно без права продавать ненужное или устаревшее оборудование.

“Изюминкой” концепции аренды стали обширные иммунитеты арендатора, защищавшие его от всякого рода возможных неожиданностей: досрочного прекращения арендных отношений, пересмотра условий арендного договора и даже от применения законов, вводимых в действие после заключения договора. Такое обилие оберегающих норм необходимо было, по мнению авторов концепции, для поддержания стабильности и незыблемости арендных отношений. Авторы настаивали на том, что основой самостоятельности любого хозяйствующего субъекта является возможность действовать в предсказуемых условиях.

При таком подходе изначальное содержание права аренды как гражданско-правового института, защищающего не только арендатора, но и собственника имущества, полностью утрачивалось. Я, как и некоторые мои коллеги, возражал против словесной эквилибристики, предлагая называть собственность ее собственным именем. Однако власть продолжала держаться за коммунистическую фразеологию, и говорить о частной собственности на средства производства многим казалось преждевременным.

Впрочем, уже при подготовке Основ законодательства СССР и союзных республик “Об аренде” появилось понятие “аренда с правом выкупа”. Смысл его сводился к следующему: по истечении срока договора арендатор получал возможность выкупить имущество предприятия и стать его полноценным собственником. Это был уже шаг в сторону чистой приватизации, хотя “опасное” слово авторы концепции употреблять еще остерегались.

К 1990 году на основе концепций аренды и “полного хозяйственного ведения” действовало подавляющее большинство предприятий в СССР. Масштабы передачи имущества в аренду были

весьма значительными. В некоторых отраслях это было сделано почти тотально. Например, в электротехнической промышленности примерно к 1991 году в аренду были переданы примерно 80 процентов предприятий.

Нельзя не отметить, что Постановление Совмина СССР “О развитии арендных отношений” и вышеупомянутые Основы законодательства “Об аренде” сыграли огромную роль в первоначальном формировании предпринимательской среды в России и других республиках бывшего СССР. Однако в 1992–1994 годах при переводе арендных отношений в корректную гражданско-правовую форму мы не раз натыкались на подводные камни, оставшиеся от попыток называть собственность арендой.

Следует, впрочем, вспомнить, что параллельно с такими искусственными и внутренне алогичными формами разгосударствления, как аренда и “полное хозяйственное ведение”, в России практиковались и более цивилизованные механизмы. Они основывались на объединении имущества разных собственников и были уже куда ближе к приватизации в ее традиционном понимании. Ряд чисто приватизационных норм был закреплен постановлением Совмина СССР от 19.06.90.

Этим документом были утверждены Положения об акционерных обществах и об обществах с ограниченной ответственностью. Его основной задачей было оформление правовых основ для создания в СССР хозяйственных обществ общепринятого типа. Вместе с тем допускалось создание акционерных обществ путем объединения вкладов государства (в виде имущества государственного предприятия) и работников (в виде денежных взносов). Часть акций предприятия могла передаваться работникам и через формирование специальных финансовых фондов, в которые направлялась часть прибыли, предназначенная для материального поощрения. Такие акционерные общества могли быть только закрытыми, чтобы акции работников (да и государства) не переходили беспрепятственно в другие руки.

Предоставление приоритета работникам предприятия при его акционировании зародилось именно тогда, под влиянием экспериментов по “демократизации управления предприятиями”. Выход директоров из-под государственной опеки пытались

уравновесить усилением влияния трудового коллектива на управление. Именно тогда работникам предприятий дали возможность выбирать директоров. Участие работников в капитале предприятий было логическим завершением этой тенденции. Впоследствии эти подходы нашли свое отражение в приватизационном законодательстве, а также в концепции “собственности работников”, развившейся в процессе осмысления особенностей деятельности арендных предприятий и производственных кооперативов.

Все вышеописанные юридические схемы — аренда, “полное хозяйственное ведение”, акционирование — достаточно быстро стали применяться. Анализ этой практики позволил понять, что их внутренняя непоследовательность, “половинчатость” не позволяют им стать полноценным инструментом преобразования экономических отношений. Стало ясно, что государственное имущество на определенных условиях и в соответствии с определенными процедурами должно передаваться в частную собственность. Тогда и появилось в русском языке само слово “приватизация”. Правда, большинство коллег, привыкших использовать англоязычные термины при отсутствии русских, писали “прайветизация”. Поскольку это резало слух, я предложил, в соответствии с русской филологической традицией, латинскую кальку — “приватизация”. И этот термин прижился.

НАПЕРЕГОНКИ С СОЮЗОМ

В 1990–1991 годах и общество, и власть ощущали неизбежность серьезных экономических реформ. В то время писались сразу две программы таких реформ. Одна — для СССР — группой Григория Явлинского, это были известные “500 дней”. Другая — для России — группой под руководством Евгения Сабурова. Обе эти программы содержали ряд идей, которые были осуществлены в ходе последующих реформ.

В то время я участвовал в работе группы Сабурова. В ней работали многие серьезные экономисты, впоследствии входившие в российское правительство: Ясин, Шохин, Лопухин. Входил в состав этой группы и Петр Филиппов — председатель подкомитета по собственности Верховного Совета РСФСР. Для этой программы я, среди прочего, написал целый раздел о приватизации.

Когда создавалась группа, казалось: сделаем программу — и тут же за работу. Написали программу. Приходим к Силаеву, тогда премьеру России. Настроены были решительно: где, мол, наши портфели? Но, увы, хотя уже был провозглашен государственный суверенитет РСФСР, власти у российского правительства не прибавилось. Не хватило ее, впрочем, и союзному правительству, ограничившемуся созданием комиссии Абалкина, которая также не дала практических результатов. И никаких реформ не получилось. Сейчас очевидно: должен был случиться август 91-го, чтобы стали возможны решительные действия. Сабуровской программе просто не повезло: ее пытались реализовать в России, еще входящей в состав Союза. В результате разочарование было огромное.

Впрочем, определенные меры, затягивать с которыми становилось опасно, удалось “пробить” через Верховный Совет РСФСР. В то время именно Верховный Совет стал одним из главных “рассадников” реформаторских идей в России. Самым активным в этом отношении был комитет по экономической реформе, который возглавляли Сергей Красавченко и два его зама — Петр Филиппов и Владимир Шумейко. К концу 1990 года в подкомитете по собственности и приватизации был подготовлен проект закона о приватизации. Написали его Петр Филиппов и я очень быстро и, как оказалось, весьма своевременно. Когда он был принят в первом чтении, встрепенулся и Верховный Совет СССР. Там начали разрабатывать проект закона “О разгосударствлении и приватизации в СССР”. Причем авторы союзного закона под разгосударствлением понимали все вышеописанные пути снижения государственного контроля над предприятиями, в том числе аренду и полное хозяйственное ведение, — тогда считалось важным поддерживать “плюрализм”, очень популярное было слово.

Появление союзного проекта (а его, по тогдашней моде, опубликовали “для всенародного обсуждения”) резко повысило угрозу “стихийного” разгосударствления на территории России. И поэтому тут же Верховным Советом РСФСР было принято постановление, которым заморозили процесс разгосударствления и приватизации в России до момента принятия республиканского закона о приватизации. Допускался только выкуп имущества по ранее заключенным договорам аренды с выкупом. По существу было принято решение не

применять на территории РСФСР иные приватизационные концепции и тенденции.

Кроме того, в конце 1990 года по инициативе Владимира Шумейко приняли постановление, которое лишило властных полномочий государственные концерны, создававшиеся в конце 80-х годов на базе упраздняемых отраслевых министерств. Концернам было предоставлено право назначать и снимать руководителей входивших в них предприятий, а также распоряжаться от имени государства-собственника имуществом этих предприятий: передавать его в аренду, разрешать его продажу и т. п. Тем самым концепция “полного хозяйственного ведения”, имитирующая собственность при сохранении административного контроля партийно-государственного аппарата, практически распространялась на целые группы предприятий.

Низведя концерны до статуса хозяйствующих субъектов, удалось прекратить стихийную раздачу предприятий в аренду. Затормозился и процесс “административной холдингизации”, приводившей как к созданию монопольных структур, не совместимых с рыночными законами, так и к перетаскиванию бывшими министерскими руководителями под свой личный контроль наиболее перспективных предприятий отрасли.

Работа над законодательством шла наперегонки. В результате наш закон был принят летом 1991 года. И хотя среди депутатов нашлись сторонники и всех остальных концепций, например собственности работников, закон был принят с большим энтузиазмом, так как означал, что Россия в экономических реформах преуспела.

Союзный закон получил окончательное юридическое оформление чуть позже. А поскольку уже действовали законодательные акты, оберегавшие экономический суверенитет России, союзный закон о приватизации в РСФСР так и не вступил в силу. Однако в некоторых союзных республиках этим документом воспользовались — уже после распада СССР.

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ПРИВАТИЗАЦИИ

К концу 1990 года удалось сформулировать основные принципы, на которых могло быть построено полноценное приватизационное законодательство. Оно находится на стыке публичного и гражданского

права. Регламентируя содержание, процедуру совершения приватизационных сделок и исполнение обязательств сторон, оно должно содержать нормы гражданского права. А поскольку оно призвано обеспечивать беспристрастность государства, гарантировать гражданам и организациям доступ к самой процедуре, пресекать злоупотребления, то ему выпало и регулировать деятельность различных органов власти и отношения между ними в ходе приватизации. Все это область публичного права. Поэтому основные принципы, на которых был построен весь приватизационный процесс, также разнородны по своей правовой природе.

Законодательные акты обычно содержат нормы, относящиеся только к одной из ветвей права. Однако закон о приватизации, призванный регулировать совершенно новую сферу взаимоотношений государства и гражданина, не имевшую аналогий в прежнем обществе, должен был стать исключением. Какие же нормы гражданского права должны были войти в законодательство о приватизации?

В 1991–1992 годах в России действовал абсолютно устаревший Гражданский кодекс РСФСР образца 1964 года, который не соответствовал потребностям экономики и деловой жизни. Частично его недостатки были компенсированы законами “О собственности в РСФСР” и “О предприятиях и предпринимательской деятельности”, принятыми в конце 1990 года. За год возникла практика их применения. В июле 1992 года Верховный Совет РСФСР ввел в действие на территории России “Основы гражданского законодательства Союза ССР и республик”, принятые в последние месяцы существования СССР. Кроме того, действовал ряд норм союзного законодательства об аренде. Долго продолжали действовать и отдельные постановления Совмина СССР, а также инструкции Госбанка СССР и т. п.

Между всеми этими правовыми актами был ряд трудноустранимых коллизий, расходились они и с общепринятыми в мире правилами. Так что гражданско-правовая основа приватизационных процессов оказалась лоскутной, противоречивой. Поэтому некоторые нормы гражданского права приходилось включать в тексты приватизационных актов, что сильно усложняло работу по их подготовке.

Так, в различных документах 1991–1994 гг. были определены: специальные основания недействительности приватизационных сделок, нормы, регламентирующие проведение публичных торгов, существенные условия ряда договоров, множество норм, связанных с созданием акционерных обществ, реорганизацией юридических лиц, корпоративным управлением, доверительным управлением имуществом. Все это стало ненужным после принятия нового Гражданского кодекса, однако до 1994–1995 годов приватизационное законодательство оставалось серьезным источником гражданского права, наложившим отпечаток и на обычаи делового оборота в самых разных сферах деятельности.

Разделение публично-правовых и гражданско-правовых полномочий органов приватизации сокращает и возможности для злоупотреблений и коррупции. Поэтому были созданы два государственных органа приватизации. Один из них — Государственный комитет РСФСР по управлению государственным имуществом (Госкомимущество) — орган власти. Госкомимущество, соблюдая государственные интересы, определяет, установлены ли ограничения на приватизацию данного объекта, следит, чтобы все соответствовало закону, принимает необходимые административные решения. Но сделок купли-продажи Госкомимущество не заключает — для этого был создан Российской фонд федерального имущества (РФФИ). РФФИ — гражданско-правовой институт, это уполномоченный государством продавец, не имеющий административной власти. Такие же органы — комитеты и фонды — создавались на территориях.

Основными принципами приватизации в России, сформулированными в 1990 году, стали: публичность ограничений, равенство прав участников приватизации, правовой автоматизм.

Публичность ограничений состояла в том, что, если государству было невыгодно приватизировать те или иные объекты, информация о них должна быть ясно сформулирована и объявлена для всеобщего сведения. То же самое должно быть сделано и по тем объектам, которые приватизируются лишь на определенных условиях.

Исчерпывающий набор ограничений должен был стать частью государственной программы приватизации. Ограничения не могут быть индивидуальными: нельзя сказать, что вот это предприятие мы

разрешаем приватизировать, а другое, занятое тем же самым бизнесом, не разрешаем. Ограничения могут быть связаны только с конкретными, заранее названными признаками — сферой деятельности, видом продукции и т. п.

Нам часто, ссылаясь на опыт других стран, говорили, что надо едва ли не по каждому объекту принимать специальный закон. Эти оппоненты забывали, что в упоминаемых ими странах господствует частная собственность. Там за каждым государственным предприятием стоит непростая история того, как менялась его значимость для государства в тот или иной период. И очень редко государственная компания была такой с самого начала — чаще она становилась таковой в результате национализации. Так, частные угольные шахты Великобритании — “владычицы морей”, процветавшие в эпоху парового флота, были национализированы, когда нефть победила уголь. Или обанкротившийся завод господина Ситроена был национализирован, чтобы производить армейскую технику во время Первой мировой войны.

Для России, в которой государственными в равной мере были и железные дороги, и газопроводы, и фабрика “Красная синька” из города Мухоморска, и уличная будка “холодного сапожника”, такой подход абсолютно не приемлем.

Все граждане должны иметь одинаковое право на участие в приватизации. Такие же права должны иметь и частные компании — они принадлежат тем же гражданам.

Что такое — частная компания? Это компания, совладелец которой — правительство, мэрия или профсоюз — не может ей единолично что-то приказать или запретить. Такое право может возникнуть, если у этого совладельца — более 25 процентов капитала. Поэтому в законе было сказано, что такая структура не считается частной и не допускается к участию в приватизации. Это положение имело принципиальное значение, поскольку в силу “полного хозяйственного ведения” государственные предприятия могли покупать что угодно. А финансовые возможности тогда у них были побольше, чем у кустаря или кооператива. Очень не хотелось, чтобы государство само себе что-то продавало и это называлось приватизацией. Разрешив такое, мы столкнулись бы с коммерциализацией без изменения отношений собственности.

Однако заявку на приватизацию может подать и тот, кто не имеет права на покупку (например, само приватизируемое предприятие). Экономическая природа такого подхода проста: спрос порождает рынок. Чтобы создать “рынок предприятий” в стране, следовало создать форму выражения спроса.

А для равенства доступа все объекты приватизации продаются на открытых публичных торгах (аукционах и конкурсах), независимо от того, кем подана заявка на приватизацию. Кроме того, чтобы уравнивать не только права на участие в приватизации, но и возможности граждан, государство должно было передать им какие-то специальные средства, используемые только для приватизации. Этот принцип нашел свое развитие в идеологии чековой приватизации.

Правовой автоматизм — это возможность каждого гражданина и каждой компании беспрепятственно осуществлять предоставленное им законом право участвовать в приватизации. Возможность же властных структур что-либо разрешать или запрещать максимально ограничивается.

Этот принцип выразился в том, что при отсутствии ограничений подача заявки обязательно влечет за собой приватизацию. А если установленный законом срок для принятия решения почему-то пропущен — считается принятым положительное решение.

В идеале следовало бы придать закону о приватизации прямое действие, включив в него все необходимые правовые нормы. И хотя это оказалось неосуществимым, мы стремились придать автоматизм всем последующим подзаконным актам. Вообще принцип правового автоматизма показал свою действенность и в других сферах реформы. Вот только два примера.

В самые последние дни декабря 1991 года было принято постановление Верховного Совета о разграничении собственности. Разрабатывалось оно той же рабочей группой, что была создана при Госкомимуществе для разработки документов по приватизации.

До выхода этого постановления раздел общегосударственной собственности на федеральную собственность и собственность административных территориальных образований (впоследствии — субъектов Российской Федерации) должен был осуществляться по согласованию между ними и поэтому практически не происходил. Еще труднее шел процесс формирования муниципальной собственности.

Постановление определило круг объектов, которые должны были оставаться федеральными, а также объектов, подлежащих автоматической передаче при наличии соответствующих представлений от местных органов власти и самоуправления. В результате дело сразу сдвинулось с мертвой точки. И хотя процесс заявительного разграничения собственности действовал только в 1992–1993 годах, почти все субъекты Федерации и муниципальные образования получили значительную собственность.

А в самом начале января 1992 года вышел указ Президента о свободе торговли, подготовленный мною и Петром Филипповым. Он разрешал уличную торговлю всем гражданам и организациям и не позволял местным властям этому препятствовать. В период либерализации цен и связанного с нею всплеска инфляции этот указ сократил период первоначального формирования потребительского рынка и буквально спас очень многих от голода и нищеты.

Уместно вспомнить еще об одном правиле — максимальной заинтересованности государства в конечном результате приватизации. Чтобы этого добиться, фонды имущества должны финансироваться только за счет отчислений от приватизации — чем дороже они продали имущество, тем лучше им живется. Важно было создать аналогичную заинтересованность и для органов государственной власти, поэтому Госкомимуществу разрешили поощрять другие государственные органы за содействие в приватизации, используя отчисления от продажи. На том этапе демократических преобразований всеми признавалось, что это правильно. Вообще набор стимулов для всех — участников и организаторов процесса приватизации — был тщательно продуман. Сейчас раздаются голоса, что это — ошибка. Но я по-прежнему убежден, что масштабы коррупции в системе органов приватизации были значительно меньше, чем в любых других органах государственной власти именно потому, что существовала такая система стимулов.

Важно было также понять, должны ли в приватизационном законодательстве найти отражение принципы структурной и институциональной реформ? Было бы правильно, чтобы для этого существовали специальные законы. Однако существовавшее уже тогда антимонопольное законодательство в этой части было наименее эффективным. В результате запрет на слияние и укрупнение

предприятий был сформулирован в законе о приватизации и в госпрограмме. За этим стояло стремление не допустить монополизации целых отраслей административными решениями.

ПРОГРАММА ПРИВАТИЗАЦИИ: ПЕРВЫЙ БЛИН КОМОМ

Итак, закон о приватизации был принят. Он определял стабильную основу приватизационного процесса. Но нужна была еще и государственная программа приватизации, где были бы четко определены ограничения на приватизацию отдельных видов объектов, ограничения, условия и льготы для различных участников приватизации (например, для работников предприятий, иностранных инвесторов) и другие правила, которые должны были периодически меняться. Разработку проекта такой программы закон возлагал на Госкомимущество.

Госкомимущество было создано весной 1991 года и вначале непосредственного отношения к приватизации не имел. Союзное законодательство предусматривало создание Фонда собственности СССР, который должен был осуществлять полномочия собственника в отношении предприятий, относящихся к общесоюзной собственности. Аналогичным органом на республиканском уровне стало Госкомимущество. При этом полномочия собственника отделялись от остальных функций управления экономикой, остававшихся за профильными министерствами и ведомствами.

Руководитель госкомитета Михаил Малей считал приватизацию важной задачей и предложил некоторые интересные идеи. Так, он выступил с идеей ваучера как документа, дающего каждому гражданину безусловное право на приобретение определенной части государственной собственности. Он предлагал ставить в паспорте каждого гражданина специальный штамп, который должен был погашаться после совершения покупки.

После принятия закона о приватизации в Госкомимуществе была создана рабочая группа по подготовке проекта государственной программы и других нормативных актов, предусмотренных этим законом. Я вошел в состав этой группы как один из разработчиков закона о приватизации, чтобы следить за соблюдением его основных принципов в этих документах.

Некоторые нормативные документы, разработанные рабочей группой Госкомимущества, действовали потом в течение долгого

времени. Однако с программой приватизации дело обстояло хуже. Она вышла довольно слабой и представляла собой список предприятий, подлежащих приватизации. Остальное составляли малосодержательные положения, не задававшие правила игры, как этого требовал закон, а объяснявшие лишь, почему в список вошли эти предприятия, а не другие. Например, утверждалось, что приватизации подлежат в первую очередь “малоэффективные предприятия”. Но как сравнивать их эффективность, особенно в ходе реформ, когда меняются условия хозяйствования, сказано не было.

Такая программа была малоосуществимой. А главное, в таком виде она становилась не двигателем приватизации, а скорее ее тормозом. Ведь разгосударствление ограничивалось списком конкретных предприятий, выход за рамки которого не предусматривался. Это радикально противоречило идеологии закона о приватизации. А именно заявительному характеру. Заявка на приватизацию, от кого бы она ни поступила, не могла быть отклонена, если не было законодательного запрета на продажу данного объекта. Поэтому программа должна была быть сделана “наоборот”: на основе перечней предприятий, которые приватизации либо не подлежали вовсе, либо приватизировались бы с ограничениями. В результате осенью 1991 года программа группы Малеева была в Верховном Совете встречена в штыки и отвергнута.

Однако уже тогда существовал альтернативный вариант документа, подготовленный в инициативном порядке в комитете по собственности. Кроме меня и Игоря Липкина (тогда — сотрудника московской мэрии), составлявших “радикальное крыло” группы Малеева, над ней работали эксперты, привлекавшиеся с мест: Дмитрий Бедняков из Нижнего Новгорода, Григорий Томчин из Санкт-Петербурга и другие. Конечно, наша программа не была проработана так тщательно, как последующие, — сказывался недостаток данных о конкретных предприятиях, которые Госкомимущество отказывалось предоставлять. Но все основные принципы, реализованные в дальнейшем, в ней уже содержались. Даже структура была такой же, как в последующих версиях: перечень ограничений, порядок преобразования, распределение средств.

После отклонения программы Малеева этот альтернативный документ мы огласили на заседании парламентского комитета по

собственности. Наш вариант был в принципе одобрен комитетом как основа будущей работоспособной программы. Но так получилось, что в ближайшие месяцы всем было не до приватизации. Конец 1991 года был заполнен другими событиями. Шел демонтаж институтов государственной власти СССР, вырабатывались основные принципы самостоятельного государственного управления в России. С приватизацией пришлось повременить.

Анатолий ЧУБАЙС

РОЖДЕНИЕ ИДЕИ

Приватизационная идея в России. Откуда она берет начало?

1991 год, канун реформ? Или намного раньше: 1987 году, книга Виталия Найшуля “Другая жизнь”, где впервые была сформулирована идея ваучера? Впрочем, если добираться до самых истоков, то нужно, пожалуй, вспомнить еще косыгинскую реформу 64-го года.

Конечно, ни о какой приватизации, ни о какой частной собственности тогда и речи быть не могло. Но банальная для нас, сегодняшних, идея о том, что эффективный труд нуждается в материальном стимулировании, впервые в послевоенной советской экономике забрезжила именно тогда. Тогда стали вводить фондообразующие показатели, категорию прибыли, фонды экономического стимулирования. Безусловно, все это было бесконечно далеко от идеи приватизации как таковой. Но по тем временам все-таки наблюдался серьезный прорыв из трясины убогих коммунистических догматов к пониманию реальной сути вещей.

Однако с уходом Косыгина всякое реформирование было свернуто, и последовало брежневское 17-летие, в течение которого ничего сколь бы то ни было значимого в экономике не происходило. Единственный просвет появился в 1979 году: 695-е постановление “О мерах по дальнейшему совершенствованию хозяйственного механизма” наметило, в духе косыгинских реформ, кое-какие шаги по усилению хозрасчетного начала в экономике.

В общем, конечно, все это не стало революцией. Но тогда был такой романтический период, когда очень хотелось надеяться, что еще немного — и там, “наверху”, все прогрессивные силы объединятся, чтобы победить силы реакционные. И эти прогрессивные силы примут наконец некие решения, которые позволят нашей экономике продвинуться вперед. В схему разумного коммунистического реформирования сверху органично вписывались и наши идеологические представления того времени: еврокоммунизм, рыночный социализм, социализм с человеческим лицом... Лично я в конце 70-х — начале 80-х во все это верил искренне.

Однако никаких позитивных изменений не происходило, состояние советской экономики становилось все безнадежнее, и вместе с ухудшением экономических показателей таяли наши иллюзии. Мы больше не рассчитывали, как на некое спасение, на хозрасчет и всякие хитроумные показатели, придуманные советскими экономистами. Постепенно, шаг за шагом мы приходили к пониманию того, что основа основ всякой здоровой преуспевающей экономики — частная собственность.

Своего рода прозрением для многих из нас стала уникальная книга венгерского экономиста Яноша Корнай “Экономика дефицита”, в которой впервые описана суть плановой экономики. Книга вышла в конце 80-х. Собственно, к тому времени мы уже догадывались, что вся та конструкция, которую нам изложили в институте — составляется план, план доводится до отраслей и предприятий, в соответствии с планом осуществляется маттехснабжение и т. д. и т. п., — не имеет ни малейшего отношения к жизни. Мы прекрасно понимали, что план — вранье; что каждый производитель заинтересован в том, чтобы его исказить: требуемое — занижить, а ресурсное — завысить. Не ясно было только одно: почему эта система вообще работает? Что за механизм приводит в движение ее пружины? Книга Корнай была первым объяснением.

А вторым объяснением, гораздо более фундаментальным и глубоким, была уже упомянутая мною книга Найшуля “Другая жизнь”. Найшуль создал концепцию бюрократического рынка, объяснил, как и почему работает плановая дефицитная экономика и как долго она может просуществовать в таком виде. Именно Найшуль высказал впервые идею о необходимости разгосударствления собственности — приватизации, и предложил механизм для такого разгосударствления — ваучеры.

Мы на своем семинаре познакомились с этой книгой несколько позже, в году 87—89-м, и мне идея ваучеров очень не понравилась. Помню, что я выступал с резкой ее критикой. Мне не нравилось, что задачу такой фантастической степени сложности, как разгосударствление собственности в гигантском государстве, предлагается решить таким простеньким приемом — печатанием и раздачей бумажек. Если задача сверхсложна, а техника ее решения совершенно проста, доказывал я, где-то обязательно возникнут дикие

диспропорции. Ваучеры невозможно будет реализовать с одинаковой доходностью, в результате совершенно неизбежно возникнет чудовищное неравенство разных групп населения. Короче, не нравилось мне все это.

Надо сказать, что вплоть до 90-го года в профессиональном отношении идея приватизации меня лично абсолютно не трогала. Может быть, потому, что с точки зрения классического экономического образования приватизация — не экономика. Вы не найдете ни в одном учебнике по макро- или микроэкономике ни одной главы о приватизации. Ведь это больше процесс организационно-политический, процедурный, чем профессионально-экономический. Да и вообще в нашей команде не было человека, который внутренне очень бы интересовался приватизацией. Какое-то время сама проблема казалась бесконечно далекой, не имевшей никакого отношения к реальной советской жизни. Когда же закрутилась перестройка, научная работа отошла на второй план, началась очень бурная политическая жизнь.

Возможно, приватизация не была “моей темой” и по причинам более глубинным, чисто психологическим. Да, к концу 80-х годов я уже прекрасно понимал, что частная собственность — это единственно возможная основа нормальной экономики, и все аргументы — сильные и слабые, убедительные и неубедительные — были десятки раз обкатаны и совершенно не интересны. Но при всем при этом я совершенно точно знал, что лично я собственником быть не хочу: не мое это, мне это совершенно не нравится.

На этой почве мы постоянно схватывались с Петей Филипповым. Петя непреклонно верил в то, что быть собственником — это базовое свойство каждого человека. И со всей своей неумейной энергией он воплощал в жизнь частнособственнические идеалы: работая на своих двадцати работах, Петя параллельно занимался еще и предпринимательством.

Он выращивал тюльпаны. Точнее, даже не тюльпаны, а их луковицы. У себя на даче. Выращивал, а потом продавал. Мало того, он активно втягивал в это дело практически всех своих хорошо и мало знакомых. И даже не ради банальных денег каких-то. А потому, что считал себя обязанным помочь всем людям жить хорошо, по-настоящему...

Петю надо знать. Это — человек-вулкан. Если ты, не дай Бог, попадаешь к нему на дачу, то сразу же стоишь с лопатой и копаешь то ли тюльпаны, то ли грядки для них. Причем все делалось очень организовано. Очень целенаправленно. Все заканчивалось продажей в больших объемах. Сначала Петя продавал сам. Потом нанимал для продажи студентов, экспериментируя параллельно с различными системами оплаты их труда. На этом деле он еще и обкатывал какие-то экономические идеи!

Меня все это бесило страшно. Наверное, элемент ханжеского воспитания сказывался. С детства я усвоил: торговля — что-то не совсем приличное. В нашей семье всегда считалось: если купил-продал, то это падение какое-то, ниже всякого допустимого уровня. И когда я обнаруживал своих ребят, торгующих луковицами из-под телогрейки, я просто в ярость приходил:

— И ты, гад, туда же?!

Поэтому они всегда при мне сворачивали разговоры на свою излюбленную тему — на 12 или 15 сантиметров закапывать эти самые луковицы, и какая температура должна быть в подвале, когда их выращиваешь (почему-то там должно было быть обязательно холодно)... Я и до сих пор не могу реагировать спокойно, когда в очередной раз в газете “Правда” читаю про то, что “Чубайс тюльпаны продавал”. Заявляю документально: тюльпаны не продавал. Из идеологических соображений. Категорически.

Одним словом, в “дореволюционную” эпоху вопрос приватизации в силу целого ряда причин меня абсолютно не волновал. Когда же пришлось работать в Ленгорисполкоме, приватизация задела меня, можно сказать, по касательной. Дело в том, что перед нами тогда стояли важнейшие вопросы по жизнеобеспечению города, которые следовало решать в срочном порядке: на дворе была настоящая разруха. Поэтому когда в Питере заговорили о реальной приватизации, нам было, в общем-то, не до нее. Закон о приватизации принялся писать все тот же Петя Филиппов. А мы с ним тогда сильно разругались из-за свободной экономической зоны, и он меня не особенно просил помогать. Да мне и не до того было. Я знал: там, где Петя, никакой советской дури не будет. Пара человек из; моей команды — Миша Дмитриев с Мишей Киселевым — временами участвовали в

работе над законом. Но чтобы капитально впрягать ребят в это дело, отрывать ресурсы от более насущных задач — этого не хотелось.

В исполкоме же приватизацией занимался Дима Васильев. Он был заведующим соответствующего отдела и тащил на себе основной груз работы: списки приватизируемых предприятий, первые аукционы... Команда в целом активно подключалась в том случае, когда надо было принимать решения по каким-то концептуальным вопросам. Помню, бурные дискуссии велись по поводу необходимости проведения конкурсов. В конце концов приговорили: конкурс, и только конкурс! Но — низкая стартовая цена.

Все основы той самой приватизации, которую потом стали называть малой, закладывались там, в Питере. Там же предпринимались многочисленные попытки выработать какую-то схему расчета так называемой объективно обоснованной цены приватизируемого имущества. Убедились по жизни: никакой “объективно обоснованной” быть не может. Полная схоластика. Абсолютная ерунда. Неработоспособная схема... Но все это было так, разминка.

Основательно мы врубались в тему уже здесь, в Москве, когда было сформировано гайдаровское правительство; когда стало ясно, что приватизация становится насущнейшей задачей — задачей номер один, наравне с антиинфляционным сражением, сродни борьбе за выживание. Задача была поставлена: приватизация, — и мы тут же развернули все свои ресурсы для ее разрешения.

ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ ИЛИ ЧАСТНЫЙ ИНТЕРЕС?

А почему нельзя было подождать? — часто спрашивали нас потом, когда дело было сделано. — Почему не разобрались для начала с инфляцией, с производством — кто эффективен и работоспособен, а кто не имеет шансов на выживание в конкурентной экономике? Излюбленный аргумент наших оппонентов — китайский опыт. Вот, мол, как надо было реформировать: медленно и постепенно, под жестким контролем государства. Ну, что можно ответить таким поклонникам восточной мудрости? То ли у вас, господа, память короткая, то ли вы вообще плохо представляете, что происходило в реальной российской действительности на финише 91-го.

Китайская модель — это обновление экономических методов регулирования при сохранении действующего государственного

механизма: сильное и крепкое государство по собственной воле и в соответствии с собственными замыслами проводит реформы в экономике. Осенью 1991 года, когда Гайдар пришел в правительство, подобного рода схемы ни один здравомыслящий человек всерьез даже не рассматривал.

Какой может быть жесткий государственный контроль, если государственная управленческая структура разрушена до основания... Ведь что представляла собой эта структура в СССР? Во-первых, компартия со своими региональными отделениями: райкомами, горкомами, обкомами. А компартия, это не только — “Пролетарии всех стран, соединяйтесь!”. Это механизм для жизнеобеспечения населения, для организации повседневной работы производства, транспорта, энергетики... Во-вторых, — министерства и ведомства.

Ни первой, ни вторых к ноябрю 91-го года не существовало. И если кое-какие команды федеральных министров еще летом 91-го года кое-как выполнялись, то российских министров осенью того же года уже никто не слушал. В этой ситуации — диктовать, что производить, по какой цене, кому поставлять? Абсурд!

Даже если бы президентом совместно со всеми вместе взятыми министрами был издан высочайший указ о том, что делать надо то-то, то-то и то-то, кто бы этот указ доводил на места, кто бы контролировал его исполнение, кто бы наказывал за непослушание? Государственного аппарата просто не существовало в природе. Эрозия политического режима, бурно протекавшая на протяжении всех 80-х годов, к концу десятилетия изъела этот режим окончательно: советская управленческая система разложилась, она была бессильна и недееспособна, а компартия — распущена. Какая “китайская модель реформирования”?! Все шансы пойти по “китайскому пути” были исчерпаны в СССР еще к началу 80-х. И вина за то, что шансы эти были упущены, лежит как раз на наших сегодняшних борцах за китайский опыт, которые в то время в большинстве своем находились у вершин власти. Таким образом, административные методы управления к концу 80-х уже исключались полностью.

Экономические? Но состояние экономики было не менее плачевным, чем состояние госуправления. Серьезные специалисты ставили устрашающий диагноз: остановка материально-вещественных потоков. Товары, сырье, деньги практически полностью перестали

передвигаться по живому экономическому организму. Почему? Потому что незачем. Потому что заработанные деньги невозможно стало использовать: прилавки пусты. Экономика дефицита достигла пика своего кризиса: нет одежды, нет продуктов, нет табака...

Помню страшный “табачный бунт” в Питере в 1990 году. Тогда я понял, что такое отсутствие табака. Это покруче, чем отсутствие мяса. Народ совершенно “сдвигается” на почве курева, ведь табак, по сути дела, — продукт наркотический. Я тогда работал в исполкоме. Каждый день составлялись сводки: столько-то осталось, столько можно завезти... Как с театра боевых действий. Все, что удавалось выбить по дикому бартеру, более-менее равномерно распределялось по магазинам. И вот однажды в этой системе наступил сбой. Неделю вообще ничего не было. На Невском, у центрального табачного магазина, собралась огромная очередь. Толпа. Стоят, ждут. А магазин пуст, и когда товар завезут — неизвестно. И тогда народ стал разбирать леса (рядом ремонтировали дом), перекрывать проспект, жечь костры. Подошла милиция — милицию стали сметать, оцепление за оцеплением. Страшное дело.

Вот что такое — неработающий рубль. И в этой ситуации рабочему табачной фабрики невозможно приказать: выйди в субботу за дополнительную оплату, выпусти лишнюю партию сигарет. Он ответит: “Я и за тройную не пойду. На кой мне ваши деревянные деньги?” Заводу незачем работать, человеку незачем на завод идти. Зарплата за ненадобностью: магазины пустуют. Так разрушается сама основа основ экономики. И в этой ситуации, будь ты хоть четырежды министр, бесполезно кричать в телефонную трубку, разрываться. От самого захудалого директора ответ получишь один: “В гробу я тебя видал с твоими указаниями! Да что ты мне вообще можешь сделать?!” Все правильно: хуже, чем есть, ему, директору, уже не будет...

Тогда, в 90-м, мы на собственном управленческом опыте лишний раз убедились: пытаться восстанавливать элементы госуправления прежними командно-административными методами — бессмысленно. Причины дезорганизации экономики лежали гораздо глубже: рухнули сами экономические интересы. Поэтому необходимо было создавать совершенно новую основу для этих интересов. А откуда она должна была взяться, эта основа?

Первое, очевидное. Чтобы был интерес работать, необходимо отладить без сбоев: зарплату получил — пошел в магазин — купил необходимое. По-научному говоря, нужно было отрегулировать финансовые потоки. Тогда это означало восстановление национальной валюты, борьбу с инфляцией.

Второй уровень интересов — менее очевидный тогда для многих, но более глобальный и перспективный, — собственность. Мы прекрасно понимали, что в сложившейся политической и экономической ситуации государство будет плохим собственником. Не по силам ему окажутся ни инвестиции, ни технический прогресс, ни быстрая переналадка производства в соответствии с требованиями потребителя. Только частный интерес был способен сдвинуть воз этих давно наболевших проблем с мертвой точки. Но чтобы этот частный интерес появился, заработал, необходима была приватизация.

Безусловно, мы понимали, что всех желаемых эффектов приватизация не даст немедленно. И напрасно уважаемый Гавриил Харитонович Попов в одном из своих выступлений рисовал реформаторов наивными пацанами, которые считали: стоит только раздать ваучеры — тут же поднимется производительность труда и потекут инвестиции: ничего подобного! Мы прекрасно представляли себе, насколько мучителен и сложен будет процесс реформ.

Еще в 1989 году мы с Сережей Васильевым подготовили материал о том, что предстоящие преобразования будут очень тяжелыми, что они не будут приняты большими группами населения, что возникнет серьезное социальное напряжение, особенно в таких сферах, как угольная отрасль, ВПК, бюджетники... Мы понимали, что придется принимать непопулярные меры, такие, например, как закрытие шахт. Мы понимали, что степень неприятия того, что мы будем делать, какое-то время станет только нарастать... Вообще мы полностью отдавали себе отчет в том, что масштаб преобразований требуется настолько гигантский, сложный и болезненный, что абсолютно неочевидно: получится ли что-то в конечном счете из всего из этого. Тем не менее было понятно, что других вариантов просто не остается.

А все разговоры про то, что сначала надо было делать финансовую стабилизацию, а приватизацию уже потом, после... Все это крайне наивные разговоры. Да, финансовая стабилизация дает немедленный экономический эффект, а от приватизации немедленного эффекта

ждать не приходится. Пока это придет стратегический инвестор, пока будут направлены мощные финансовые потоки на инвестиции... Но из всего этого абсолютно не следует, что сначала надо заниматься финансовой стабилизацией, а уже потом приватизацией. Именно потому, что приватизация может дать реальные результаты через три, пять, семь лет, откладывание ее на год-другой означает: ровно на такое же время (в дополнение к пяти — семи годам) откладывается и получение ощутимых результатов.

Впрочем, это еще полбеды. Затягивая с приватизацией, можно было бы довести страну до беды настоящей: я имею в виду утерю государственного контроля над стихийно идущим процессом разгосударствления.

“ГОМО ЭКОНОМИКУС”

Наши критики часто трактуют приватизацию как очередную кампанию, затеянную властями. Как нечто, сродни плану мероприятий по научно-техническому прогрессу: в этом году выполнить не получается, перенесем на будущий год... Это идет от понимания приватизации как некой прихоти либерально настроенных властей. На самом деле разгосударствление — процесс живой и объективный. Созревают предпосылки, и он начинает сам развиваться внутри экономического организма, вне зависимости от того, что думают по этому поводу чиновники.

И наивно полагать, что, перенося свои решения на этот счет, ты действительно что-то переносишь. Переносишь ты только одно — влияние государства на перераспределение собственности. Хорошо известно, что к концу 1991 года стихийная приватизация в стране шла вовсю. И если бы еще на год-другой мы оставили этот процесс бесконтрольным, как советовали нам сторонники постепенных, “мягких” реформ, Россия наверняка оказалась бы за гранью катастрофы в результате силового, бандитского передела собственности.

Мне бы очень хотелось, чтобы мои читатели поняли: приватизация случилась не потому, что так захотели Гайдар с Чубайсом, так они придумали. Неизбежной ее сделало ослабление государства и извечный, никуда не исчезающий, природой заложенный в человеке экономический интерес.

Советская система покоилась на том, что прямым насилием и стараниями пропагандистской машины она подавляла в людях этот интерес, пытаясь подменить его мифическим, искусственным “чувством хозяина”. Когда же система выдохлась и сил для подавления и “перевоспитания” больше не оставалось, государство вынужденно, нехотя, постепенно стало-таки признавать наличие экономического интереса. И тут очень быстро выяснилось, что советский человек, равно как и всякий другой нормальный человек, — это не что иное, как “гомо экономикус”. Что ему в полной мере присущи экономические интересы: интерес к текущим деньгам, интерес к собственности. Последний и дал толчок приватизации.

Проблема же власти заключалась в том, что, вынужденно сказав “можно”, она очень долго была не в состоянии сформулировать, а КАК же можно. Беспомощность государства привела к тому, что приватизация стала развиваться как стихийный процесс.

На финише 1991 года стихийная приватизация уже бушевала повсюду. По сути, это было разворовывание общенародной собственности. Но это разворовывание не было нелегальным, потому что легальных, законных схем разгосударствления не существовало.

Чаще всего работали две схемы захвата госсобственности. Первая: имущество госпредприятия просто переписывалось как составная часть имущества некоего вновь создаваемого акционерного общества. Вторая: госимущество становилось частной собственностью в результате проведения нехитрой операции “аренды с выкупом”.

В первом случае всякий здравый смысл игнорировался открыто и бесстыдно. Скажем, берется имущество такого госпредприятия, как НПО “Энергия”, и вносится во вновь создаваемое акционерное общество. А другую долю в этом акционерном обществе может составлять интеллектуальная собственность некоего товарища Петрова. Или денежный взнос товарища Петрова в размере одной тысячи рублей. Поскольку технология оценки долей никак не прописана юридически, ничто не мешает тому, чтобы имущество НПО “Энергия” было оценено так же, как интеллектуальный взнос товарища Петрова. При этом имущество НПО оценивается по остаточной стоимости на дату последней переоценки. А последняя переоценка была год назад, и за это время номинальная стоимость

производственного объединения в результате инфляции выросла в 25 раз...

Что интересно: открутить обратно такие сделки, как правило, невозможно. Потому что вновь созданные акционерные общества тут же вносятся в какие-нибудь другие акционерные общества, и в составе этих обществ они еще раз оцениваются, и переоцениваются, и вновь куда-то вносятся... Через два-три оборота появляется такая хитрая категория, как “добросовестные приобретатели”, которые широко открыв глаза, уверяют вас: “Да, может быть, на первой стадии приватизация и была незаконной, но я-то тут при чем? Я пришел потом, объединил искомое вами НПО со своей живопырккой, и это уже совсем другое предприятие...”

Абсолютно непробиваемая схема. Абсолютно неограниченных размеров хищения. Я почему вспомнил НПО “Энергия”? Именно с этим объединением была провернута самая крупная, самая скандальная сделка по вышеописанной схеме. Акционерное общество “КОЛО” называлось все это безобразие. В это “КОЛО” были внесены цеха, производственные мощности крупнейшего космического комплекса России. А вместе с ними — интеллектуальный вклад товарища Кравченко, например, телевизионного начальника, бывшего руководителя первого канала. И не его одного. Много там было уважаемых людей в акционерах и в совете директоров.

Я долго и тяжело разбирался с этой историей, как только пришел. Юридических инструментов в моем распоряжении ведь никаких не было. Уволил тогда своего зама Юткина, который подписывал документы по этому “КОЛО”. Пытался создать хотя бы пропагандистскую атмосферу, чтобы люди поняли: этого нельзя, ребята; это что-то нехорошее.

Распространенным ответвлением вышеописанной схемы было такое явление, как создание бесконечных дочерних конторок при любом заводе, предприятии. Это была не совсем приватизация, так как до прямого передела собственности в этом случае не доходило. Но через “дочек” чаще всего проводились мощные финансовые потоки. Экспорт, всякий прибыльный бизнес — все это, как правило, контролировали “дочки”, высасывая и опустошая материнское предприятие. Стоит ли говорить, что количество “дочек” обычно соответствовало количеству близких родственников директора.

Вторая же типовая схема приватизации предприятий — аренда с выкупом. Это просто классика. Все абсолютно законно и очень “рыночно”: есть объект имущества, есть арендодатель (как правило, — директор) и есть арендатор. Директор подписывает договор об аренде с фирмой “Х” сроком на пять лет. В договоре арендная плата устанавливается — смехотворная. А уж что там уходит по карманам!..

Оценить объемы такой спонтанной приватизации было совершенно невозможно. Потому что невозможно было отделить легальное от нелегального. Потому что не было единой формы учета. Потому что — элементарно — не было места, где бы регистрировались все арендные договора.

В чьих интересах шла спонтанная приватизация? Всегда, когда нет единого государственного подхода и нет настоящей государственной власти, всплывают интересы каких-то локальных элит. Так было и с приватизацией до 92-го года. Безусловно, захват собственности осуществлялся в интересах наиболее сильных — представителей партийной, директорской, региональной и отчасти профсоюзной элит. Государство не получало ничего: бюджетные интересы в ходе спонтанной приватизации не учитывались никак. А трудящиеся? Они совсем уж были побоку. В этих процессах они не участвовали никак. И даже в тех ситуациях, когда арендатором числился трудовой коллектив, права каждого отдельного члена такого коллектива в процессе аренды были просто нулевые. Словосочетанием “трудовой коллектив” лишь красиво прикрывалась выгодная для начальства сделка.

Конечно, я не стану утверждать, что в ходе нашей приватизации полностью удалось преодолеть проблему неравенства при дележе собственности. Но, по крайней мере, вся наша схема была направлена на то, чтобы этого добиться. Мы пытались сделать это. Где-то наши попытки оказались совсем безуспешны, где-то — умеренно успешны, а где-то очень даже успешны. На малой приватизации мы заработали, например, немало денег для бюджета.

Конечно, у нашей приватизации было много “минусов”, но при спонтанном разгосударствлении, затянишь этот процесс по воле “мягких” реформаторов на год-другой, мы бы имели тот же набор недостатков, однако в гораздо более крупных размерах. Криминализация? Да, для нашей приватизации эта проблема была достаточно серьезна. Но была возможность доказывать: вы в ходе

конкурса были единственным участником, а других — запугали, в результате чего добились низкой цены. И была возможность наказывать. Спонтанная же приватизация была криминальна абсолютно вся, от начала до конца, потому что под ней вообще не было никакой легальной базы. Но доказать невозможно было абсолютно ничего:

— Вы подписали договор аренды на миллиард, а надо было на триллион!

— Почему? Я захотел за миллиард. Разве я что-нибудь нарушил?

Ничего не нарушил. Потому что нарушать нечего. Черту между криминальной и некриминальной приватизацией в этом случае провести вообще невозможно.

Социальная несправедливость? Да, нас обвиняют в том, что мы обманули народ: “раздали фантики, которые вообще ничего не стоят”. Или вариант: “раздали фантики, а их скупили богатые”. Но фантики фантиками, а вот сейчас появляются в России регионы, в которых эти фантики, оказывается, чего-то стоят. Месяца четыре назад текущая цена акции, купленной за один ваучер, стоила на рынке от 5 долларов до 16 тысяч долларов по самым крупным объектам. А в случае спонтанной приватизации даже не было попыток раздавать эти самые “фантики”. Там просто все украли. Кстати сказать, в случае затягивания “мягкой” приватизации, мы бы имели и соответствующие экономические последствия этого самого “украли”. Такая приватизация подорвала бы привлечение ресурсов из-за рубежа, ухудшила бы характер этих ресурсов. Не пошли бы к нам ни “Кока-Кола”, которая сейчас 25 заводов в России построила, ни “Проктер энд Гэмбл”, ни другие уважающие себя компании. А пошли бы деньги наркомафии и всякие другие грязные деньги, которым все равно в какой среде работать, лишь бы “отмыться”.

Суть спонтанной приватизации можно сформулировать двумя фразами:

Если ты наглый, смелый, решительный и много чего знаешь, — ты получишь все. Если ты не очень наглый и не очень смелый — сиди и молчи в тряпочку.

Спонтанная приватизация велась исключительно в интересах существовавшей тогда элиты, и никакого влезания государства в эти интересы она не допускала. Безусловно, сильные, смелые и наглые

чаще других выигрывали и в ходе нашей приватизации, но тут уже государство самыми разными способами пыталось влезать в процесс и ограничивать возможности всесильной элиты. Государство диктовало сильным: если хотите идти по первому варианту приватизации — заплатите столько-то, по второму — столько-то, по третьему — вот столько. Государство требовало: идите оформляйте документы, ставьте печати. Государство контролировало процесс.

Спрашивается: а можно было бы выстроить абсолютно справедливую схему? Абсолютно подконтрольную государству? Чтобы каждый розданный ваучер попал на нужный объект, чтобы не было заниженной цены, чтобы все получили относительно поровну? Теоретически, наверное, да. Практически же в России в конце 1991 года такая схема была невозможна. Потому что размах вмешательства государства в процесс приватизации и степень контроля со стороны государства над этим процессом зависели от потенциала этого государства. Если хотите, от потенциала насилия.

Ведь то, что мы сделали в рамках своей схемы, тоже было своего рода насилием — насилием над естественно идущим процессом стихийной приватизации, над интересами элиты общества. Масштаб примененного насилия вызвал дикое сопротивление. Тем не менее нам удалось устоять и свою схему реализовать. А это значит: масштаб нашего вмешательства и примененного насилия был адекватен политическому потенциалу государства, нашим возможностям.

Попытка же добиться большего, осуществить кристально чистую и честную приватизацию нарушила бы соотношение сил в обществе и привела бы к опаснейшим политическим потрясениям. Для осуществления такой приватизации нам бы пришлось пересажать всех директоров и всех начальников. Или хотя бы половину из них — в расчете на то, что половину пересажаете, вторая заткнется. Не знаю, хорошо ли, плохо ли, но российский государственный аппарат к таким мерам насилия готов не был.

Я совершенно убежден, что российское государство, существовавшее не в картинках, нарисованных Гришей Явлинским, а в реалиях 1992–1993 годов, в принципе не могло сделать большего на ниве приватизации, чем то, что сделать удалось: бескровно уйти от величайшей опасности тех лет — стихийной приватизации.

ГЛАВА 2. МАССОВАЯ ПРИВАТИЗАЦИЯ

Максим БОЙКО

КАК ПРОТАЩИТЬ ВЕРБЛЮДА СКВОЗЬ ИГОЛЬНОЕ УШКО

ДИРЕКТОРСКИЙ КАПИТАЛИЗМ

Вспомним: на дворе — канун 1992 года. “Умные головы” по телевизору, в газетах, в представительных собраниях озабоченно дискутируют на тему: готова ли Россия к рынку? Всерьез обсуждается проблема: а можно ли вообще в нашей стране проводить приватизацию? Поймут ли “наши люди”, что такое аукцион? Это сегодня подобные сентенции кажутся по меньшей мере смешными. А тогда... Осененные степенями и званиями ученые люди глубокомысленно рассуждали о том, что рынок — это не для нас; озабоченно отыскивали некий “третий путь”, по которому должна пойти Россия.

На фоне всей этой теоретической дичи в стране вовсю развернулась спонтанная приватизация. Директора предприятий, руководители министерств и ведомств действовали в полном соответствии с экономической логикой: делали свой маленький (а кто и не очень) бизнес. Правда, они не могли извлекать личную выгоду законным путем. Хотя они и контролировали предприятия, но не были их владельцами и потому не могли получать прибыль открыто, законно. Поэтому заключались контракты на продажу продукции по заниженным ценам, помещения и производственное оборудование сдавалось в аренду подставным фирмам, выдавались кредиты, которые потом не возвращались, и т. д. — все это, конечно, с учетом личной заинтересованности директора. И пока “ученые мужи” дискутировали о том, поймет ли русский народ, что такое прибыль и дивиденды, самые шустрые представители этого народа уже энергично преумножали свои доходы, пуская на ветер формально остававшуюся государственной собственностью.

Масштабы бесконтрольного воровства росли и ширились, и власть, сознавая, что надо вмешаться, не понимала, как это сделать. Было понятно, что грабежу попустительствовать нельзя. Но, с другой

стороны, было совершенно ясно, что остановить этот разгул административным путем тоже невозможно: силы-то уже не те.

Однако мы прекрасно отдавали себе отчет, в какой системе координат оказалась страна, понимали, что только законная, хорошо организованная приватизация может остановить приватизацию спонтанную и воровскую. Однако для того чтобы директора, вкушившие уже плодов стихийной приватизации, приняли этот вариант, нужно было идти на существенные уступки им. Единственный выход виделся в том, чтобы превратить директоров в настоящих собственников: дать им законное право получать доход от предприятий, которые они контролируют. А заодно сделать их ответственными за все, что происходит на этих предприятиях. Иными словами, директора надо было превратить в акционера.

Нет, это была не слабость. И не ошибка. Это был единственно возможный в той ситуации политический компромисс, на который мы шли совершенно сознательно и преднамеренно. Ведь с начала 1992 года фактически главным был политический вопрос: позволит ли “директорский корпус” продвигаться гайдаровским реформам? Это сейчас директора утратили роль мощнейшего политического клана, а тогда их сила казалась почти абсолютной. Было ясно, что провести приватизацию, а по большому счету и всю реформу, наперекор их воле невозможно.

Кроме того, надо было учитывать не только фактор политической немощи власти, но и организационную слабость только что сформированного российского правительства. У новых людей, пришедших во власть, было понимание общей логики реформ, но не хватало опыта организационной, аппаратной работы. Старые же аппаратчики поначалу совсем плохо понимали новые задачи и нередко саботировали их решение: кто втихую, а кто и открыто. Мы прекрасно отдавали себе отчет в наличии этих ограничений — и политических, и организационных.

В итоге, учитывая все вышеперечисленное, мы пришли к выводу, что сделать приватизацию “правильно”, по классическим канонам, чтобы она от начала и до конца отвечала исключительно государственным интересам, невозможно. Для того чтобы приватизация состоялась, она должна была быть политически приемлемой и практически осуществимой.

Теперь читателю понятно, почему пришлось вводить льготы и отдавать директорам и работникам предприятий хороший кусок собственности. В каком-то смысле вся наша приватизация оказалась льготной. Нам важно было получить поддержку самых разных политических и общественных сил: директоров, рабочих, региональных властей, народа в целом. Всех их мы должны были превратить в своих союзников. Именно это обстоятельство во многом продиктовало выбор стратегии приватизации.

Первоначальный вариант льгот, заложенный в программу приватизации, состоял в том, что 25 процентов привилегированных (без права голоса) акций приватизируемого предприятия бесплатно распределялись среди работников. Кроме того, члены трудового коллектива имели право приобрести еще 10 процентов обыкновенных (голосующих) акций за деньги, но с 30-процентной скидкой от их номинальной стоимости. А руководству отдавалось еще 5 процентов, но уже без скидок, по номинальной стоимости.

Несмотря на то, что уже первый вариант приватизации с точки зрения уступок трудовым коллективам и директорам был беспрецедентен для мировой практики, давление на правительство продолжалось. Это давление в значительной степени осуществлялось через Верховный Совет, с трибун которого безостановочно неслись требования “отдать фабрики рабочим”. И результатом компромисса с директоратом и законодателями стал второй вариант приватизации.

В соответствии с ним под контроль работников предприятия уже уходил 51 процент голосующих акций, то есть контрольный пакет. Все акции надо было выкупать по цене, в 1,7 раза превышающей номинальную. Впрочем, удалось настоять на том — и это было очень важно, — что акции приобретаются в собственность отдельного работника, а не всего коллектива. И каждый работник в любой момент имеет право распоряжаться своими акциями самостоятельно. Это открывало возможность появления эффективного собственника на предприятии не в процессе приватизации, а уже после ее завершения.

Вообще-то я и тогда полагал, и сегодня считаю: по второму варианту слишком много льгот даровали директорату и работникам предприятий, пойдя у них на поводу. Можно было поторговаться и попробовать отдать не 51 процент, а несколько меньше. Скажем, 40. Это был вопрос политического расчета.

Но, в целом, жизнь показала, что наша стратегия оказалась правильной. Когда стали известны основные контуры предлагаемой программы приватизации, в особенности второго варианта льгот, сопротивление директоров приватизации и реформам в целом перестало носить массовый характер. Вся борьба сводилась уже к выторговыванию особых схем приватизации, смысл которых, как правило, заключался в том, что директор хотел получить еще больше собственности, чем предписывали правила.

Сейчас мы испытываем немало проблем, связанных с оставшимися у руля директорами. Многие из них так и не смогли начать работать по-новому и тормозят реформы на своих предприятиях. Это и есть тяжелое наследие того старого политического компромисса. Но если бы не тот компромисс, то вообще не было бы никаких проблем, потому что не было бы приватизации как таковой.

Однако некоторым директорам и 51 процент показался малым! Под их ожесточенным давлением появился третий вариант приватизации: на предприятиях средних размеров руководство получало право выкупить 40 (!) процентов акций по очень низким ценам. С огромным трудом удалось исключить из этой схемы крупные предприятия, мотивируя это тем, что превращение в один прекрасный день тысяч директоров в мультимиллионеров спровоцирует народный гнев. Впрочем, интерес директоров к совсем уж грабительскому третьему варианту удалось ограничить одной существенной оговоркой. Руководителям предприятия давали право выкупать свой пакет только в том случае, если они обещали, что сумеют избежать банкротства. В итоге количество претендентов на третий вариант оказалось незначительным: не более 2 процентов предприятий. Директора панически боялись банкротств.

Несмотря на то, что принятие второго варианта помогло прохождению программы приватизации через Верховный Совет, дискуссии по поводу альтернативных вариантов льгот не прекращались и после этого. Одним из оппонентов правительства выступала группа московского экономиста Ларисы Пияшевой. Несмотря на впечатляющую капиталистическую риторику, госпожа Пияшева настаивала на быстрой массовой приватизации путем передачи имущества трудовым коллективам — целиком и бесплатно. Это привело бы к увековечиванию власти старых директоров, и приход

эффективного собственника на предприятие был бы практически невозможен не только в ходе, но и после приватизации. Естественно, директорат приватизацию по Пияшевой поддерживал с восторгом.

Кроме того, отраслевые министры активно проталкивали идею нового механизма приватизации через создание финансово-промышленных групп, которые фактически контролировались бы министерствами.

Все эти варианты не гарантировали программе приватизации полной безопасности. Идти на дальнейшие уступки директорам и трудовым коллективам означало бы завести экономику в такие дебри, из которых выбраться было бы уже невозможно. Чтобы приватизация не захлебнулась, требовалось обратиться за поддержкой ко всему населению. На повестку дня встал вопрос о подготовке и проведении массовой приватизации.

ГЛАВНЫЙ КОМПРОМИСС

И опять дискуссия. А нужна ли вообще России быстрая массовая приватизация? Нам всячески пытались доказать: чем медленнее, тем лучше. Многие российские ученые-теоретики придерживались такой точки зрения. Кроме того, была еще одна интересная группа лоббирования в этом направлении: западные инвестиционные банки, которым в массовой бесплатной приватизации просто не оставалось места. В случае же приватизации за деньги они могли получать хорошие комиссионные с каждой сделки.

Помнится, один из самых авторитетных в мире инвестиционных банков — “Голдмэн Сакс” — в то время очень активно пробивал приватизацию Новомосковского завода бытовой химии с целью продажи его корпорации “Проктэр энд Гэмбл”, мечтавшей об этом предприятии. “Голдмэн Сакс”, в частности, очень настаивал, чтобы приватизация шла медленно и по индивидуальным схемам. А также на том, что каждую сделку надо готовить тщательно, чтобы получить хорошие результаты. Собственно, к этому мы и пришли сейчас. Но только сейчас, когда задача ускорения приватизации уже не стоит. Тогда ситуация была совершенно иной. Мы понимали, что в России существуют мощнейшие политические силы, которые, подхватывая лозунг медленной, но “качественной” приватизации, будут делать все, чтобы остановить ее совсем или использовать в сугубо клановых, узкокорыстных интересах.

Наши противники находили кучу аргументов против быстрой, бесплатной массовой приватизации. Если еще вчера нас призывали отдать фабрики рабочим, не понимая при этом последствий для экономики страны, то теперь нам говорили:

— Продажа акций предприятий за деньги — это единственный экономически обоснованный путь, это дополнительные средства в бюджет, это появление эффективного собственника.

Слова были вроде и правильные, но я думаю, что главная цель той полемики была другой: затормозить приватизацию любой ценой! Наши оппоненты понимали: после того как механизм массовой приватизации будет раскручен, остановить его окажется невозможным.

У нас же голова болела о другом. Мы видели: действовавшая программа приватизации противопоставляла интересы менеджеров и работников предприятий интересам всего остального населения. А нас еще и подталкивали к тому, чтобы усугубить этот разрыв! С этим нельзя было согласиться. Да и рассуждения о том, что денежная приватизация окажется намного выигрышнее для экономики, представлялись нам совсем не бесспорными.

Изучили мы, например, опыт польской приватизации. Там начали продавать собственность на денежных аукционах. И что же? Из-за отсутствия иностранных и внутренних инвестиций продажа за деньги двигалась черепашьями темпами и приносила бюджету не такие уж большие деньги. За первые два года реализации программы (с середины 1990 года до середины 1992 года) удалось продать контрольные пакеты акции только тридцати двух крупных и средних предприятий. Это принесло в бюджет всего 160 миллионов долларов — намного меньше запланированного.

Ну и что, польский опыт перенимать? А ведь нам надо было приватизировать 25 тысяч крупных и средних предприятий. Даже если бы удавалось пропускать через денежные аукционы не по 15, а по 150 предприятий в год, приватизация в России длилась бы больше полутора столетий! Рассчитывать на серьезное пополнение бюджета и на крупные инвестиции тоже особенно не приходилась. Иностранный капитал не пошел бы в 1992 году в Россию: очень уж низка была тогда инвестиционная привлекательность нашей экономики. Отечественный же капитал в то время обладал очень небольшими ресурсами и не мог полноценно участвовать в коммерческих продажах.

Более демократичной показалась нам чешская модель приватизации. Там, по крайней мере, каждый гражданин мог получить приватизационные чеки и свободно принять участие в аукционе. Однако копировать целиком и полностью эту модель массовой приватизации мы тоже не могли. Чехословакия — страна маленькая, и вместо многих чековых аукционов у них проводился единственный, на котором продавались одновременно акции всех предприятий. Система была жутко централизованной. Представьте себе: из одного места нужно было собирать все заявки на все предприятия сразу (общим числом что-то около 200) и затем находить такие цены, по которым эти предприятия можно все одновременно продать. Понятно, что такая система для России не подходит: невозможно из Москвы продать 25 тысяч предприятий. Но вот сама идея использования приватизационных чеков на специальных чековых аукционах нас заинтересовала. Впрочем, нам сразу было понятно, что и сами российские чеки, и правила их хождения должны существенно отличаться от чешского варианта. Например, в Чехии каждый гражданин страны получал целую книжку, в которой было несколько чеков. Принимая участие в аукционе, можно было подать заявку сразу на акции нескольких предприятий — с каждым чеком в отдельности. Нам показалось, что это излишне сложно, особенно в стране со 150-миллионным населением.

И еще нам не понравилось, что в Чехии приватизационный чек нельзя было продавать за деньги. Воспользоваться им можно было только по прямому назначению. А если людям акции совершенно ни к чему, не хотят они с ними возиться? Нам представлялось, что более демократичным будет вариант, при котором чек можно продать, чтобы выручить за него хоть какие-то деньги. Кроме того, такая система позволяла с самого начала формировать крупные заявки на чековых аукционах.

Кстати, в последующем жизнь доказала, что мы были правы. Многие коммерческие структуры занимались чековой приватизацией именно таким образом: скупали чеки, подавали большие заявки и покупали целые предприятия уже на чековых аукционах. Нельзя, конечно, говорить, что таким образом сразу же формировался эффективный собственник. Но это был очень серьезный шаг в этом направлении.

Одним словом, после изучения мирового опыта приватизации мы подготовили свою программу. Можно сказать, что в чем-то она оказалась несколько ближе к чешскому варианту, чем к польскому, но, в целом, была абсолютно самостоятельной и оригинальной, чисто российской. Главная идея массовой приватизации заключалась в том, что все граждане страны должны получить льготный (бесплатный) доступ к собственности. Под эту идею выстраивался и механизм массовой приватизации.

Всем гражданам, включая детей, за плату в 25 рублей предлагалось получить приватизационные чеки номинальной стоимостью в 10 000 рублей. Каждый гражданин имел право продать свой чек без ограничений; участвовать в чековых аукционах, где чеки обменивались на акции приватизированных предприятий; вложить его в чековые инвестиционные фонды. Рабочие приватизируемых предприятий, кроме того, могли использовать чек для покупки акций своего предприятия в ходе закрытой подписки.

Система приватизационных чеков была введена указом Президента в августе 1992 года. Чеки выдавались с октября по февраль. 144 миллиона граждан России, почти 97 процентов всего населения, получили чеки. После этого переход к частной собственности в России уже трудно было остановить. Если бесплатную массовую приватизацию можно назвать компромиссом с большинством населения страны, то этот компромисс, несомненно, стал самым важным политическим и экономическим решением в ходе российской приватизации.

ОТДАТЬ МОСКВУ — НЕ ЗНАЧИТ ПРОИГРАТЬ

С самого начала проведения приватизации мы готовились к политическим атакам оппонентов. И жизнь каждый день снова и снова доказывала нам, что приватизация в России — это не только, а может, даже и не столько экономическое мероприятие, сколько жесточайшее политическое сражение.

Конечно, склонив на сторону приватизации директоров и основные массы населения, мы по большому счету могли бы праздновать победу. Однако мы понимали, что ликовать рано. Приватизацию атаковали с самых разных сторон, и у меня осталось ощущение накатывающих одна за другой волн таких атак. После мощного наката директората в 1992 году запомнился тяжелый 1993 год, когда приватизацию усиленно

атаковал Хасбулатов со своим Верховным Советом. Серьезное сопротивление приватизации оказывали и достаточно влиятельные политические группы, прежде всего региональные лидеры и руководители министерств и ведомств. И те, и другие понимали, что приватизация подорвет их контроль над предприятиями, над собственностью, и не хотели сдаваться без боя.

Дискуссия Лужкова с Чубайсом по поводу московской приватизации не исключение. Терять контроль над предприятиями города московскому правительству не хотелось. Хотя дело не только в этом. Лужков вообще последовательно проводил свою политическую линию, критикуя реформы федерального правительства и отстаивая особый, “московский” вариант реформ. Я порой думаю, что если бы Чубайс предлагал проводить приватизацию за деньги, Лужков бы потребовал бесплатной раздачи имущества. Поэтому считаю, что Чубайс поступил мудро, как Кутузов: он отдал Москву, но выиграл войну.

Прямой резон воевать с приватизацией был и у руководителей министерств и ведомств: акционирование серьезно подрывало их власть. Ведь в 1992–1994 годах через акционирование прошли свыше 20 тысяч предприятий, на которых работало свыше 2/3 промышленных рабочих. А значит, они уже не нуждались в опеке главков, трестов, управлений, министерств: собственность сплошь и рядом переходила под управление советов директоров.

Соппротивление отраслевики вели в основном на двух фронтах. Во-первых, они прилагали массу усилий, чтобы либо запретить приватизацию, либо закрепить в государственной собственности пакеты акций как можно большего числа предприятий. Во-вторых, они пытались провести акционирование по-своему, по-министерски, путем создания подконтрольных им холдингов.

Вопрос о том, что следует приватизировать, стоял очень остро с самого начала работы над программой приватизации. Уже тогда было ясно, что ряд секторов нужно выводить из общей схемы и приватизировать по индивидуальным планам (например, ТЭК, телекоммуникации и т. д.). Составлялся и список не подлежащего приватизации имущества. В этот список с одобрения правительства вошли, в частности, железнодорожный транспорт, аэрокосмическая промышленность, учреждения здравоохранения и образования. Однако

список постоянно уточнялся. Каждое отраслевое министерство настаивало на том, что именно в их отрасли нельзя проводить приватизацию. Мотивы были традиционными: стратегическая важность, национальные интересы, оборона, высокие технологии... Или даже контроль за идеологией! Так появился запрет на приватизацию предприятий полиграфической промышленности.

Мы же старались распространить приватизацию на возможно большее число предприятий. Весь мировой опыт показывал, что в подавляющем большинстве отраслей промышленности государственная собственность крайне неэффективна, но многие страны пришли к этому выводу сравнительно недавно — в 80-е годы. В это время в Великобритании, например, началась приватизация сложных отраслей — энергетики, телекоммуникаций, авиатранспорта. Наша программа предусматривала начало приватизации сразу же с широкого спектра отраслей. Хотя и по специальным схемам, но должны были приватизироваться телекоммуникации, электроэнергетика, авиаперевозки, чего до сих пор никак не могут сделать многие европейские страны.

Немало сил уходило и на борьбу с холдингами. Была тогда в российском правительстве такая фигура — министр промышленности Александр Титкин. Так вот он предлагал очень привлекательную для наших чиновников модель приватизации: вначале все предприятия акционируем, после чего все акции сложим в большие финансово-промышленные группы. И чтобы министерства ими управляли.

По такой схеме получалась не приватизация, а “холдингизация”: государство сохраняло свой контроль над предприятиями. Мы были уверены: в большинстве случаев холдинги должны образовываться естественным путем, на рынке (как это происходит сейчас), а не за счет государства. Ведь было же совершенно понятно: сегодня чиновники создают свой холдинг, а завтра самыми различными способами будут пытаться использовать казну для его содержания.

Конечно, в отдельных случаях создание холдингов было экономически оправданным. Скажем, нефтяная промышленность шла по этому пути: создавались нефтяные компании, которые владели нефтедобывающими, нефтеперерабатывающими, оптовыми предприятиями. И так действительно получалось более логично. Но подобного рода компании были скорее исключением. Как правило,

руководители министерств и ведомств пытались создать такие холдинги, куда просто в кучу сваливались многочисленные предприятия.

Был один вопрос в полемике с нашими оппонентами, по которому мы не соглашались идти ни на какие компромиссы, считая его крайне принципиальным: многие руководители министерств и ведомств, а также представители директората настаивали на том, чтобы законом было разрешено создавать закрытые акционерные общества. В таких обществах каждый акционер, решивший продать свои акции, должен получить на это согласие всех других акционеров.

Понятно, что директора хотели контролировать процесс перераспределения собственности, ни в какую не желая допускать к “своим” предприятиям чужаков. Ведь те могли бы установить контроль за деятельностью самих директоров, а там, глядишь, и вообще попросить их из руководящих кресел. Поэтому идея закрытых акционерных обществ навязывалась нам с особым упорством.

Но мы решили не уступать, понимая, что и так пошли на крупный компромисс с директорами и работниками предприятий, отдав им значительную часть собственности. Да, в итоге мы быстро решали задачу отделения предприятий от государства, но существенно тормозили появление эффективного собственника. Можно сказать, жертвовали качеством ради скорости. Но делали мы это сознательно, имея в виду, что в дальнейшем рынок все расставит по местам и отыщет эффективного собственника. И вот теперь нам навязывали вариант, который начисто исключал саму возможность появления такого рынка: если акции нельзя свободно продавать и покупать, какой же может быть рынок?

Мы понимали, что создание в массовом порядке закрытых компаний привело бы к особо тяжелым последствиям. С одной стороны, многие потенциальные покупатели акций опасались бы вкладывать деньги, так как впоследствии были бы лишены возможности продавать свои акции без согласия других акционеров. С другой — директора и рабочие, получившие акции на льготных условиях, навсегда сохранили бы свой контроль над предприятием. Это во многих случаях создало бы непреодолимый барьер для появления эффективного собственника.

Одним словом, если бы не удалось отстоять акционерные общества открытого типа, пришлось бы констатировать: приватизация заведена в тупик, лучше бы такую приватизацию вообще не затевать.

Свою позицию мы отстояли. После целого ряда вынужденных компромиссов можно было облегченно вздохнуть: путь для формирования эффективного собственника открыт, пусть даже двигаться по нему придется небыстро.

И все же читатель вправе спросить: а стоило ли вообще проводить приватизацию, если требовалось идти на такие компромиссы? Может быть, лучше было бы вообще от нее отказаться? Уверен, что нет. Во-первых, даже при всех уступках директорам и рабочим приватизация позволила сделать огромный, гигантский шаг вперед к формированию эффективной системы частной собственности. Конечно, после 75 лет господства тоталитарного экономического строя эффективный собственник не мог появиться в одночасье. Но приватизация запустила в действие мощнейшие экономические процессы, которые обеспечивают движение в этом направлении.

Во-вторых, идя на компромиссы и добиваясь политической поддержки приватизации, мы тем самым обеспечивали поддержку реформам в целом. Думаю, что если бы не приватизация, то и весной 1992 года, и в ходе осеннего кризиса 1993 года, когда стоял вопрос о продолжении экономических и политических преобразований в нашей стране, баланс политических сил мог бы оказаться не в пользу реформ.

Оглядываясь сегодня назад, мы можем с полным основанием говорить: отделение экономики от государства в конце XX века — это первое масштабное событие в истории России, осуществленное не путем насилия и диктата, а в результате проведения политики политических компромиссов. Вспоминая сплошь и рядом кровавую историю государства российского, остается только удивляться, что перераспределение собственности удалось осуществить бескровно и ненасильственно.

Петр МОСТОВОЙ

КАК СОЗДАВАЛАСЬ ПРОГРАММА

В октябре 91-го, когда было принято принципиальное решение “курс — на реформы” и президент это решение озвучил, начались активные консультации. Главными центрами этих консультаций стали администрация президента и комитет по экономической реформе Верховного Совета. Красавченко, Филиппов, Шумейко и я принимали активное участие в консультациях, связанных с формированием правительства Гайдара.

Реформаторское ядро не только первого, но и последующих правительств независимой России складывалось в условиях жесточайшего кадрового дефицита. Мне тоже было предложено перейти в кабинет министров, однако я отказался от этого предложения, так как была необходима координация действий по линии Верховный Совет — правительство. Филиппов остался председателем подкомитета по приватизации, хотя ему предлагали занять пост председателя Российского фонда федерального имущества.

Долго обсуждали, кто будет руководить Госкомимуществом и Фондом имущества. Наконец мнения сошлись и было решено: Госкомимущество возглавит Анатолий Чубайс. При этом, однако, говорили: Чубайса без Дмитрия Васильева вообще ставить нельзя. Чубайс мыслит как политик, занимается выстраиванием отношений. Чтобы тисками держать генеральную линию приватизации, не отклоняясь от нее ни влево, ни вправо под натиском политических обстоятельств, нужен Дима — его нестигаемость была всем известна.

Но все равно сразу приступить к практической приватизации было невозможно — пришлось доделывать то, что не смогли сделать при Малее: технологические документы и государственную программу приватизации. Разрабатывались они одной и той же рабочей группой, которая была создана Госкомимуществом и комитетом по экономической реформе Верховного Совета под руководством Дмитрия Васильева и моим. Сразу же определились и другие основные “игроки” рабочей группы: Игорь Липкин и Максим Бойко. Большой вклад в разработку программы приватизации внесли также

Сергей Васильев, Дмитрий Бедняков, Михаил Маневич, Григорий Томчин, Альфред Кох, Георгий Таль и Виктор Голубев, регулярно находившие возможность отложить ради этого текущие дела.

В последние дни декабря 1991 года был принят указ, утверждавший основные положения программы приватизации, — временный документ, действовавший до принятия Верховным Советом госпрограммы приватизации.

29 января 1992 года был подписан подготовленный нашей группой указ № 66, которым утверждались основные нормативные документы, регламентирующие порядок осуществления главных приватизационных процедур: проведение конкурсов и аукционов, порядок оплаты и т. д. Эти документы действовали на протяжении всего чекового и частично денежного этапов приватизации практически до 1996 года. И хотя сейчас многие из них претерпели новую редакцию, основные принципы, идеология и технологии приватизации были сформулированы именно тогда.

Работали чаще всего на Новом Арбате, в кабинете Дмитрия Васильева. Другая точка “тусовки” была на Старой площади, в кабинете у Сергея Васильева, руководившего тогда Рабочим центром экономических реформ. Сергей координировал разработку документов по всем направлениям реформ и очень тесно взаимодействовал с нами.

Здание на Старой площади известно — бывшие помещения ЦК КПСС. У Васильева стоял компьютер, в который нельзя было просто так войти, так как он был связан с какой-то внутренней сетью ЦК, а все пароли были безвозвратно утеряны. Поэтому приходилось проникать в него со взломом и работать с частично вынутыми блоками. Работая над программой приватизации, мы периодически натывались в этом компьютере на какие-то документы еще из “той жизни”. А для черновиков использовалась обратная сторона бланков ЦК КПСС. Такая была эпоха...

Работали мы тогда много. Работали “по-ударному”: днем и ночью. Кто мог — и по 24 часа в сутки. Потому что надо было — успеть.

Обогнать время — вот главная цель наших бдений над программой приватизации. Надо было опередить разложение социалистического хозяйства, исподволь нараставшее под покровом партийной лакировки действительности, ставшее явным в период перестройки и катастрофически ускорившееся в результате распада Советского

Союза. Жизнеспособные силы в экономике не должны были оказаться под развалинами партийно-государственной машины. Это и поставило приватизацию в ряд первоочередных задач. По существу, только такой тактикой и отличались гайдаровские реформы от реформ “по Явлинскому” и “по Сабурову”. По содержанию же программы разнились мало: да и писали их зачастую одни и те же люди.

Работали над программой приватизации коллективно. Как? Мне довелось познакомиться с тем, как писали братья Стругацкие. Происходило это примерно так. Оба лежат на диване (большой был диван). Один говорит. А другой печатает на машинке, которая стоит тут же на диване или на полу. В какой-то момент происходит ротация: братья переворачиваются со спины на живот и наоборот, но работа не прерывается. Почти так же и мы писали программу, с поправкой на большее число участников процесса. И дивана не было.

Кто мог в данную минуту сказать нужное слово, тот это слово произносил. Общее ментальное поле было настолько цельным, что многие вещи понимались с полуслова. Тут же сказанное переносилось на бумагу. Создавалась некая “болванка” текста, которая потом отдавалась методистам Игоря Липкина и иностранным консультантам.

Они создавали на этой основе две независимые редакции, отличавшиеся обычно, как небо от земли. Причем наши специалисты точно следовали заданной идеологии документа, но с некоторой подгонкой под привычные стандарты бюрократических процедур, для нового дела не всегда пригодные. А у консультантов, как правило, получалась полная ахиня, плохо соотносящаяся с российской действительностью, потому что консультанты все время сползали на роль критиков и пытались объяснить, “как все должно быть”. Однако разделы, где нужно было описать технологию какого-нибудь процесса, бывали подчас сделаны очень неплохо. Поэтому мы обычно говорили: “Это нам без надобности, а вот то уже конкретнее, нужно только описать на человеческом языке”. Беда состояла только в том, что человеческим языком для нас был русский, а для них английский. Тем не менее они тут же садились писать (в таком же круглосуточном режиме, как и мы). В итоге эксперты выдавали какой-то файл, этот файл в пожарном порядке переводился на русский язык и вываливался в общую кучу. Из него после уничтожающей критики выбирались

несколько ключевых кусочков, которые можно было использовать, все остальное выбрасывалось в корзину.

В конечном счете, мы стали обращаться за помощью к иностранным консультантам исключительно для отработки технических деталей: сделайте справку, как решается эта проблема в таком-то и таком-то законодательстве, посчитайте, опишите. Например, они написали положение о проведении чековых аукционов: “делай раз, делай два, делай три”. Как наставление по стрельбе из пулемета.

Как правило, окончательно документы доводили “до ума” мы с Дмитрием Васильевым. В январе 1992 года мне пришлось до такой степени погрузиться в их разработку, что вполне логичным стало мое согласие занять пост зампреда Госкомимущества. Какие-то дорабатывал он, какие-то я. Даже теперь можно определить по стилистике, кто из нас какие бумаги готовил. В ходе этой работы мы стремились к тому, чтобы придать документам нормативную целостность: добиться увязки различных положений, дополнить слабо проработанные места, детально расписать процедуры. Мы пытались максимально регламентировать все процедуры, ведь общей нормативной базы не было. К тому же необходимо было максимально сузить сферу возможных злоупотреблений. Мы прекрасно понимали, что субъективный фактор полностью исключен быть не может. Поэтому создавали жесткий регламент, чтобы малейшие отклонения от него в ходе проведения приватизационных процедур были очевидны и их легко было устранить.

Рассказ о работе над программой приватизации будет неполным, если не упомянуть о роли в этой работе Руслана Орехова, заместителя начальника, а затем начальника Государственно-правового управления Президента Российской Федерации. Я считаю, что в разработку приватизационного законодательства Орехов внес не меньший вклад, чем все мы. Причем его труд не сводился только к юридической шлифовке документов. Орехов никогда не обсуждал юридическую сторону проблемы, не разобравшись в ситуации по существу. Работал он много. Как правило, мы поднимались к нему с какими-то законопроектами или проектами постановлений правительства по окончании нормального рабочего дня и засиживались нередко до полуночи.

Серьезных разногласий в команде при работе над программой приватизации практически не возникало. За единственным исключением. Много спорили по вопросу о льготах. Вообще предпосылки для предоставления льгот работникам предприятий были заложены еще в старом законодательстве — и в союзном Положении об акционерных обществах, и в Основах законодательства “Об аренде”, и в законе “О собственности в СССР”. Все эти документы отражали определенную точку зрения: у работников предприятий есть преимущественные перед всеми остальными гражданами права на собственность “своих” предприятий.

Я настаивал на том, что идея эта сама по себе абсолютно безосновательна, ведь в условиях общенародной собственности ее созданием занимался практически каждый гражданин СССР. Поэтому выделять чей-либо вклад на конкретном предприятии достаточно нелепо. Я был противником предоставления работникам каких-либо льгот.

Однако решение о льготах было-таки принято исходя из чисто политических соображений. Дмитрий Васильев, например, считал, что трудовые коллективы могут стать мотором приватизации: рабочим, мол, директорское “самодержавие” не по нутру и они захотят у директоров все отнять в ходе приватизации. “Если мы не дадим льготы трудовым коллективам, — настаивал и Чубайс, — то мы получим оппонентов приватизации в лице работников предприятий”. Решение было принято им вразрез с большинством мнений, высказанных в ходе обсуждений. Может быть, проницательного политика, способного принимать нетривиальные решения и последовательно их реализовывать, мы увидели в Чубайсе именно тогда.

Масштабы льгот обсуждались очень детально. В частности, изучался опыт других стран. В результате наша программа оказалась самой “прорабочей”: зачастую она позволяла работникам приобрести контроль над предприятием. Дальнейшие события показали, что это сыграло свою роль. На многих предприятиях приватизация проходила при сопротивлении руководства, отраслевого министерства, но под давлением трудового коллектива.

Еще больше дискутировали по поводу льгот для директоров. На нас очень сильно давил депутатский корпус: в составе парламента, формировавшегося еще в советскую эпоху, было немало

представителей хозяйственной номенклатуры. Это были те самые люди, которых право полного хозяйственного ведения сделало собственниками де-факто, теперь они хотели стать собственниками де-юре.

Я был и остаюсь противником “директорской” приватизации. Еще на стадии разработки программы я предупреждал о возможных негативных последствиях, которые повлечет за собой превращение менеджеров в собственников: и о финансовых нарушениях, и о неплатежах, и о возможном спаде производства, и о нарушениях прав акционеров. И действительно, весь этот “букет” мы получили спустя некоторое время.

Однако, предоставив руководству предприятий льготы наравне с другими работниками, мы поставили; бы их перед выбором: сохранить все свои полномочия или получить ограниченное право собственности при приватизации. Большинство директоров, конечно, выбрали бы первое, что превращало их в противников приватизации. Поэтому менеджерам предприятий были предоставлены более значительные льготы. Конечно, это было политическое решение, но оно потянуло за собой другие сложные проблемы, давшие о себе знать на более позднем этапе реформ.

Окончание дискуссии по вопросу о льготах означало, что программа готова: все стальные положения сложились значительно раньше.

Оставалось только предоставить льготы всем гражданам, чтобы придать приватизации широкомасштабный характер. Мы снова встали перед проблемой: какую выбрать схему массовой приватизации? При написании закона о приватизации в него были заложены именные приватизационные счета. Все граждане должны были авансироваться государством для участия в приватизации в одинаковых размерах, чтобы они имели возможность перечислять с приватизационных счетов деньги за выбранные для покупки предприятия. Этому решению тоже предшествовала большая дискуссия. Специальный закон “О приватизационных счетах и вкладах” Дмитрий Бедняков писал под огнем постоянной критики. Поскольку контуры реформ в 1990 году еще не были ясны, казалось важным создавать систему безналичных расчетов, которая должна была охватить все население

страны. Однако эта задача оказалась технически неосуществимой: наша банковская система не была готова ее решить.

Тогда и вспомнили о ваучерах, предложенных Михаилом Малеем. Идея ваучеров не сразу получила признание — для этого понадобилось решить множество технических вопросов, связанных с их выдачей, учетом и обращением. Долго дискутировались такие вопросы: должны ли приватизационные чеки обращаться на рынке, следует ли фиксировать их номинальную стоимость или она должна быть плавающей сообразно инфляции. И хотя в ходе обсуждений идея претерпела ряд изменений, в итоге было принято решение о выпуске приватизационных чеков.

Анатолий ЧУБАЙС

КАК МЫ "ПРОБИВАЛИ" НАШУ ПРОГРАММУ

РАУНД ПЕРВЫЙ: АППАРАТНЫЕ СРАЖЕНИЯ

Итак, программа приватизации разработана, прошла несколько стадий внутреннего обсуждения, многократно откорректирована. Бессонные ночи, жаркие споры позади, и мы в Госкомимуществе имеем основания считать: документ готов. Но если читатель полагает, что вся подготовительная работа на этом закончена, он глубоко заблуждается. Дальше начинается мучительная процедура под названием “согласование”. И работа эта куда сложнее, чем написание самого документа. Она требует куда большей изворотливости, житейской мудрости, знания аппаратной специфики. А главное — глубокого профессионального понимания: чем нельзя и чем можно пожертвовать.

Прежде всего, документ нужно согласовать с общеэкономическими министерствами — экономики, финансов, антимонопольным комитетом. Затем с отраслевыми — тогдашним Министерством промышленности, министерствами транспорта, топлива и энергетики, связи и целым рядом других.

Согласование это выглядит следующим образом. Документ рассылается по министерствам. К определенному сроку мы получаем замечания, сводим их воедино и обнаруживаем, что по объему они раза в четыре превосходят саму программу. Тем не менее “утраиваем”: приглашаем представителя от каждого министерства (на уровне замминистра), сажаем напротив зампреда от нас. И начинается!

Где-то давим, в чем-то уступаем, по каким-то пунктам добиваемся уступок, что-то вообще отвергаем по причине полной бессмысленности самого замечания или противоречия его какому-либо нормативному документу. И так с каждым министерством.

Но вот “утраили”. Получили более или менее согласованный вариант. Дальше начинается юридическая экспертиза. Тут надо заметить: юридический аппарат правительства в те годы отличался

крайне консервативной, а подчас и попросту реакционной идеологией. Была и другая проблема: многих юридических норм, без которых в программе приватизации не обойтись, в российском законодательстве вообще не существовало. И когда мы эти нормы вводили, они изначально вступали в конфликт с законодательством.

В такой ситуации от доброй воли юриста очень многое зависело. Если он не поймет чего-либо или понять не захочет, ничем его не заставишь! А вот если он хочет понять и подсказать приемлемый выход, тогда дело идет.

В юридической проработке программы приватизации огромную роль сыграл Петр Петрович Мостовой, юрист высочайшей квалификации. Он в Верховном Совете, в команде Петра Сергеевича Филиппова, разрабатывал закон о приватизации. А в подготовке нашей программы участвовал как эксперт (позже, в мае 1992 года, он стал моим заместителем). Так вот, Петр Петрович умел говорить с юристами на их языке, а в случае необходимости мог и настоять.

На наше счастье, в тот период, в конце 1991 года, аппарат правительства был чрезвычайно слаб. Он как бы заново формировался из остатков старого республиканского и частично союзного Совминов. И справиться с ним тогда было куда легче, чем, скажем, год спустя. Позднее, через уже сложившийся правительственный аппарат, приватизационные решения приходилось пробивать куда с большим трудом.

Не последнюю роль сыграла и жесткая политическая воля высшего руководства России. Мы опирались на поддержку президента. И наши противники понимали: как ни крути, а документ должен появиться как можно быстрее.

К концу декабря 1991 года все визы были получены, каждый министр подписался под тем, что он с программой в принципе согласен. Предстояло выходить на обсуждение в правительстве. Это, скажу я вам, не переговоры один на один с представителем каждого министерства. Тут мы одни, а против нас все Министерства чохом со всеми своими многотомными правками.

Ночи две-три в конце декабря мы вообще не уходили с работы, еще раз доводили документ. А потом еще раз согласовывали: проводили рабочую встречу с министрами перед заседанием Совмина. Там, как и

полагается, получили “по полной программе”: отраслевая специфика не учтена, принципиальных замечаний — масса...

Уже тогда нам стало понятно, что противостояние Госкомимуществу отраслевых министерств неизбежно и без учета этого фактора чего-либо добиться невозможно.

Ведь в сущности любое нормально действующее правительство должно, с одной стороны, работать на обновление жизни, заботиться о нововведениях в разных ее сферах, и прежде всего в экономической. Но, с другой стороны, его задача — поддерживать стабильность существования. Это управленческое противоречие применительно к нашей государственной практике выражалось в том, что задача обновления была за Госкомимуществом, а поддержание стабильной работы экономики — за министерствами.

Попросту говоря, министру не оторвут голову за то, что плохо или не в срок приватизировали предприятие. А вот если у него, к примеру, встанет речной транспорт на Волге или если он сорвет завоз грузов на Север — тут его можно снять в одночасье.

Понимая все это, мы после предварительной встречи с министрами проработали еще одну ночь, чтобы внести изменения в программу и сбить накал неизбежной отраслевой атаки на нас.

И когда Ельцин, бывший тогда главой правительства, дал мне слово для характеристики программы, я мог с чистым сердцем сообщить под занавес своего выступления, что целый ряд существенных поправок, расширяющих права министерств в процессе приватизации, внесен.

Мы наряду с территориальными включили в документ и отраслевые программы приватизации. Дали возможность отраслевым министерствам наряду с Госкомимуществом назначать и снимать директоров, а также участвовать в комиссиях по приватизации. Включили, наконец, раздел об особом режиме приватизации: по решению правительства контрольный пакет акций сохранялся в государственной собственности сроком до трех лет.

Все это выбивало почву из-под ног потенциальных критиков программы, и потому обсуждение ее на Совмине прошло сравнительно лояльно. Конечно, определенный негативный подтекст ощущался в некоторых выступлениях, но разве сравнить это с теми разнузданными, агрессивными выпадами, которые были впоследствии. Те времена еще не наступили. Гайдар выступил лидером реформы, и

все знали, что Чубайс — правая рука Гайдара, а потому сильно кусать его опасно.

Решение Совмин принял типовое: одобрить, доработать, внести высказанные замечания. При обычной процедуре на это дается дней пять — десять, в течение которых замечания извлекаются из стенограммы, фиксируются, обсуждаются. Словом, еще один круг. После чего документ с визами аппарата ложится на стол премьера для подписи.

У нас имелись одни сутки, в течение которых, помимо всего прочего, нужно было обеспечить еще и официальное внесение документа на Президиум Верховного Совета. Двадцать шестого декабря заседало правительство, а 28-го собирался президиум. При этом надо учесть, что программа приватизации — документ объемом в 24 страницы с десятью страницами приложений. Причем это — нормы прямого действия, по которым потом в арбитражных судах страны будут разбирать тысячи конфликтных дел. Тут одна переставленная запятая может принципиально изменить смысл, каждое слово дорого стоит.

И вот — сутки на доработку. Включая чисто технические операции: исправить, перепечатать на особой бумаге. Нужно было заставить это сделать правительственный аппарат, у которого тысячи важных дел, в том числе подготовка срочных заседаний президента и премьера. Мало того, нужно официальное письмо премьера на имя Хасбулатова: “Уважаемый Руслан Имранович! Просим внести...”

Такое письмо на коленке за пять минут не набросает. Оно готовится юристами, визируется в отделах правительства, подписывается премьером. Тем не менее через сутки письмо было в Президиуме Верховного Совета.

Конечно, президент звонил Хасбулатову с просьбой немедленно поставить вопрос на президиум. Ни моего влияния, ни политического веса Гайдара здесь не хватило бы. И это при том, что то был “медовый месяц” отношений с Верховным Советом, когда все стремились продемонстрировать: мы — за реформу, за приватизацию, за частную собственность. Не зря же мы в августе защищали парламент вместе с президентом!

Противостояние скорее было внутриправительственное, когда каждый министр думал: “А черт его знает, послушаешь этого Чубайса,

приватизируешь, ну хоть эту энергетику, а завтра у тебя напряжение в сети упадет, атомные электростанции встанут”. Логика известная — элементарный здравый смысл. У Верховного Совета такой ответственности за реальное дело не было, им в то время лишь бы показать, что они демократы и реформаторы.

Имелся, правда, некоторый законодательный нюанс, который крайне осложнял ситуацию. Проект программы приватизации должен был утверждаться на сессии Верховного Совета. А это — обсуждения в комитетах, первое чтение, второе чтение... Процедура на полгода. Между тем либерализация цен намечалась с 1 января. Медлить с приватизацией нельзя было ни дня. Как выйти из такой юридической ловушки? Решили вынести на Президиум Верховного Совета ту же программу, но назвать ее “Основными положениями программы приватизации государственных и муниципальных предприятий на 1992 год”, что давало президиуму право утверждать документ. А потом уже мог следовать соответствующий указ президента. Таким образом, мы как бы выскальзывали из-под Верховного Совета и давали возможность механизму приватизации заработать в срок.

В том, что против самого термина “основные положения” возражений не будет, мы не сомневались. В сознании людей, которые принимали этот документ и должны были им пользоваться, срабатывало рудиментарное представление о старых советских механизмах. Основные положения программы — это как бы трансформированные “Основные направления” пятилетнего плана социально-экономического развития народного хозяйства. Привычное словосочетание для чиновника любого ранга. Как было не использовать в своих целях такую аналогию?

Расчеты наши оправдались. Документ прошел через Президиум Верховного Совета. И доклад мой, и обсуждение его — все это состоялось в сравнительно доброжелательной обстановке. Но это был еще только второй акт действия. Предстоял и третий — указ президента. Опять-таки за сутки мы ухитрились “пробить” документ через юристов Верховного Совета, собрать все визы и получить официальное постановление, одобряющее программу. Я сейчас даже плохо понимаю, как это удалось сделать. Тем не менее весь комплекс документов отправили к Ельцину вовремя.

Системы юридического контроля в администрации президента — главного правового управления тогда еще не было. Оно появилось несколько позже. При теперешней процедуре все началось бы заново: юристы президентской администрации заявили бы, что юристы правительства все сделали неправильно, нужно делать совершенно иначе, и снова — согласования, компромиссы, давление, уступки...

Хотя, справедливости ради, надо сказать, что в последующих наших битвах мы чаще всего опирались на поддержку президентских юристов и особенно руководителя главного правового управления Руслана Орехова. Это сравнительно молодой человек тридцати с небольшим лет, огромной работоспособности и высочайшей квалификации.

Когда я писал о значении доброй воли юриста, о том, что в условиях нашей правовой неразберихи все зависит от его желания найти конструктивный выход, я как раз имел в виду Руслана Орехова. Демонстрируя свою политическую отстраненность, он обычно говорил: “Я профессионал. Грамотно поставьте передо мной экономическую задачу, а уж юридическую форму я найду. Политика же меня не интересует”. Вместе с Петром Мостовым он и создал всю юридическую базу российской приватизации.

Итак, Указ Президента “Об ускорении приватизации государственных и муниципальных предприятий”, утверждающий первую нашу программу, вышел 26 декабря 1991 года. Три документа такого масштаба за четверо суток — ничего подобного потом уже не бывало!

Когда аппарат сформировался, обязанности и полномочия распределились, процедура прохождения документов в полной мере обрела свою многоступенчатость. Но и потом все делалось на пределе нервных сил. Есть такие стадии работы, которые я не мог доверить никому. И сам, с документом под мышкой, бегал по лестницам и правительственным коридорам, находя того или иного сотрудника аппарата, без чьей визы не обойдешься. Почему это приходилось делать мне, вице-премьеру? Да потому что я знал: любого моего сотрудника просто “отфутболят”, с ним не станут разговаривать. Затянут время, угробят дело.

Такая ситуация, например, была в конце 1993 года, когда надо было подписать указ президента, утверждающий “основные положения”

приватизационной программы. Закавыка состояла в том, что ввести в действие “основные положения” указом можно было только до декабря 1993 года. Если бы мы не успели этого сделать, надо было бы вносить документ на рассмотрение Верховного Совета, что имело бы самые непредсказуемые последствия для приватизации в России. Именно тогда, после октябрьского путча, и на протяжении небольшого отрезка времени — до формирования нового представительного органа — указы имели силу законов. И вот мы торопились, чтобы успеть до официального вступления в свои полномочия новой Госдумы. Успели едва-едва: за три часа до времени “Ч”.

Вообще для согласования документа в среднем приходится прикладывать усилий раз в пять больше, чем для его создания. Такая вот бюрократическая арифметика. Поэтому в нашем понимании разработка концепции — это “детская игра”. А вот если убедил замминистра финансов поставить визу на этой концепции, ты человек серьезный. И если, кроме того, ты сумел получить визу финансового департамента правительства, занимающего противоположную Минфину позицию, заставил юристов согласовать взаимоисключающие замечания, попал к заместителю руководителя аппарата и успел вовремя передать все бумаги в секретариат премьера, чтобы оттуда вышел документ с номером и датой, то тогда только можно считать, что дело сделано.

Сам я никогда не считал свою работу законченной, даже получив подписи президента. Потом ведь идет редактирование, группой выпуска присваиваются номер и дата. Бывало, что и на этих стадиях нас пытались “вырубить” по ключевым документам. И потому я не снимал контроля до самого последнего момента. Вплоть до того, что Васильеву, например, ставилась задача: “Ты сидишь в Кремле, пока у тебя на руках не будет документа с номером и датой”. И он, заместитель министра, сидел там с утра до вечера, бросив все свои дела, обходя редакторов, группу выпуска, пока документ не обретал окончательный вид. Вот когда бумага уже с номером и датой идет в рассылку — тогда все. Точка.

РАУНД ВТОРОЙ: ВЕРХОВНЫЙ СОВЕТ

В январе — феврале 1992 года у меня были большие сомнения насчет вынесения программы приватизации на Верховный Совет, поскольку я все яснее понимал, какие невероятные трудности там

возникнут. С начала 1992 года обозначилась негативная позиция Хасбулатова, а значит, и значительной части Верховного Совета по отношению к правительству, к его ключевым персонам. Если мне память не изменяет, в конце января он впервые заявил о том, что правительство должно уйти в отставку, что такие реформы вообще проводить нам не надо. Легко себе представить, какой окажется реакция парламента и его спикера на внесенную программу приватизации.

Причины изменения хасбулатовской позиции были и субъективные, и объективные. В высшем руководстве страны многие знали о его мечте стать премьер-министром. Он сам об этом однажды сказал президенту в порыве откровенности и с обидой: “Борис Николаевич, когда вы решали вопрос о премьер-министре, вы прошли мимо моей кандидатуры”. Но вместе с тем всем своим нутром матерого уже к тому времени политика он ясно понимал: цена реформ будет очень большой. Ему оставался выбор: либо честно принять ответственность за реформы на себя и платить за все их издержки, либо стать в известную позицию: во всех издержках, мол, они виноваты, а все, что получилось, — это наша заслуга. Зная Хасбулатова, легко было предсказать его выбор.

Я со страхом думал о том, как проводить программу через Верховный Совет. Вот ведь только-только созрел плод, только отстояли его во всяких баталиях, а уже нужно нести его туда, где всяк будет надкусывать его по-своему. Так хотелось избежать этой мучительной процедуры! Но это было невозможно: в законе о приватизации черным по белому написано, что программа должна утверждаться Верховным Советом. Идти в обход закона? Но это означало бы подвергать опасности пересмотра любой приватизационный акт. Таких безответственных вещей мы себе позволить не могли.

Конечно, при всем стремлении отторгнуть нашу реформу Верховный Совет не мог “завернуть” приватизацию весной 1992 года. Свежа еще была в памяти

демократическая революция, сохранялся прогрессивный имидж лидеров. Хасбулатов старался представить дело так, что это Верховный Совет борется за приватизацию, а правительство ее всячески тормозит. “Ведь это вы, правительство, отложили приватизацию, а не Верховный Совет”, — сказал он во время

обсуждения программы. То есть все должно было выглядеть красиво: это не антиреформаторы борются с реформаторами, а хорошие реформаторы борются с бесчеловечными реформаторами. Ведь тогда слово “приватизация” еще было словом хорошим, добрым, любимым всеми некоммунистами — интеллигенцией, демократами, либералами.

Для Хасбулатова и его окружения важно было принять программу до съезда народных депутатов, который должен был начаться 4 апреля. Он мыслился как некое крупномасштабное политическое действо, в ходе которого правительство “разгильдяев и молодых завлабов” должно быть отправлено в отставку, а на смену ему — прийти правительство “истинных реформаторов”, контролируемое Хасбулатовым. Поэтому съезд обязан был утвердить программу приватизации. Причем утвердить не благодаря молодым завлабам, а вопреки их “бестолковой” деятельности. Одним словом, было понятно, что программу приватизации в целом депутаты заворачивать не будут, но потопчут ее основательно.

20 марта мы официально внесли в Верховный Совет проект государственной программы и набор поправок в закон о приватизации, которые диктовались этой программой. Первого апреля документ обсуждался на сессии.

Все было как обычно: мой доклад, затем обсуждение. В своем достаточно кратком выступлении я напомнил историю вопроса: закон принят в июле прошлого года, приватизация началась в январе после принятия основных положений госпрограммы, эти три месяца позволили накопить практический опыт, получить ряд замечаний с мест, от депутатов, экспертов. Словом, надо делать поправки к закону.

Первая группа поправок касалась самого болевого вопроса — разделения полномочий между Госкомимуществом и Фондом имущества. Разделение в законе было предусмотрено: комитеты имущества занимались подготовкой к приватизации, а фонды на местах осуществляли продажу. Причем вертикаль комитетов подчинялась правительству, а фондов — Верховному Совету.

Такая схема родилась при разработке закона с подачи Петра Филиппова, который руководил подкомитетом приватизации в комитете по экономической реформе и был моей главной опорой в Верховном Совете. Разработчики полагали, что противостояние двух органов приватизации на местах будет способствовать уменьшению

коррупции. Филиппов также был убежден, что в момент, когда принимался закон (летом 1991 года), правительство было не в состоянии осуществлять приватизацию. А потому требовалось, чтобы Верховный Совет, опираясь на свои полномочия, подталкивал его в нужном направлении. Не исключалось к тому же, что и сам Петр Сергеевич станет председателем Федерального фонда имущества.

Все это было до поры до времени правильно, но по жизни оказалось, что региональная сеть комитетов имущества формировалась активно, а фондов во многих регионах или не было, или они находились в зачаточном состоянии. Более того, Верховный Совет даже не назначил председателя Федерального фонда. Не так-то просто оказалось найти фигуру, которая устраивала бы всех. В конце концов с подачи Шумейко прошла кандидатура Табеева, что вызвало негативную реакцию демократов. Как бы там ни было, фонд на целый порядок отстал от Госкомитета, и получалось, что документы на приватизацию готовы, а продавать имущество некому. Комитеты не имеют права, а фондов нет.

Ну, и что оставалось делать? Ждать, когда система фондов сформируется? Значит, отложить дело еще на несколько месяцев, а может быть, и больше? Мы решили настаивать, чтобы права продавца передавались комитетам. При этом предлагали оставить за фондами — когда они сформируются — право на продажу ценных бумаг, которые возникнут при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества.

Несмотря на такого рода компромисс, предложение вызвало бурю эмоций в первый же день обсуждения. Именно тогда начало формироваться противостояние ветвей власти. Оно ощущалось в бурном протесте депутатов против этой поправки к закону. Апофеозом стало заявление председателя Высшего экономического совета депутата В. Исправникова, который сказал так: “Речь идет о планомерном наступлении исполнительной власти на права представительной власти”.

Я пытался образумить депутатов. Если мы не дадим комитетам права продавца, то через три-четыре месяца вы же меня спросите, где приватизация, а я скажу: документы подготовлены, но продавать не имеем права. Однако доводы мои никакого действия не возымели. В

итоге стало ясно, что этот пункт надо сдавать, что мы и сделали. Но с хитрыми оговорками.

Именно тогда у нас стала стихийным образом формироваться тактика, которую мы потом много раз применяли. Она состоит в том, что на согласование выносится документ радикальный, со специально вставленными в него акцентами, рассчитанными на заведомо отрицательную реакцию оппонентов. Сосредоточиваясь на этих частях документа, они забывают об остальных разделах, после чего ты вырезаешь самые радикальные места и получаешь работоспособный документ. Так мы поступали десятки раз, а тогда это случилось впервые. Мы записали разумную компромиссную схему о том, что Фонд имущества вправе передавать полномочия продавца комитетам на местах, но только в тех случаях, если там нет еще сформированных фондов.

Вот как проходило обсуждение. После страстного выступления Исправникова, неприятие документа залом стало еще более острым. Интересно, что сделал в этот момент Хасбулатов? Он полностью поддержал выступление Исправникова. С удовольствием пнул правительство, которое докатилось до того, что пытается отнять полномочия у Верховного Совета, нарушить нашу святую конституцию. И тут же прервал обсуждение, перенес голосование на завтра, прекрасно понимая, что если бы он немедленно поставил вопрос на голосование, документ обязательно провалили бы. Ему же, с одной стороны, нужно было зафиксировать негативную позицию по отношению к Госкомимуществу и правительству, но, с другой — ни в коем случае не допустить провала документа. Что и было сделано очень грамотно, надо отдать ему должное.

Тогда же под председательством Шумейко была создана комиссия, которая, проработав весь вечер и почти всю ночь, довела документ до нужных кондиций. На следующий день на заседании комиссии мы убедились, что наиболее сильные оппоненты перешли на нашу сторону. Их вполне удовлетворил отказ от полномочий по продаже и некоторые другие компромиссы, и мы на радостях допустили серьезную тактическую ошибку: решили, что после такого мучительного согласования сможем проголосовать документ сразу, без обсуждений. Для этого была разработана соответствующая тактика.

На трибуну вышел Шумейко, рассказал о проделанной большой работе — изменили то-то и то-то, в итоге вот документ, который можно принять. Его поддержал Исправников, сказав, что он серьезно возражал против документа, но с учетом доработок призывает всех поддержать его. Казалось, все решено, остается голосовать. Но не тут-то было, Верховный Совет — зверь серьезный. Один, другой депутат выступают с возражениями. К микрофону прорываются коммунисты. И пошло-поехало...

Депутат Тарасов живописует ужасы экономики: развал финансовой системы, дефицит, инфляция, развал производства. “Что в таких условиях будет иметь наш народ после так называемой приватизации?” А депутат Любимов без обиняков обращается к залу: “Убедительно прошу непарламентским языком провалить данный, так сказать, согласительный текст и данную программу”.

Обсуждение продолжалось полдня. Звучали первые предгрозовые раскаты будущих бурных противостояний с Верховным Советом. В ход шли первые обвинения в том, что Госкомимущество — это правительство в правительстве (эта тема потом здорово развивалась самим Хасбулатовым). Требовали остановить приватизацию.

Я сижу в зале, время от времени выхожу к микрофону, что-то поясняю, отвечаю на вопросы. Личной ненависти к себе, которая появилась потом, тогда я не ощущал. Чувствовалось скорее эдакое легкое пренебрежение к юноше, пытающемуся что-то доказать. Между тем этот юноша к тому времени уже не один десяток часов провел на трибуне Мариинского дворца в Санкт-Петербурге, где приходилось учиться работать с Советом. В Ленсовете я практически не проиграл ни одного голосования по ключевым вопросам. Иными словами, я уже представлял себе, что такое депутатский зал и как с ним надо работать. В результате мы победили: 175 проголосовавших за нас, 30 — против, 20 — воздержались. Это была победа тем более важная, что она состоялась в преддверии съезда народных депутатов. Мы не знали, что произойдет на съезде: свергнут нас или нет, а первый реальный результат уже имелся.

Поскольку тогда еще по отношению ко мне, как я уже сказал, не было всеобщей ненависти, я обращался к залу достаточно уважительно и старался не применять казуистические приемы и большей частью отвечал на вопросы по существу.

Тем не менее, отдельные обходные маневры приходилось использовать уже и тогда. Был, к примеру, больной вопрос. По закону областные и городские Советы могли поддержать или не поддержать каждый акт приватизации. То есть в каждом отдельном случае приватизации надо было дожидаться решения Совета. Мы понимали, что это бомба страшной силы, которая может остановить весь процесс. Хотя бы просто из-за объема работ, которые надо проделать Советам. Да и позиция Советов была ясна. Мы решили использовать классический прием правового автоматизма: записали в поправку к Закону, что Советы вправе рассматривать каждый акт приватизации, но для этого им дается семидневный срок. Если в течение семи дней они не дали никакого ответа, то это означает, что решение принято.

В любой бюрократической структуре крайне трудно принять решение в такой срок, и этот временной лимит изменяет весь характер отношений. Никто ничего не просит, время работает на приватизацию, а не против нее. Если из трех вариантов — “за”, “против” или “никакого ответа” — вы выбираете последний, самый распространенный в реальной бюрократической жизни, то получаете механизм, действующий автоматически, его почти невозможно остановить. Когда я с очевидным элементом казуистики аргументировал эту маленькую поправочку, то такие тонкие вещи депутаты, естественно, не очень улавливали, а значение этой поправки для судеб приватизации оказалось огромным. Но, повторяю, к подобным приемам я тогда прибегал лишь в исключительных случаях. В конце мая государственную программу приватизации предстояло принимать во втором, чтении. Что такое второе чтение? Документ, одобренный в первом чтении, рассылается всем депутатам. По всем регионам страны собираются замечания, начинается их обработка...

В депутатских кругах в это время было состояние растерянности. Еще недавно оппозиция пребывала в полной уверенностью, что правительство в апреле исчезнет и появится другое, с которым можно иметь дело. И вдруг оказалось, что правительство не исчезло, а наоборот, укрепилось. Как тут не чувствовать себя обескураженными. Этот настрой сохранялся в мае, когда началась работа по второму чтению.

Однако, к концу мая растерянность парламентской оппозиции постепенно начала сменяться консолидацией, только на уровне более

жестком и агрессивном, чем в феврале — марте. Тогда отношение к нам было хотя и негативное, но как бы и несерьезное.

Мол, все это неправильно, но ведь ясно: этих ребят скоро уберут и тогда-то начнется серьезная работа. Теперь же начали появляться первые признаки озлобления, которое потом стало господствующим настроением в Верховном Совете.

Наши оппоненты объединились в основном по линии защиты прав трудовых коллективов. Если при обсуждении в первом чтении они организационно были еще не очень готовы противостоять нам, то ко второму чтению уже сформировалась депутатская группа, фракция “Рабочий союз”, взявшая на себя роль выразительницы интересов советов трудовых коллективов; ее возглавлял некий депутат Косопкин, ныне мало кому известный, а тогда достаточно активный, очень речистый, но не очень большой специалист и потому не очень опасный противник. К тому же эта группа еще не нашла тогда общего языка с коммунистами, которых представлял Исаков, и это ее ослабляло.

Поэтому утром 29 мая, когда на повестку для Верховного Совета был поставлен вопрос о втором чтении программы и закона о приватизации, мы выбрали, можно сказать, наглую линию противодействия. Воспользовавшись тем, что группа Косопкина представила свои поправки поздно, буквально за сутки перед началом заседания, мы, сославшись на регламентные нормы, не учли их. Мы исходили из того, что по общему раскладу политических сил Хасбулатов будет скорее поддерживать наш документ, чем заваливать его. И все-таки... Выйдя утром на обсуждение, мы потерпели полное поражение. Было это так.

Сразу же после выступления Филиппова, представлявшего комитет по экономической реформе, Косопкин заявил, что его поправки не учтены. И хотя Хасбулатов продолжал поддерживать документ, при голосовании выяснилось, что он не принимается за основу. Это означало, что он не прошел. И теперь его предстояло проводить по отдельным статьям.

Пришлось отступить. Обсуждение перенесли на послеобеденное время. При этом Хасбулатов сказал: “Программу надо принимать обязательно завтра-послезавтра (не знаю, как получится). Или на той неделе, когда меня здесь не будет. Только согласуйте все поправки”.

Затем он ушел из зала и после перерыва председательствовал уже Шумейко.

Достаточно агрессивно по содержанию, но очень умело по форме, он давил на депутатов, настаивая на принятии документа. Соппротивление, однако, нарастало. При одном голосовании документ за основу не принимается, при другом редакция комитета отклоняется, при третьем статья не проходит. В атаку идут коммунисты: “Отложить!”, “отложить!” Депутат Любимов заявляет: “Это безнадежное дело”. На что Шумейко отвечает: “Нет, уважаемый депутат Любимов. Безнадежное дело происходит не потому, что не учли мнение комитета. Вы посмотрите в зал. Из Совета национальностей присутствует одна треть депутатов. Вот где собака зарыта — полная безответственность к принятию важнейших для государства законов, отсутствие кворума народных депутатов”. Ход, конечно, грамотный, но коммунисты не успокаиваются. Характерна оговорка, которую допустил депутат Осминин: “Нам нужно выполнять решения шестого съезда партии, виноват — шестого съезда народных депутатов”.

Один депутат потребовал поручить доработку закона комитету по промышленности и энергетике. Это был страшный удар. Отложить — плохо, но передать — еще хуже. Комитет по промышленности и энергетике был одним из самых реакционных. Его возглавлял депутат Еремин, который был в Верховном Совете одним из главных противников реформ. “Президента — расстрелять!”, “Реформаторов — повесить!” — это его лозунги. В 1993 году он активно участвовал в октябрьском перевороте, а спустя несколько месяцев в госкомитете по промышленности стал руководить экономическим направлением. Передавать программу приватизации в такие руки означало загубить всю работу.

Я понял, что нужно немедленно прекращать давление и давать задний ход, иначе мы потеряем все. Это понял и Шумейко. Он очень аккуратно вышел из этой ситуации, предложив отложить рассмотрение проекта закона о внесении изменений в закон о приватизации на следующую неделю и поручить доработать его комитету по экономическим реформам совместно с комитетом по промышленности и энергетике. Это словечко — “совместно” — в корне меняло дело.

Предложение проходит, и документ откладывается на неделю. Итак, первую схватку мы проиграли. Правда, проиграли не капитально, но и это было неприятно. Беда состояла не только в том, что мы теряли неделю. Проигрыш на том этапе означал, что придется идти на серьезный компромисс. Если проект проходил с ходу, то компромисс был бы минимален. А теперь приходилось прикидывать, что надо отдавать, в чем уступать. Мы понимали, что ошибка допущена на начальной стадии, надо было более грамотно входить в обсуждение, точнее, учитывать расклад сил. Тогда за прохождение документа пришлось бы платить куда меньшую политическую цену. Но ошибка сделана и приходилось ее исправлять в течение недели, между 29 мая и 5 июня.

За эту неделю Шумейко назначили первым заместителем председателя Совета министров. Поддержка нового вице-преьера нам была очень важна, и потому встал вопрос о его депутатском статусе. Не очень четкая юридическая процедура того времени требовала, чтобы члены правительства сдавали свои депутатские полномочия, но не совсем было ясно, когда. Поэтому Шумейко придумал такой ход: на заседании 5 июня он сделал заявление, в котором подчеркнул, что всегда призывал соблюдать законы и теперь, когда он назначен первым заместителем председателя правительства, просит принять решение о своем дальнейшем пребывании в парламенте в качестве депутата от национально-территориального округа. Таким образом, инициатива оставалась за Шумейко, он как бы сам обращался к депутатам. Благодаря этому председательствующий Филатов отложил принятие этого решения и дать Шумейко возможность участвовать на заседании в качестве депутата, что для нас было весьма существенно, ведь Владимир Филиппович играл очень важную роль в подготовке документа.

За неделю мы подготовились основательно. Провели работу с основными противостоящими нам силами и сумели склонить их, по крайней мере, частично, на свою сторону, пойдя на определенные компромиссы. В начале очередного заседания центральной нападения противоборствующей команды — конечно же, депутат Косопкин, — в соответствии с тем сценарием, который мы совместно разработали, взял слово и сказал, что хоть у них и остались отдельные замечания, но после встречи с Чубайсом удалось найти взаимоприемлемый вариант.

Однако господин Еремин заявил: “Пока что мы разоряем нашу экономику этой приватизацией”. Вот с таким раскладом сил мы начали в Верховном Совете второе обсуждение уже доработанного документа и пошли по его отдельным статьям. При все нарастающем сопротивлении.

Здесь пора сказать об основных линиях конфликта. Первой проблемой, вокруг которой разгорелись парламентские страсти, стала аренда с выкупом. В атаку пошел мощный депутатский блок, состоявший из борцов за права трудовых коллективов, коммунистов и промышленников-директоров. Причем атака эта велась тактически весьма искусно. Вопрос ставился так: существуют разные формы приватизации, мы прибавляем еще одну — аренду с выкупом. “Почему мы должны пренебрегать этой формой?” — спрашивал господин Еремин. Напомню, что речь-то шла о возможности приобретения коллективом собственности фактически за бесценок — за остаточную стоимость. Естественно, тем самым все не члены трудового коллектива исключались из акта покупки, при этом врачам, учителям, другим бюджетникам вообще ничего не доставалось. Соответственно государство ничего в таком случае не получало, так как те, кто готовы были предложить большие деньги за имущество, сделать этого не могли. Коллективу все отдавалось бесплатно. Это был удар в солнечное сплетение приватизации. К тому же уничтожались будущие приватизационные чеки. Если мы отдаем все трудовому коллективу, то нечего будет раздать на приватизационные чеки.

При этом хорошо известно, что лозунги о защите прав трудовых коллективов — полная фикция. Собственность все равно потом перераспределяется и достаточно быстро попадает в руки третьих лиц. В сущности, за лозунгами о расширении форм приватизации стояло стремление вести циничную торговлю льготами при полном отстранении государства.

Наши оппоненты подготовили глубоко эшелонированное наступление: для начала стали бить нас “теоретическим обоснованием” и “передовым опытом”. Теорию и опыт символизировал на трибуне вице-президент международной ассоциации предприятий с коллективной собственностью Тарасов, который должен был подвести слушателей к мысли о том, что в приватизации “по Чубайсу” есть “здоровая альтернатива”:

коллективная собственность, к которой можно прийти через аренду с выкупом.

И аргументы Тарасова на первый взгляд звучали довольно убедительно. Ведь тогда среди предприятий с коллективной собственностью было много довольно сильных коллективов. Таких, например, как Саратовский авиационный завод. Однако это объяснялось вовсе не преимуществами коллективной собственности как таковой, но личностными качествами самих руководителей предприятий. Ведь на заре реформ, в 1992 году, аренда с выкупом была самым продвинутым, видом рыночных преобразований и на нее решались только очень крепкие директора, сильные личности, с мощной поддержкой внутри трудового коллектива.

Вместе с тем мы прекрасно понимали: если индивидуальная схема будет распространена на всех, если по стопам передовиков пойдет вся промышленность, то получится не что иное, как ограбление государства и надувательство граждан. В этом-то и было коварство ситуации: отстаивая массовую приватизацию завтрашнего дня, мы вынуждены были выступать против нынешних “флагманов реформы”.

Ну так вот, проведя мощную теоретическую “артподготовку”, Тарасов красиво выкатил главный аргумент наших оппонентов: не нужна нам никакая чековая приватизация, а нужна хорошо зарекомендовавшая себя идея выкупа предприятий трудовыми коллективами. Идея эта состояла в следующем: работники предприятия создают закрытое акционерное общество; дальше это общество выкупает оборотные средства своего предприятия и делит их на пай для членов трудового коллектива. Работники предприятия получают свой пай после того, как оплачивают его стоимость обществу. Основные фонды по этой схеме продавать не рекомендовалось из-за инфляции.

Под занавес своего выступления Тарасов заверил почтенное собрание: “Я хочу вам сказать, что эта методология прошла экспертизу Мирового банка, и он ждет от нас конкретных предложений. Мы имеем отношения с английским фондом “Ноу хау”, который тоже готов дать деньги под пробные проекты по такому виду приватизации”.

Признаюсь, мы заранее знали, какие аргументы станут выдвигать наши оппоненты. И по поводу Мирового банка разузнали все досконально. Выяснили: бумаги, которыми козырял Тарасов, никакого

отношения к Мировому банку не имели. Да, они имели отношение к одному из экспертов, связанному с Мировым банком, — но это далеко не одно и то же. Поэтому Мостовой, выступив и разъяснив пороки предложенной концепции, дающей неоправданные преимущества коллективу, в конце сообщил: у нас есть официальные документы от Мирового банка и от Европейского банка реконструкции и развития, в которых отвергается какое-либо отношение этих организаций к подобного рода исследованиям.

Пришлось и мне ввязаться в дискуссию. Я постарался коротко и ясно сформулировать наши контраргументы и в частности сказал: “Если мы сегодня говорим “да” аренде с выкупом, значит, мы говорим “нет” всем не членам трудовых коллективов. “Да” сегодня аренде с выкупом — “нет” завтра всем личным приватизационным вкладам для всех граждан”. А о личных приватизационных вкладах речь шла буквально через выступление.

И дико мне было наблюдать: как раз те политические силы, которые наиболее бурно отстаивали передачу трудовым коллективам всей собственности, проиграв эту драку, сразу же стали бичевать нас за пренебрежение интересами пенсионеров и учителей. Это типичный прием политической борьбы (привыкать к нему трудно и, честно говоря, противно), когда человек по сути дела отстаивает две противоположные позиции почти одновременно. Обсуждается вопрос о трудовых коллективах, — он требует все отдать рабочим и клеймит своих противников за то, что они этого не делают. Заходит речь о социальной сфере, — он клеймит за то, что учителя и пенсионеры получают от приватизации мало. Принцип прост: главное — угодить электорату. А то, что в таких обличениях — ни на йоту здравого смысла и элементарной человеческой порядочности, это уже обличителя абсолютно не волнует.

Так вели себя наши наиболее яростные “друзья” из коммунистического лагеря. Но ведь и более интеллигентные наши оппоненты выбрали для себя такой сценарий. В период бурных дискуссий о правах трудовых коллективов, когда на нас выливали ведра помоев, они молчали, наблюдая, как этот мордобой происходит на ринге, смачно комментируя: “Смотри, как этому врезали, а еще и этому...” Но зато потом, когда пошла приватизация, они весело, убежденно и грамотно разъясняли, как Чубайс все отдал трудовым

коллективам. Тут просто недостаток честности в критике. Да, претензия правильная, но люди высказывающие ее, очень хорошо понимали, почему мы должны были сделать именно так, почему других вариантов не оставалось.

Возвращаясь к аренде с выкупом, скажу, что эту атаку мы отбили. После наших выступлений право выкупа отклонили. Но на этом конфликт не кончился. Начались мелкие кавалерийские наскоки Исакова, требовавшего увеличить рассрочку в платежах трудовому коллективу до шести лет (у нас было до трех), сократить первоначальный взнос трудового коллектива за имущество с 30 до 10 процентов. Но и это довольно легко удалось отбить.

Далее пошли более серьезные разговоры. Комитет по промышленности и энергетике во главе с Ереминым предложил поправку, а по сути целую новую статью, означавшую альтернативный закон. Предлагалось давать трудовым коллективам право выкупа имущества по балансовой стоимости. Это был заход с другой стороны, теперь уже не Исаков, а Еремин (то есть промышленники) выдвигал поправку к другой статье, чуть-чуть по-другому сформулированную, хотя смысл оставался тот же. То был их последний шанс, и потому все главные ораторы оппозиции ринулись на защиту этой поправки.

Косопкин произнес большую речь о том, что Чубайс опять воспроизводит идеи большевизма, стремясь по большевистскому принципу раздать имущество всем. Я позволил себе напомнить, что это у большевиков главный лозунг был: “Земля — крестьянам, фабрики — рабочим”. И именно этот лозунг отстаивают Еремин, Косопкин и все остальные. Возможно, аргумент подействовал. В конце концов хоть и не без труда, но мы приняли и эту поправку тоже.

Тогда разразился скандал. Исаков заявил, что его блок “Российское единство” не поддержит ни эту статью, ни закон в целом. Появилась опасность, что мы потеряем все. Но обошлось. Когда принимали последние статьи, видно было по настрою зала, что наша взяла. Напоследок противная сторона предложила: ну, хорошо, коли не принимается наша поправка по поводу права трудового коллектива выкупать все имущество, то тогда сделаем хотя бы так. Раз Чубайс утверждает, что в этом случае все трудовые коллективы выкупят имущество и будет не приватизация, а просто выкуп, тогда давайте

самому Чубайсу и отдадим право решать, когда можно выкупать, а когда нельзя.

Я представил себе, какая чудовищная коррупция пойдет внутри органов Госкомимущества, среди местных комитетов. Пришлось идти на компромисс: предлагать оставить нашу редакцию, но в постановлении Верховного Совета записать поручение Еремину, Исакову и другим уважаемым народным депутатам изучить этот вопрос и внести предложения по его решению.

В конце концов, закон в нашем варианте принять все-таки удалось, а поправки Еремина и Исакова (всего числом около 130, фантастическое количество!) — провалились. В абсолютном большинстве случаев мы собирали при голосовании 55–60 процентов при необходимых 50, а Исаков — 15–20.

11 июня состоялось итоговое голосование, а через несколько дней закон поступил на подпись президенту. Таким образом, законодательная база для приватизации была создана. Если бы мы в то время не смогли провести закон, это, конечно, резко осложнило бы ситуацию. Тем более что с сентября даже думать нечего было о прохождении такого закона через Верховный Совет. В июне имелся последний шанс, и мы его не упустили.

РАУНД ТРЕТИЙ: МАЛАЯ ПРИВАТИЗАЦИЯ

Утвердив в конце декабря 1991 года программу приватизации, мы бросили все силы на организационную подготовку реальных приватизационных актов и сделок. Потом это назовут слегка пренебрежительно “малой приватизацией”, и за спорами о переделе гигантов российской индустрии мы станем забывать, сколько страстей бушевало вокруг продажи первых булочных и прачечных, парикмахерских и овощных магазинчиков.

А между тем полемика велась жесточайшая. И прежде всего подвергался критике принцип конкурсной, конкурентной продажи. Требования были всюду практически те же, что в Томске: дайте право проводить некоммерческий конкурс с благородными критериями — расширение ассортимента, социальная защита коллектива. Дайте право на аукцион... с одним участником. Выражались опасения, которые и у нас самих возникали: а ну как новые хозяева станут сплошь и рядом перепрофилировать булочные и овощные лавки, со всеми вытекающими отсюда последствиями?

Забегаю вперед, скажу: в 1993 году мы провели в Санкт-Петербурге детальное обследование результатов малой приватизации. Выбрали несколько сотен объектов и посмотрели, что с ними произошло. Так вот выяснилось: перепрофилирование имело место только в трех случаях из ста. Оказалось, например, что торговля хлебом — один из самых выгодных видов деятельности. Спрос-то постоянный, не исчезающий. И всевозможные новые фирмы типа “Дока-хлеб”, возникавшие в этом виде бизнеса, доказали: жизнь опровергает представления о том, что рынок извратит структуру торговли. Сложившийся профиль сохранился в абсолютном большинстве случаев.

Более того, выяснилось, что некоторые, самые, казалось бы, невыгодные виды деятельности стали, наоборот, самыми прибыльными, всюду развиваются. Но это сейчас мы располагаем такими данными, а в то время было, конечно, страшно: а как, в самом деле, быть, если произойдет массовое перепрофилирование? Тем более что магазин после продажи часто закрывался на ремонт. Это нормально: новый собственник и должен начинать с ремонта. Когда в квартиру въезжает новый хозяин, он тоже начинает с ремонта. Но на старте 1992 года это вызвало бурный поток негодования. “Посмотрите на ваши магазины. Вот они, приватизированные, — все закрыты, заколочены, и что там происходит — неизвестно”.

Конечно, у нас имелась возможность взамен аукционной проводить конкурсную продажу, когда к покупателю предъявляются определенные требования. И в тех случаях, когда мы действительно опасались закрытия предприятия или изменения его профиля, мы так и делали. Но в больших масштабах это очень опасная вещь, потому что Россия велика и главный интерес местного чиновника — увеличить количество запретов. И чем больше этих запретов, тем больше людей, которые вынуждены будут упрашивать отменить эти запреты, в “экспериментальном порядке”. И если бы мы дали право вводить ограничения на местах, то вместо одного разумного получили бы 25 самовольных. Какие запреты пойдут на местах мы знали: не сокращать численность работающих, не снижать заработную плату, не менять профиль, обслуживать такой-то район и т. д. Попробуйте соблюдать эти требования, если вы покупаете предприятие. Да ни один

сумасшедший не будет покупать на таких условиях. Разве только он знает заранее, что сумеет “договориться” с чиновником...

Поэтому мы и к конкурсам подходили довольно жестко и при ограничениях ввели наш любимый принцип: установили исчерпывающий перечень ограничений; это означало, что дополнительных запретов вводить нельзя.

На старте же 1992 года, когда все только начиналось, нам крайне важно было, чтобы первые сделки получили хороший политический резонанс. К тому же приближался съезд народных депутатов, на котором ожидалась попытка очередного свержения правительства реформ. Для нас было крайне существенно до съезда сделать что-то реальное, как бы подать некий сигнал во все регионы. И когда я понял из контактов с нижегородским губернатором Немцовым, что у него появляется конкретный проект — первый в новейшей истории России аукцион по продаже муниципальных предприятий торговли и быта, — я предпринял все усилия для того, чтобы это событие стало не рядовым коммерческим, а политическим. Мы с Гайдаром решили ехать в Нижний Новгород.

Надо сказать, что в преддверии этого события страсти накалялись достаточно сильно, противостояние оказалось не регионального, а федерального, общероссийского уровня. С бурными требованиями и резкими протестами против аукционов в Нижнем Новгороде выступил профсоюз работников торговли. Его поддержало руководство торгового ведомства. С двух фронтов они пошли на Госкомимущество с требованием запретить, отменить.

В самом Нижнем Новгороде звучали те же требования. Помнится, в местной газете публиковалось интервью с лучшим парикмахером города, которая говорила, что она остается без работы. Ее парикмахерскую, расположенную на бойком месте, новые владельцы предполагали превратить в магазин. Газета выступала с заголовком: “Где стричься будем?” И нас пугали: парикмахерские превратят в магазины, булочные в видеозалы. Как жить будем?

В ответ мы избрали политику не лобовую, а, можно сказать, коварную. Мы взяли всю нормативную документацию по приватизации, наработанную в Нижнем Новгороде, изучили стандартные претензии к ней, а затем направили на первый аукцион специальную комиссию во главе с Дмитрием Васильевым. Объявили:

комиссия будет анализировать результаты первого аукциона. Короче, попытались создать впечатление, будто намерены запретить аукционы. Хотя, конечно, нам с самого начала было ясно: все, что вменялось в вину нижегородцам, абсолютно искусственно и высосано из пальца. Подлинных юридических нарушений там нет.

Помню такую деталь: по правилам требовалось предупредить коллектив о приватизации предприятия за две недели. Этого предупреждения в виде официального объявления сделано не было. Но за месяц газета опубликовала сообщение, которое с юридической точки зрения вполне можно было расценивать как объявление. Совершенно ясно, что была попытка прицепиться к формальному поводу, а не стремление следовать букве закона. Очевидно, что противостояние носило чисто политический характер, и играть следовало не по юридическим, а по политическим правилам. Комиссия отработала аргументы, которые я потом использовал при ответах на вопросы во всяких нижегородских встречах.

Но чем ближе аукцион, тем больше накалялись страсти. К тому моменту, когда мы договорились с Гайдаром, что полетим вместе (это, кстати, была первая наша совместная поездка, если вообще не единственная), страсти накалились до предела. Нам передали: толпы демонстрантов окружают здание, где происходят торги. Туда просто могут не пустить. Когда стало ясно, что это нас не остановит, нам сказали, что толпа выйдет на поле аэродрома. И если даже самолет сумеет сесть, нам физически не дадут из него выйти.

Естественно, я спросил Немцова, что он по этому поводу думает. Он был спокоен: “Ничего страшного, проблем нет”. Но ответственность за события была не столько на Немцове, сколько уже на мне. Если за три дня до съезда народных депутатов возмущенные “трудящиеся” действительно не позволят “гнусным реформаторам” осквернить нижегородскую землю, разразится чудовищный скандал. На первом же масштабном шаге приватизация проваливается с треском! Это было бы полным крахом. Но я поверил, что Немцов ситуацией владеет. Егор поддержал меня, и мы полетели.

Конечно, все страшилки по поводу блокировки самолета оказались полной ерундой. А вот у бывшего дома политпросвещения, где проходил аукцион, действительно собралась толпа. Может быть, до тысячи человек. Они держали в руках плакаты из красной материи,

наверное, с первомайских времен еще оставшиеся, и довольно громко выкрикивали лозунги, которые красовались на тех же плакатах. Причем язык этих лозунгов и этих плакатов был хорошо знакомым кондовым языком партийных лозунгов, языком “Правды”: “Гайдар и Чубайс! Ищите другой город для своих сомнительных экспериментов”. Обычно люди не выражают свои чувства такими словами. Это типичная коммуно-советская фразеология, которую я не выношу физически.

Ну вот, подвезли нас на машине к заднему входу в здание. И тут часть толпы начала кричать: “А-а, страшно к нам подойти! Идите сюда!” Гайдар вдруг круто развернулся и пошел к ним. Мы вошли в эту человеческую массу, смешались с ней. Люди орали, визжали, шипели. В какой-то момент я увидел, как кто-то из толпы резко и грубо толкнул Гайдара, и тогда я совершенно озверел и сам стал отпихивать этого человека. Одним словом, мы не шли, а прорывались с боем. Конечно, это было мальчишество. Солидные политические деятели так не делают. Сначала обеспечивается проход, он ограждается охраной, а потом идешь. Но мы завелись, крики ли нас возбудили или общая ситуация, но мы пошли на толпу и прошли через нее. Злость разбирала: уж очень видна была организованность протеста. Хорошо и даже элегантно одетые, упитанные и уж совсем не обездоленные люди. Когда видишь такое, это заряжает энергией борьбы. И мне, и Гайдару стало ясно: дело, ради которого мы приехали, нужно довести до конца любой ценой.

В таком настроении мы прорвались в зал аукциона. Сама его процедура произвела на меня сильное впечатление. Аукционист оказался художником своего дела. Мне потом говорили, что он учился за рубежом в рамках подготовки этого проекта. Но мне кажется, что у него был врожденный дар. Он увлекал зал, заряжал его азартом, как это может делать только настоящий артист.

Да, это было зрелище! К тому же не надо забывать, что на дворе стояла всего-навсего весна 1992 года. Мы только-только вышли из советской власти, да еще и не вышли по сути дела. Это был еще раннерыночный период, раннедемократический, когда само слово “аукцион” воспринималось как антисоветское. И тут мы воочию видим всю эту процедуру с реальными, живыми победителями, которые на наших глазах приобретали булочную или магазин. Сильное ощущение!

Я представлял себе наши бурные дискуссии, все наши противостояния, бесконечные согласования документов в кабинетах, маневры в парламенте. И вот не кабинет, не споры, не аппаратные уловки, а живой реальный процесс, подлинный результат, подлинный итог. Мы сидели рядом с Гайдаром. Еще пять месяцев назад мы с ним писали всякие проекты, а теперь оказались в качестве официальных представителей власти, которые довели дело до конца. То был момент счастья.

Но имелся еще один подтекст этого действия, который тоже был важен. В процедуре аукциона наглядно и ясно ощущалась та самая фундаментальная особенность, которую мы с трудом вбили в основу всего приватизационного механизма, всей приватизационной концепции, — конкурентная продажа. Конкуренция открытая, гласная, конкуренция покупательная — вместо сомнительных сделок один на один, когда вперемишку с разговорами о социальных факторах и экологии проходит рутинная торговля о размерах взятки. Это был первый общеполитический акт утверждения и демонстрации процедуры конкурентной продажи в России.

Мы смогли продемонстрировать всей стране, что аукцион в России возможен. С помощью телевидения, газет мы показали, как это делается в деталях, преодолевая тем самым мощнейший психологический барьер. Тут есть определенная бюрократическая закономерность. Когда большая группа чиновников в разных регионах независимо друг от друга должна совершить какие-то действия, важно найти первого, кто их начнет, кто захочет рискнуть. А дальше необходимо, чтобы примерно треть субъектов Федерации совершили эти действия. После такого прорыва начинает действовать механизм самораскручивания, работает традиционная логика чиновника — как бы не оказаться последним. Поэтому, как только ты завоевал эти 30 процентов, дело идет дальше.

Но самое трудное — это первый шаг, который, собственно, и был сделан в Нижнем Новгороде. Нижегородский эпизод оказался поворотной точкой, крайне важным событием во всем сценарии приватизации, а главное — в политической жизни страны.

Анатолий ЧУБАЙС

"ПАРТИЯ ГОСКОМИМУЩЕСТВА"

Государственный комитет по управлению имуществом был образован в июле 1990 года — в период становления российской государственности. Я же пришел в это ведомство в ноябре 91-го, когда после октябрьского переворота было сформировано правительство Гайдара. То есть к моменту моего появления комитет просуществовал чуть больше года.

Чтобы оценивать, насколько продуктивно работало ведомство в течение этого года, надо хорошо представлять себе, что это было за явление такое — комитет по управлению имуществом в российской управленческой системе на старте 90-х годов. Конечно, это было некое экзотичное, пожалуй, даже инородное вкрапление.

Десятилетиями традиционная советская система управления держалась на диктате отраслевых министерств. Отраслевое министерство в плановой системе — это и хозяин, и царь, и бог. Собственно, так оно и оставалось к началу 90-х. Комитет по управлению имуществом в этой системе никто всерьез не воспринимал. Отношение любого отраслевого министерства к Госкомимуществу было таким, каким бывало обычно отношение партийных боссов к юным пионерам: сейчас эти пацаны в коротких штанишках промаршируют красиво, а потом мы, серьезные мужики, займемся делом.

Конечно, разница в весовых категориях Госкомимущества и отраслевых министерств ощущалась во всем. Последние и помещения получали солидные, оставшиеся в наследство от бывших союзных министерств. И кадры там были соответствующие: люди десятилетиями работали на руководящих постах в министерствах и ведомствах, продвижения друг друга отслеживали внимательно. Одним словом, случайные люди на ответственные министерские посты, как правило, не попадали.

А Госкомимущество? Ведомство формировалось с нуля; об отношении к нему я уже говорил; людей туда, как правило, заносило случайным ветром. К моему приходу в комитете работало человек 45.

Председатель, Михаил Малей, был до этого директором научно-исследовательского института в Минэлектротехпроме, один из его замов — народным депутатом. Сидели они на Калининском проспекте, в высотном здании “под глобусом”. Помещение было очень неудобное, для нормальной работы не приспособленное.

Создавались и региональные комитеты. Но их было немного — в пяти-шести городах. Свердловск, Питер... Как правило, они появлялись там, где демократы побеждали на выборах в облсоветы, ведь формирование региональных комитетов имущества было прерогативой представительной власти. Вот, собственно, и все хозяйство, что называлось в то время — “система Госкомимущества”. Конечно, с организационной точки зрения это было ведомство неполноценное, находившееся в зачаточном состоянии.

Еще до моего прихода команда Малей занималась разработкой программы приватизации. Но в основном все усилия полусотни сотрудников уходили на то, чтобы отбиваться от отдельных энтузиастов приватизации, которые под шумок торопились отхватить в собственность престижные московские особняки и другую недвижимость. Пока не были установлены единые жесткие правила игры для всех потенциальных претендентов.

Именно с этого кошмара — борьбы с отдельными приватизационными проектами — и начинал я, придя в Госкомимущество. К слову сказать, приход мой был вполне мирным и бесконфликтным. Была в ноябре 1991 года такая проблема: новых российских министров порой не пускали на их рабочие места. Кого охрана задерживала на входе, у кого возникали неприятные разборки со своими предшественниками. Я же никуда не прорывался. Михаил Малей вполне цивилизованно передал мне дела: принял в своем кабинете, много чего порассказал и вообще вел себя очень корректно.

Заступая на новое рабочее место, я рассчитывал прежде всего заняться программой приватизации. Конечно, понимал, что много времени будет уходить на организационные вопросы: кадры, структура комитета. Однако в первое время основную массу сил и времени пришлось тратить на совершенно другие дела, которые меня откровенно тяготили, — на отдельные приватизационные проекты и дележ помещений для новоиспеченных министерств и ведомств.

Приватизационные проекты достались мне в наследство, по ним уже велась какая-то работа, и бросить их было невозможно. Ведь у всех этих проектов были очень высокопоставленные заинтересованные ходатаи, которые постоянно звонили и подгоняли: “Давай, давай! Полезное дело. Приватизация все-таки. Надо помочь!” Параллельно возникали все новые и новые “полезные дела”: желающих отхватить свой кусок собственности в суете и без всяких правил было предостаточно.

Короче, едва заступив на пост председателя Госкомимущества, я сразу же встал перед выбором: либо я с утра до вечера занимаюсь единичными и сомнительными с правовой точки зрения приватизационными сделками и только немного — разработкой единых правил игры для всех (приватизационной программой), либо надо менять приоритеты. И я стал совершенно сознательно тормозить отдельные проекты. Однако это получалось далеко не всегда, потому что давление было очень сильным.

Помню, был такой предприниматель Синигин, который очень хотел купить Совинцентр. Сделка предполагалась сомнительная: продажа без правил, без конкурса, без аукциона. И у этого Синигина была очень мощная поддержка. Как я ни пытался увернуться от этой сделки, “друзья” Синигина не давали расслабиться. Тогда я стал напирать на то, что вот, мол, условия такие странные, пусть будет решение законодательного органа, который обяжет меня все это сделать. Короче, довели дело аж до Президиума Верховного Совета. К моему большому удовольствию, там влияния Синигина не хватило, и президиум идею продажи Совинцентра зарубил на корню. Еще одна долгая тяжба, помню, велась вокруг “Но-вомосковскбытхима”. Предприятие пыталась купить “Проктер энд Гэмбл”, а я всячески это дело тормозил, не желая отдавать завод без конкурса, в итоге сделка состоялась-таки, но уже год спустя, в ходе инвестиционного конкурса и на общих основаниях.

Кроме противной и изматывающей борьбы с сомнительными приватизационными проектами, было еще одно чрезвычайно трудоемкое, болезненное и гнусное дело, о котором я уже говорил, — это дележ помещений для министерств и ведомств. Тогда еще не было всесильной администрации президента в нынешнем ее виде, не было Паши Бородина, главного хозяйственника Кремля, и все вопросы,

связанные с распределением помещений, процентов на 95 висели на мне. И стоило мне появиться на любом заседании правительства, на любом совещании, как тут же меня начинали атаковать два-три министра сразу:

— *Слушай, ты вот мне обещал восемьсот метров, а дали только семьсот шестьдесят пять.*

— *Ты же говорил, что помещения выделены, а дело никак не доведут до конца.*

— *Мы пытались въехать, а нас охрана не пускает.*

На все это уходило ужасно много времени, и это было для меня каким-то сплошным кошмаром: уклониться нельзя — нет никакого третейского судьи; затянуть нельзя — получишь нагоняй от президента. А в итоге все всегда недовольны и все обижены, потому что каждому министру кажется, что его сосед лучше “сидит”. Недовольные прорывались к президенту, добивались отмены моего решения, и все опять начиналось по новой.

Вообще когда я сел в кабинет председателя Госкомимущества, у меня было такое ощущение, что на меня обрушилась лавина. Пачки бумаг на столе ожидают подписи. Телефоны не умолкают: десятки звонков ежеминутно. В приемной — толпы каких-то людей, которые пытаются к тебе прорваться. И ты сам еще толком не понимаешь, что требует действительно срочного ответа, а что может и подождать. Губернаторы и председатели советов, министры и иностранцы, директора и депутаты, руководители фирмочек и президенты компаний — и все это в абсолютная неупорядоченном, непрерывно движущемся потоке. Передоверить дела? Непонятно, кому. Потому что структура еще не сформирована. Выбрать во всем этом потоке главное — вот была непростая задачка тех дней.

Впрочем, о том, что самое главное — это программа приватизации, мы в команде не забывали ни на минуту. И на самом деле все силы были брошены в первую очередь именно на разработку программы. Документы готовились фантастически быстрыми темпами: 10 ноября было назначено новое правительство, а 29 декабря уже появились постановление правительства, указ президента и решение Президиума Верховного Совета.

Параллельно занимались и отлаживанием структуры Госкомимущества, аппаратной рутиной. С психологической точки

зрения очень важен был переезд комитета из здания на Новом Арбате в особняк недалеко от Старой площади, в проезд Владимирова. Для любого чиновника, особенно чиновника среднего звена, очень важен этот момент: где “сидим”? Это момент знаковый: насколько комфортабельно, насколько престижно, как далеко от Кремля? Именно по нему чиновничество в массе своей судит о силе и влиятельности ведомства, о его месте и роли в системе управления. Переезд Госкомимущества ближе к Кремлю был расценен знатоками как сигнал о безусловном укреплении его позиций.

Итак, аппарат в проезде Владимирова был в основном отлажен и отобюрокрачен для выполнения ответственных задач — управления государственной собственностью, организации и проведения приватизации. Вопрос оставался за “малым”: а чем управлять-то? В стране существовало три десятка министерств и ведомств, которые четко знали: поручивать предприятиями — это их, святое. Никакое Госкомимущество никем всерьез не рассматривалось. Министерства, по сути, “руководили” и реально идущей приватизацией, той самой — номенклатурной, стихийной, воровской, в результате которой они и выигрывали прежде всего. Причем их право на управление мы и оспаривать-то, особо не могли, оно было закреплено юридически десятками постановлений правительства и Верховного Совета.

Причем противостояние Госкомимущества и министерств было не только на федеральном, но и на местном уровне. В каждой области существовали отраслевые департаменты, которые десятилетиями управляли соответствующими объектами. Работники этих департаментов обладали личными связями, наперечет знали всех руководителей предприятий и регионов, а также хорошо представляли, в чем заключаются интересы этих руководителей. Короче, в старой экономике эти ребята являлись реальными хозяевами, и было понятно, что власть свою они просто так никому не отдадут.

Под свое вторжение мы стали прежде всего готовить юридическую базу. Решили предпринять нахальный ход — пристегнуть к готовившемуся тогда постановлению Верховного Совета о разграничении собственности между различными уровнями управления один пункт, который принципиально изменял взаимоотношения между Госкомимуществом и министерствами. “Полномочия по распоряжению государственным имуществом,

делегированные до 10 ноября 1991 года министерствам, ведомствам и иным субъектам, утрачивают свою силу с момента принятия настоящего постановления”, — записали скромно, как бы между делом.

Дальше заложили норму о том, что правом распоряжаться объектами федеральной собственности на территории Российской Федерации обладает исключительно Госкомимущество. А объектами республиканской собственности — комитеты управления имуществом республик. Упомянули и некую возможность компромисса: делегировали министерствам и ведомствам полномочия Госкомимущества по заключению контрактов с руководителями и утверждению уставов предприятий. Министерства тогда расценивали возможность назначать и снимать директоров как вопрос своей жизни и смерти, и для них это была очень важная уступка.

Вот такую схему нам нужно было утвердить в Верховном Совете. Но сначала она должна была пройти через правительство. Откровенно говоря, мы думали, что при большом объеме документов, представляемых к заседанию (постановление шло вместе с программой приватизации), этот пункт как-нибудь проскочит. Но не тут-то было. Нас быстро вычислили, и министерства дружно навалились, требуя его изменения.

Заседание проходило 20 декабря 1991 года, вел его Гайдар. Атака оказалась столь мощной, что я понял: придется отступить, чтобы не потерять позицию в целом. Пришлось пойти на болезненный компромисс. Вслед за словами “в отношении объектов федеральной собственности обладает исключительными полномочиями в управлении” я вписал — “по согласованию с министерствами и ведомствами”. С этой добавкой пункт прошел. Опираясь на него, арбитражные суды потом принимали сотни решений по всей стране. В каких-то конфликтных ситуациях отдавали приоритет решениям Госкомимущества, в каких-то — распоряжениям отраслевых министерств и ведомств.

Интересно, что Верховный Совет, не переваривающий самого слова “Госкомимущество”, нам никак не помешал. Он попросту не понял, что произошло. Лишь к весне 1993 года депутаты сообразили, что одна из основ, на которой держится наша система, — пункт 15 постановления от 27 декабря 1991 года. И ведь речь шла о

постановлении, а не о законе. Внесение поправок в закон требует двух чтений, а постановление (особенно один его пункт) при полностью управляемом Хасбулатовым Верховном Совете можно было отменить на сессии всего за пять минут. Дел-то всего: депутат внес предложение, раздали поправку, тут же проголосовали.

Но нужно было обнаружить ту болевую точку, на которую следует нажать. И вот тут скверную роль сыграл Вениамин Федорович Яковлев, руководитель российского арбитражного суда, человек квалифицированный. Он-то и увидел эту точку. И не просто увидел, а сообщил об этом “Российской газете”, опубликовал большое интервью, значительную часть которого посвятил тому, как изменить этот самый 15-й пункт. К моему удивлению, после появления интервью прошло два или три месяца, а реакции не было. Правда, страсти весной 1993 года в Верховном Совете кипели, события шли бурно, видно, не до того было.

И тогда Яковлев опубликовал еще одно интервью, в котором он обиженно говорил: как же так, все в один голос ругают Госкомимущество, депутаты дружно клянут его, а такой простой вещи — исключить 15-й пункт — сделать не могут. Только после второй публикации Хасбулатов наконец понял, что к чему. Пункт был исключен. Но к этому моменту он уже свое дело сделал. Просуществовав почти полтора года, система встала на ноги, сформировалась, обрела контакты, связи, умение работать, и разрушить ее было не так-то просто.

Однако вот что хотелось бы заметить по поводу борьбы с министерствами за право контроля над предприятиями: я вовсе не был одержим маниакальным желанием перетянуть на себя всю власть, которой располагали ведомства. Например, у меня никогда не было замысла добиваться права назначать директоров предприятий. Я прекрасно понимал, что это право — святая святых системы управления; та база, на которой российская управленческая вертикаль строилась десятилетиями. А разваливать эту систему до основания вовсе не входило в наши планы: ее предстояло реконструировать. Поэтому главное для меня было получить исключительные полномочия по управлению имуществом, что развязывало руки для проведения приватизации. А дальше можно было передавать эти полномочия отраслевым министерствам хотя бы на время — в тех

рамках, в каких это было безопасно для всего хода реформ. Так я и сделал.

Через месяц после принятия постановления о разграничении собственности подписал распоряжение, которым делегировал некоторые полномочия Госкомимущества отраслевым министерствам. В частности, передал министерствам право заключать контракты с директорами, чем они с большим удовольствием и занялись. Особенно Министерство промышленности

То во главе с Титкиным, вызвав ненависть директоров к себе. Руководители с многолетним стажем должны были неделями бродить по коридорам министерства в поисках каких-то девочек, чтобы те завизировали документы в одном департаменте, в другом, в пятом.

Конечно, выбив из-под министерств право управлять госимуществом, мы сделали большое дело, однако для того, чтобы реализовать это право, мало было одних распоряжений и указаний. Мы понимали: никакими умными нормативными документами, никакими яркими политическими речами дела не сдвинешь, пока не начнет работать региональная сеть Госкомимущества.

Между тем время для создания такой сети было неблагоприятным. Это была эпоха развала и нестабильности: союзная система управления рушилась, российская едва-едва начинала формироваться. Министерства и ведомства, которые имели свои органы на местах, их теряли. Все находились в трудном положении и никак не могли найти свое место в новой ситуации передела власти. Нам же предстояло свою сеть создавать с нуля. Причем ее руководители должны были играть ключевую роль во всех делах своего региона, а не только в приватизации.

В конце 1991 года по России насчитывалось разве что 15 местных комитетов по имуществу с разными названиями, подчиненностью, статусом. Один из первых таких комитетов мы создавали в Санкт-Петербурге. Другой — в Екатеринбурге создал Владимир Соколов (я потом забрал его в Федеральный фонд имущества). Предстояло развить эту сеть, охватить ею все субъекты Федерации, упорядочить дело. В январе 1992 года эта задача была главной. Мы начали готовить постановление правительства “Об ускорении реализации программы приватизации”. В действительности оно касалось прежде всего региональной сети.

Этим постановлением нужно было решить несколько задач, и в первую очередь задачу статуса и подчиненности комитетов. Что касается статуса, то здесь нам помогал Закон о приватизации, на который мы опирались. Там было сказано, что руководитель комитета по управлению имуществом является заместителем главы администрации. В постановление мы еще раз заложили эту норму, повторив ее: “Считать недопустимым нарушением законодательства Российской Федерации неназначение председателя комитета по управлению имуществом заместителем главы администрации соответствующего уровня”.

Удалось провести также запрет на совмещение функций председателя комитета с другими функциями в администрации. Это была большая проблема для нас: в некоторых регионах комитеты чем только ни занимались — жилищным хозяйством, подготовкой к зиме, уборкой улиц и еще десятком проблем. До самих проблем приватизации в такой ситуации руки, естественно, не доходили.

Очень важным также представлялось нам добиться с помощью постановления отмены положения, согласно которому комитетам запрещалось предоставлять статус юридического лица. Ведь что такое комитет по управлению имуществом, не имеющий такого законного лица? Структура беспомощная и несамостоятельная, целиком и полностью зависимая от губернатора. Ни сотрудников назначить-уволить, ни собственные финансовые дела вести, ни взаимодействовать с другими органами власти — ничего такой комитет не может. Словом, с помощью этого постановления мы надеялись снять целый ряд бюрократических препон, существенно тормозивших ход приватизации в России.

И был в этом постановлении один момент, который казался нам чрезвычайно важным. Возможно, самым важным во всем документе: вопрос о подчиненности местных комитетов. Суть проблемы была проста. Руководители региональных комитетов имущества должны были стать фигурами, не зависимыми от губернаторов. А для этого вопрос об их назначении-снятии должен был решаться в Москве, в Госкомимуществе, но ни в коем случае не на местах.

Мы понимали: если не сумеем создать (хотя бы частично) стройную вертикаль системы управления имуществом, приватизация в России не состоится. Ведь у регионального комитета на местах та же

функция, что у Госкомимущества в центре — что-то менять, разрушать, чему-то препятствовать, вносить бродильное, инновационное начало. И в этом он как бы противостоит главе администрации, для которого главное — поддержание работоспособности всех систем региона. Комитет по управлению имуществом — это своего рода возмутитель спокойствия, который создает конфликты, вызывает напряжение. Естественно, что его председатель будет находиться в непростых отношениях с главой администрации. И именно поэтому его авторитет следовало подкрепить: подчинить не только руководителю местной власти, но и Москве — председателю Госкомимущества. Это меняло соотношение сил, характер поведения председателя и создавало реальную возможность для приватизации. Ведь можно писать блестящие нормативные документы в Москве, но если у тебя председатели региональных комитетов — по ту сторону баррикад, как ты перешагнешь через них, как выкрутишься?

Правда, схема двойного подчинения вводилась с оговоркой для автономных республик. Дело в том, что автономии считали принятие каких-либо решений, связанных с двойным или с прямым подчинением их сотрудников московским властям, недопустимым. Это воспринималось как политическое оскорбление республики. Поэтому мы предоставили республикам особый статус: обещали с каждой из них схему назначения председателя комитета и его подчиненности вырабатывать особо.

Все это и было заложено в проект постановления, который выносился на заседание правительства. Заседание вел Борис Николаевич Ельцин. Дело было 24 или 25 января. И вдруг неожиданный удар. В ходе обсуждения Борис Николаевич высказывается за то, чтобы не подчинять региональные комитеты Госкомимуществу. Зачем, мол, тянуть в Москву такие вопросы, пускай на местах решают сами. Причем это высказывалось не как размышление, а в виде сложившейся позиции. Возможно, на ее формирование повлияли выступления присутствовавших на заседании глав администраций. Они, естественно, были категорически против двойного подчинения, и Ельциным это было поддержано в определенной форме. Я был не готов к такому повороту событий и

оказался в тупике. Президент высказался. Предложил внести коррективы в постановление. Заседание окончилось.

Нужно было искать выход из этого тупика.

Долго я мучился, пока не появилось хитрое решение. Оно состояло вот в чем: мы вспомнили, что в соответствии с законом наряду с территориальными комитетами имущества существует некая странная конструкция под названием “территориальное агентство Госкомимущества”. Авторы закона полагали: раз есть федеральная и областная собственность, так пусть областной собственностью управляет областной комитет, а федеральной собственностью в области — агентство федерального комитета.

Я с самого начала отдавал себе отчет в том, что попытки создать два органа управления имуществом в регионе — полный абсурд. По жизни это будет невозможно, да еще и конкуренция между ними начнется. А тут мы неожиданно поняли, как можно воспользоваться такой идеей.

Схема выглядела примерно так: раз председатель регионального комитета не должен назначаться председателем Госкомимущества, значит, так тому и быть. Запишем в постановлении: “Главам администрации назначать председателей комитетов по управлению имуществом краев и областей...” Но дальше поставим запятую и уточним: губернаторы назначают только тех председателей комитетов, которые контролируют лишь областную собственность. А если Госкомимущество доверит отдельным председателям комитетов и присмотр за федеральной собственностью на территории области? Тогда, наверное, имеет смысл назначать таких руководителей из Москвы, но, безусловно, по представлению местного губернатора.

И эта хитрость прошла! Постановление было успешно принято правительством, и буквально на следующий же день Госкомимущество возложило на все региональные комитеты имущества полномочия по управлению федеральной собственностью на территории области. Таким образом все региональные руководители комитетов стали-таки утверждаться в Москве, но с подачи губернаторов.

Конечно, и это было непросто. Назначение каждого регионального руководителя превращалось в торг, мучительный и изнурительный. Буквально по каждому комитету проводилось чуть не с десятков совещаний у меня в кабинете, совещаний тяжелых — с руганью, с

рыданиями. Одну за другой я “заворачиваю” предлагаемые кандидатуры, и каждый раз уговариваю местных руководителей: ну, поищите еще, еще. Дайте несколько вариантов сразу, будем сравнивать, анализировать...

Но как только региональный руководитель назначается, он попадает под неусыпный наш присмотр и контроль. Мы с ним работаем. Мы вовлекаем его в нашу систему. Мы с него спрашиваем. Мы наказываем его, если потребуется. И председатель комитета проникается нашим духом. Он становится нашим человеком.

Естественно, рано или поздно у него возникает конфликт с губернатором. Конфликты эти все, как правило, однотипны. Губернатор требует: “Уволить мерзавца! Он отказался продать замечательной фирме, созданной моим зятем, замечательный магазин!” И тогда мы говорим: “Нет! Не согласны. Этот человек будет работать”

Это очень важно: процедура совместного назначения предусматривает и процедуру совместного снятия. И то, что без моего согласия губернатор не может уволить руководителя регионального комитета, является определяющим моментом в наших отношениях с этим руководителем. Он четко знает: можно входить в любые конфликты со своим губернатором, Чубайс всегда защитит. И это обуславливает всю его линию поведения, все его отношение к приватизации. Именно за это я и боролся, отстаивая схему двойного подчинения.

Конечно, председатели региональных комитетов стали нашими людьми также благодаря и той системе финансирования, которую нам удалось выстроить. Так как финансирование велось за счет доходов от приватизации, люди, естественно, были заинтересованы делать дело, а не перекладывать месяцами бумажки с одного стола на другой. И руководители комитетов по управлению имуществом, у которых всегда были живые деньги на расширение штатов, на создание нормальных социальных условий для своих сотрудников, конечно, чувствовали себя куда более свободно, нежели руководители любых других отделов и департаментов местной администрации. Тем-то приходилось выпрашивать у губернатора каждую бюджетную копейку на содержание своих сотрудников. Все это, безусловно, повышало статус комитетов имущества по сравнению с другими подразделениями

местных администраций. И способствовало созданию некой общности людей, которую в чиновном мире скоро не без зависти окрестили “партией Госкомимущества”.

Петр МОСТОВОЙ

КАК РАСКРУЧИВАЛСЯ МАХОВИК ПРИВАТИЗАЦИИ

САМЫЙ ОБЫКНОВЕННЫЙ СЛУЧАЙ

Хотя в начале 1992 года уже были созданы как необходимые нормативные акты, так и организационно-кадровые предпосылки приватизационного процесса, актов приватизации в первой половине года совершалось совсем немного. Было видно, что люди еще не разобрались, как им действовать. Чтобы сдвинуть приватизацию с мертвой точки, был подготовлен указ Президента от 1 июля 1992 года. Это был важнейший технологический документ: он объяснял, что, как и когда должны делать трудовые коллективы и руководители предприятий, если они хотят выступить инициаторами приватизации. В развитие указа вышло постановление правительства, которым был утвержден типовый план приватизации. В результате всем желающим было разъяснено, как готовить необходимые для приватизации документы, и процесс был поставлен на поток.

Последствия не замедлили сказаться. Уже в августе — сентябре 1992 года я перестал проводить совещания в собственном кабинете, потому что стол для совещаний был завален огромными стопками планов приватизации. Ближе к полуночи стопки наконец переставали расти, так как сотрудники расходились по домам, да и поток посетителей прекращался.

Вот тогда и начиналась настоящая работа. Я подсаживался к первой стопке с планами, внимательно просматривал их, выискивая ошибки. Поскольку опыт работы с планами приватизации в аппарате Госкомимущества был еще невелик, мне приходилось изучать практически все документы. В случае обнаружения ошибки я возвращал план приватизации. Если все было в порядке, план утверждался. Потом я пересаживался к следующей стопке и так двигался вокруг стола, как в сказке Льюиса Кэрролла, почему я и называю это занятие “безумным чаепитием” (кончено, чаю и еще больше кофе выпивалось при этом безумное количество).

Как правило, в третьем часу ночи я просматривал все горы документов и процедура заканчивалась, а с утра все начиналось сначала.

Интересно, что в планах бывали в основном технические ошибки. Дело в том, что у нас была жесткая позиция: мы требовали полной унификации всех документов и процедур. Аппарат Госкомимущества был нацелен на это и жестко отсеивал любые отклонения.

Но не все были готовы с этим смириться. Фантазия народа неисчерпаема, всяк пытался обойти общие нормы, заложенные в программе приватизации, по-своему. Так что буквально каждый составитель отвергнутого плана считал, что именно его предприятие радикально отличается от всех остальных и для него нужно создать какие-то специальные условия приватизации. А отказ принять нестандартный план воспринимал как “бюрократические козни” и тут же просился на прием к начальству. Все они наконец попадали ко мне. Именно в это время у меня на двери появилось первое “дацзыбао”: “Не бывает особых случаев. Ваш случай тоже самый обыкновенный”.

Более чем в половине случаев инициировали процесс приватизации трудовые коллективы. Дело в том, что в соответствии с законом согласование плана приватизации с трудовым коллективом было необходимо. Но если инициатива приватизации шла от самих работников предприятия, повторного согласования не требовалось. Поэтому многие руководители сами инициировали обращение в органы приватизации со стороны трудовых коллективов.

Вообще отношение директоров к приватизации было сложным. Многие из них уже привыкли считать предприятия своими. Руководители были фактическими хозяевами у себя на заводах. А тут вдруг — все рушилось!

Меньшая часть руководителей еще питала надежда на то, что процесс можно остановить. Такие приезжали к нам, чтобы разузнать: а насколько велика угроза приватизации? а нельзя ли как-нибудь так посуетиться, чтобы без этого обойтись?

Однако большинство директоров понимали, что сопротивляться бесполезно. Как правило, они руководствовались вполне здравой логикой: если процесс нельзя предотвратить, его надо возглавить; если не сделаешь этого сам, обязательно придет кто-нибудь другой, опередит тебя, и ты окажешься ни с чем. Поэтому огромное

количество директоров пытались все-таки взять акционирование в свои руки. Многие же, исходя из общего знания жизни, рассчитывали, что кривая куда-нибудь да вывезет, и двигались по течению.

Конечно, были единичные случаи, когда директора уходили в глухую оборону. Как правило, такие руководители были хорошо обустроены и очень боялись все потерять. При этом в отличие от остальных они не понимали, что нужно делать для того, чтобы сохранить свой контроль в условиях приватизации.

Интересно, что ни разу не встречалось случая, чтобы директор был “за”, а трудовой коллектив “против”. Зато бывали ситуации, когда “против” был и директор, и трудовой коллектив. Это случалось, когда руководитель, пользуясь своим неформальным влиянием, восстанавливал трудовой коллектив против приватизации. Но такого рода альянсы разбивались мгновенно. Как только в Госкомимущество приезжал реальный представитель трудового коллектива, его тут же пропускали через всякие собеседования, и уезжал он, как правило, сторонником приватизации. В итоге директор оставался в меньшинстве.

А вот ситуация, когда директор был “против”, а трудовой коллектив “за”, случалась чаще. Наверное, в 10–15 процентах случаев. А порой эта борьба оканчивалась как раз победой директоров. Часто это происходило на оборонных предприятиях, приватизация которых в тот период тормозилась всеми доступными способами.

“ДЕРЖАТЬ НЕЛЬЗЯ ПРИВАТИЗИРОВАТЬ” — ГДЕ ПОСТАВИТЬ ЗАПЯТУЮ?

Вообще рассказ о борьбе с бесконечными списками “предприятий, не подлежащих приватизации”, — песня особая. Я как раз руководил процессом составления этих списков, и выглядело это примерно так.

Вначале все департаменты оборонной промышленности писали свои предложения, и эти предложения приходили в Госкомимущество. Такие толстенные папки — списки предприятий, не подлежащих приватизации. Как правило, открывая такую папку, я обнаруживал, что там есть практически все, что только имеется в отрасли. Приватизировать можно было для отвода глаз две-три “живопырки”.

Убедившись в том, что таким образом поступили все без исключения руководители департаментов, я созвал общее совещание

начальников департаментов оборонной промышленности. Приехали. Расселись дружными рядами. Настроение воинственное. Я начинаю:

— Уважаемые господа, все, что вы тут написали, полная...

Они услышали знакомое слово, насторожились. Тогда беру первую попавшуюся папку, продолжаю:

— Предприятие такое-то. Это же бывший Минлегмаш. Конечно, они делают для оборонной промышленности три детальки. Но их основная продукция — прядильные станки. Это что, тоже нельзя приватизировать?

Одна из наиболее крупных разборок была по судостроению. Там только два-три предприятия выпускали чисто военную продукцию, а остальные — и торговые суда, и военные. Технология-то одна и та же. Причем в судостроении в последние годы был упадок, а военные заказы еще больше сократились, все объемы они набирали тоже за счет гражданки.

— Дальше, — продолжаю, — производство средств связи... Вот этот у вас делает военную аппаратуру, а этот — конденсаторы для нее. Его-то почему нельзя приватизировать? Комплектующие изделия? Да вы меня никогда не убедите, что к этим комплектующим предъявляются какие-то особые требования. На самом деле все делается одинаково, а потом идет на разбраковку. Что проходит по высшему разряду — на военную технику. А что похуже — работает на гражданку.

Крыть нечем. В конце концов договорились — списки переделываются. Каждый список должен состоять из трех перечней: предприятия, не подлежащие приватизации, с подробной аргументацией — почему; предприятия, подлежащие приватизации с ограничениями; предприятия, подлежащие приватизации без ограничений.

Принесли мне все эти списки во второй раз. Уже лучше, но последняя графа все равно короткая-короткая. Тогда принялись рассматривать каждое предприятие отдельно: номенклатура продукции, оплаченный госзаказ, бухгалтерский баланс и т. д. и т. п. Когда часть списка прошли, говорю: “Дальше будем перепроверять?” Не будем. Все поняли. Готовим третий вариант. И только с третьего раза были подготовлены списки, которые после небольших исправлений можно было утверждать.

Конечно, не во всех отраслях было такое активное сопротивление приватизации, как в оборонке. Были отрасли, где сопротивления не было вообще. Причем это, как правило, не зависело от каких-то объективных причин — только от руководителя, от первого лица. Если руководитель отрасли был достаточно мыслящий человек, он понимал, что приватизация только расширит возможности его отрасли. И в первую очередь — инвестиционные возможности. И он всячески ее поддерживал.

Один из самых ярких примеров, наверное, министр связи Булгаков, который сразу очень активно стал проводить приватизацию предприятий связи. Но тут большое сопротивление оказывал депутатский корпус. На съезде народных депутатов, состоявшемся в декабре 1992 года, от комитета Верховного Совета по строительству, транспорту и связи был сделан запрос, в котором меня требовали предать суду за создание АО “Ростелеком”, объединившего предприятия дальней магистральной электросвязи, напечатать в “Известиях” открытое письмо депутату Адрову и иже с ним, в котором объяснялось, что суду нужно бы предать их за развал российской связи.

Теперь даже страшно вспомнить, каким было состояние междугородней связи в России в 80-х годах. Да и городская абонентская связь работала не намного лучше. Сегодня у нас со связью по-прежнему все еще несколько хуже, чем в мире, однако если сравнивать с тем, что было лет десять назад, — отличия разительные. Причина? Успешно проведенная приватизация и, как следствие, успешное привлечение инвестиций. К чести господина Адрова и некоторых из тех, кто подписал с ним тот депутатский запрос, следует отметить: не прошло и года, как они публично признали свою неправоту. А связь в России теперь — одна из самых динамично развивающихся отраслей. Как и во всем мире.

ЗАБУДЬ ПРО ХОЛДИНГ!

Вспоминая сегодня ту эпоху, не могу не остановиться на таком явлении, как мания всеобщей “холдингизации”. Предложения о создании холдингов шли в массовом порядке: каждому хотелось кроме своего предприятия прихватить еще что-нибудь. Причем тогда было такое массовое поветрие: все министры, бывшие министры, президенты концернов активно ездили за границу набираться опыта. И

очень им всем импонировала Франция — как страна с большими социалистическими пережитками: обилием государственных компаний, холдингов и тотальной социальной поддержкой. Поэтому всякий раз, когда они приходили с очередной завиральной идеей, рано или поздно обязательно сворачивали на “французский опыт”. Тогда в моей приемной появилось очередное “дацзыбао”: “Ах, помолчи, не надо про Париж”. (И приписка: “Для министров и президентов концернов”).

Вообще в то время хождение имели две идеологии “холдиншзации”. Одна из “их — отраслевая. В единый холдинг пытались согнать, например, все предприятия радиоэлектронной промышленности или автосельхозмашиностроения. Чаще всего такие попытки делались на базе бывших союзных концернов, о которых я уже писал. Помнится, тогда бывший министр Пугин, ныне президент ГАЗа, носился с идеей создания “Автосельхозмашхолдинга”. Жизнь показала, что идея такого рода холдингов совершенно не плодотворна. Разве что удавалось прихватить бывшее министерское здание. Те структуры, которые сумели-таки появиться на свет благодаря энергичному лоббизму своих основателей, со временем превратились в лучшем случае в некие посреднические конторки, которые за пределами отрасли не знает никто. А чаще всего от таких холдингов сохранилось только два кабинета — президента и главного бухгалтера, да вывеска перед входом. Все остальное сдавалось в аренду.

Была и другая идеология “холдингизации”. Выстраивать не отраслевые объединения предприятий, а более широкие, чтобы эти холдинги производили все — от зубных щеток до подводных лодок. Такой южнокорейский вариант: несколько холдингов на всю страну, и они конкурировали друг с другом и с иностранными производителями. Мы были категорически против объединения предприятий административным путем. Мы считали, что такие образования должны создаваться в процессе приватизации или после ее завершения новыми владельцами предприятий исходя из их собственных экономических интересов. Одному своему приятелю, яркому стороннику идеи таких вот диверсифицированных (так они называются по-научному) холдингов я объяснял тогда:

— Если ты купишь все эти предприятия на свои деньги — пожалуйста, флаг тебе в руки, конкурируй хоть на внутреннем рынке,

хоть на внешнем. А так, чтобы мы административным решением создавали такие вот холдинги, а потом брали на себя ответственность за все негативные последствия, которые ударят прежде всего по российскому потребителю, — от этого нас уволь. — , “Забудь про холдинг, всяк сюда входящий!” — появился плакат в приемной моего кабинета. Однако предложения шли и шли непрерывным потоком, так как не было никакой нормативной базы, которая хоть как-то регламентировала создание холдинговых компаний. Поэтому в октябре 1992 года мы подготовили указ Президента, которым, в частности, утверждалось Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых в ходе приватизации. Там все правила были обозначены предельно ясно.

ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ ПРАВИЛ: ЭНЕРГИЯ, НЕФТЬ, ГАЗ

Тем не менее, опыт показал, что существуют отдельные сферы деятельности, по отношению к которым антихолдинговые правила должны применяться с определенными ограничениями. Одной из них стала добыча и переработка нефти.

В ноябре 1992 года вышел важный указ, по сути определивший концепцию создания нефтяных компаний. Этот указ готовили мы с Дмитрием Васильевым и Владимиром Лопухиным (в то время уже экс-министром топлива и энергетики). Надо сказать, что подготовка этого указа стоила нам многих сил и нервов. Давление со стороны нефтяных генералов было мощнейшее. Когда я совсем уже изнемогал от борьбы с нефтяниками, подключался Васильев — продолжал “утрамбовывать” лоббистов, чтобы снять наиболее одиозные предложения. Мы с Васильевым сидели в разных концах коридора, и они ходили по четвертому этажу туда и обратно.

Спорили о том, какой должна быть конструкция нефтяных компаний. Мы настаивали: эти компании должны создаваться как интегрированные, т. е. объединять все три основные стадии работы с нефтью и нефтепродуктами — добычу, переработку и сбыт. Тогда они не будут зависеть от трейдеров (торговцев-посредников). Собственная сбытовая сеть нужна для того, чтобы обоснованно планировать продажу продукции, а доходы оставались в компании. При создании таких компаний следовало соблюдать сложившиеся технологические связи, поскольку ряд нефтеперерабатывающих заводов строился в расчете на переработку нефти конкретных месторождений, с

соответствующим фракционным составом и определенными примесями. Компании должны были полностью контролировать отношения между входящими в нее предприятиями, имея в виду, что в дальнейшем интеграция должна быть усилена, однако без ущерба для возможного привлечения внешнего капитала.

Мы дискутировали с нефтяниками по поводу наличия или отсутствия государственного контроля, по поводу доступа иностранных инвесторов к приватизации нефтяных компаний и по многим-многим другим вопросам. В итоге схема, ставшая основой указа, была компромиссной, но вполне эффективной. Этот механизм выдержал испытание жизнью и позволил создать конкурентоспособные на мировом рынке компании. В области институциональных преобразований российской экономики я считаю их создание одним из выдающихся достижений.

Параллельно шел процесс структурного реформирования и приватизации электроэнергетического комплекса. Еще в 80-х годах мне пришлось работать над проблемой: как должна быть устроена энергетика в рыночных условиях? Дело в том, что через международные организации меня привлекали в качестве эксперта к разработке программы структурного реформирования электроэнергетики Великобритании. Тогда я написал некую программу, и англичане реализовали близкую к ней концепцию. Поэтому когда представители тех же самых международных организаций появились в России уже в качестве консультантов, они признались, узнав меня, что им здесь делать нечего.

Уже тогда, во второй половине 1992 года, сложилась концепция, которая реализуется сегодня. Предполагалось, что реформа электроэнергетики будет проходить в три этапа. На первом этапе следовало поставить под единое управление линии электропередачи, объединяющие все основные регионы (системообразующие сети), а также гидроэлектростанции и крупнейшие тепловые электростанции, регулирование загрузки которых позволяло управлять режимами на всей территории России (маневренные мощности). Ведь световой день смещается по огромной территории страны, и важно так загружать отдельные электростанции, чтобы энергии производилось ровно столько, сколько требуется в тот момент, и при этом (очень важно!)

перетоки электроэнергии из одного региона в другой были сбалансированы, а частота переменного тока оставалась стабильной.

На этой основе создавалась единая общероссийская компания, которая стала называться Российское акционерное общество “Единая энергетическая система России” (РАО “ЕЭС России”). Помимо нее предполагалось создание региональных энергетических компаний. В отличие от РАО, которое энергию вырабатывало и перераспределяло по территории страны, региональные компании должны были снабжать ею конкретных потребителей. При этом мы считали очень важным, чтобы такие компании охватывали потребителей по зонам диспетчерского управления (что связано с конфигурацией сетей и расположением электростанций). То есть их нужно было делать экстерриториальными: границы между ними не должны были совпадать с границами субъектов Федерации.

Однако такое решение совершенно не устраивало руководителей регионов. Ведь они хотели сохранить в своих руках контроль над энергетикой, видя в этом важное орудие власти. Конечно же, они употребили все средства, чтобы нам помешать, а Иркутская область и Красноярский край даже дошли до Конституционного суда.

И тут мы потерпели поражение, последствия которого испытываем до сих пор и из-за которого процесс реформирования электроэнергетики затянулся на несколько лет. Губернаторы добились-таки своего: региональные компании (так называемые АО-энерго) были созданы в границах субъектов Федерации и попали в зависимость от их органов власти.

Впрочем, несколько укоротить местные власти нам-таки удалось. Мы категорически отказались передавать акции АО-энерго субъектам Федерации. Их контрольные пакеты передали в собственность РАО “ЕЭС России”. А для субъектов Федерации предусмотрели возможность участия в управлении частью акций РАО “ЕЭС России”, находящихся в федеральной собственности.

Это, впрочем, мало что дало. АО-энерго оказались естественными монополистами на соответствующих территориях. Поэтому органы по регулированию потребительских тарифов на электроэнергию — энергетические комиссии — стали создаваться по субъектам Федерации и оказались в руках у губернаторов.

Второй этап реформирования заключался в том, что из состава как центральной, так и региональных компаний должны были выделяться крупнейшие электростанции, производящие электроэнергию — основные генерирующие мощности. На этой основе предполагалось создать генерирующие компании, не зависящие ни от РАО, ни от АО-энерго. Между этими компаниями должны были установиться чисто коммерческие отношения: купля-продажа электроэнергии. В результате РАО превращалось в компанию, транспортирующую электроэнергию из одного региона России в другой — так называемую системообразующую компанию. А региональные АО-энерго — в компании распределительных сетей, поставляющие энергию непосредственно потребителям.

К сожалению, второй этап реформирования практически не был осуществлен. К его реализации приступили только в 1997 году. Но благодаря тому, что первый этап все-таки состоялся, в российской электроэнергетике, не было тех негативных явлений, которые возникли во многих других отраслях.

Еще один важный приватизационный проект — реформирование “Газпрома”, пионера экономических преобразований в СССР. Тогдашний министр газовой промышленности Виктор Черномырдин выступил с инициативой закрыть министерство и создать на его основе коммерческую компанию — государственный газовый концерн.

Поначалу концерн был создан в тех рамках, которые предоставляло союзное законодательство, потом, в начале 1992 года, несколько реформировался, оставаясь государственным предприятием. Для этого мною была придумана юридическая схема, позволявшая теснее интегрировать отдельные предприятия, входящие в состав “Газпрома”, которые все были юридическими лицами и имели формальное право действовать независимо. В апреле 1992 года был издан указ, приводивший эту схему в действие. Одновременно началась подготовка к более глубокой реорганизации — созданию холдинга.

Однако то, что в конечном счете было создано, оказалось весьма условным холдингом, потому что производственные единицы концерна стали его дочерними унитарными предприятиями, хотя сам концерн преобразовался в акционерное общество. Тогдашнее гражданское законодательство это позволяло. В свое время я

рекомендовал этого не делать, а создать 100-процентные дочерние акционерные общества.

Разногласия между нами и газовиками в тот период были очень остры, и для их урегулирования требовалось масса времени. Я даже получил два выговора “за медленную работу” — один от Гайдара, другой уже от Черномырдина. Тем не менее, эта эпопея завершилась к началу ноября 1992 года с указом Президента. В итоге удалось создать компанию, которая обладает высокой степенью экономической стабильности и может способствовать экономическому росту в стране.

Конечно, реализовать проекты по нефтяным компаниям, электроэнергетике, газовой отрасли в рамках стандартных процедур было невозможно. Однако в конце 1991 года пятый съезд народных депутатов предоставил президенту чрезвычайные полномочия в области правового регулирования экономических реформ. В частности, он получил право в течение года издавать указы, имеющие силу закона, по специальной процедуре, предусматривавшей ускоренное рассмотрение этих документов в Верховном Совете.

Эти три крупнейших приватизационных проекта заложили основу новой российской экономики, которая строится на частной собственности. Уже к началу 1993 года процесс приобрел внушительные масштабы: значительная доля всей производимой в стране продукции — валового внутреннего продукта — оказалась родом из частного сектора. А к концу этого года предприятиями, основанными на частной собственности, выпускалось уже более половины продукции.

Благодаря использованию в 1992–1993 годах чековых продаж приватизация таких крупнейших компаний, как “Газпром”, “ЕЭС России”, “Ростелеком”, нефтяные компании, была истинно всенародной. Многие владеют акциями этих компаний и не спешат с ними расставаться. Я слышал от тех, кто хотел бы сконцентрировать в своих руках более крупные пакеты акций этих серьезных компаний, что на предложение продать акции они обычно слышат в ответ резкие возражения. Это означает, что люди уверены в перспективности бизнеса.

Дмитрий ВАСИЛЬЕВ

КАК МЫ ПРОВОДИЛИ ЧЕКОВУЮ ПРИВАТИЗАЦИЮ

КРИТИЧЕСКИЙ МОМЕНТ

Аукционами мне пришлось заниматься еще в 1990–1991 годах в Питере. В ходе “малой приватизации” мы продавали булочные, прачечные и химчистки одними из первых в России.

С чековыми аукционами все было гораздо сложнее. Систему нужно было отладить так, чтобы участие в приватизации мог бы принять и человек с одним-единственным чеком, и владелец миллиона ваучеров. Как делить акции между такими разными покупателями?

Тогда и появилась идея: а что если сбросить все принесенные чеки в одну большую корзину и по итогам рассчитать, сколько акций пришлось на каждый ваучер. Принес один ваучер — получил одну долю акциями. Принес миллион чеков — получил миллион долей акциями. Отличие от традиционного аукциона в том, что выигрывает не один-единственный человек, который предлагает больше остальных, но все участники. Однако каждый — в соответствии с размерами своего вноса. При такой системе чем больше чеков предлагается за одну акцию, тем выше реальная стоимость предприятия.

Критический момент в ходе чековой приватизации возник в январе 1994 года. Тогда выяснилось, что в ходе аукционов собрано очень мало чеков. Предприятия в большинстве своем не торопились участвовать в ваучерной приватизации. Все надеялись: а вдруг пронесет?

Особенно много проблем было с машиностроительными предприятиями, и в первую очередь с автомобильными и тракторостроительными. Они считали, что вложения в них могут быть безумно выгодны, и вели себя очень агрессивно. До последнего боролись за то, чтобы не попасть в руки к “чужакам”. Руководители многих машиностроительных предприятий требовали, чтобы аукционы проходили на территории завода: в этом случае они могли бы не допускать к аукциону “неправильных” покупателей.

Очень много скандалов было по нефти. И хотя пакеты продавались небольшие (8—14 процентов), нефтяники дрожали за каждую свою акцию. Так же вели себя и металлурги. Тогда черная металлургия была на подъеме, продукция этой отрасли пользовалась большим спросом на мировых рынках и приватизация практически каждого металлургического комбината шла со скандалом.

О вэпэковцах я уж и не говорю. Эти разгосударствление вообще восприняли в штыки. И до сих пор в отрасли приватизировано не более 30 процентов предприятий. “Белая кость”, они привыкли к неограниченной государственной поддержке и полагали, что такую поддержку смогут сохранить и в дальнейшем.

К январю 1994 года сопротивление приняло пугающий характер. Стало понятно: если срочно не принять каких-то экстренных мер, приватизация попросту зачухнет.

В этот момент Чубайс был в отпуске. Когда он узнал о назревающей опасности, он позвонил мне прямо из аэропорта и потребовал немедленно принять меры для выправления ситуации.

Я всегда полагал, что простые бюрократические решения оказываются зачастую наиболее эффективными, и потому предложил составлять списки предприятий, выставляемых на продажу, а также жестко контролируемые графики их продаж.

Список предприятий, подлежащих приватизации, был составлен. Пробивался он очень тяжело: сопротивление министерств было мощнейшим. Из того, что намечалось изначально, продать в конце концов удалось процентов 50–60. Тем не менее перелом произошел.

Я думаю, результаты дали не только наши усилия, но и постепенное изменение ситуации в целом. Предприятиям нужны были инвестиции, кредиты. Но к какому бы инвестору они ни приходили, ответ всюду слышали один: “Вы сначала разберитесь со своей собственностью, а потом несите нам свои бизнес-планы. Мы хотим вести переговоры с реальным собственником”.

К тому же в 1994 году стало усиливаться политическое давление. Приближалось 1 июля 1994 года — дата завершения чековой приватизации, — и региональные чиновники прекрасно понимали, что с них в конце концов спросится за выполнение президентского указа. А у региональной администрации всегда были большие возможности давить на предприятия. Был у нее и свой интерес проводить чековую

приватизацию: под создание аукционных центров регионы получали специальное финансирование. И получить такое финансирование любой глава администрации был не прочь: оценка регионального начальника в России всегда зависела от того, сколько денег он может выбить из Москвы на нужды своего региона. Этот финансовый рычаг тоже, конечно, срабатывал. В результате весной — летом 1994 года темпы ваучерной приватизации резко возросли. Кризис был преодолен.

ЦЕНА ЧЕКОВОЙ ПРИВАТИЗАЦИИ

С точки зрения правовой чековая приватизация прошла довольно гладко. Всевозможных скандалов было гораздо меньше, чем в ходе денежной приватизации. Сама процедура чекового аукциона, регламентированная до мельчайших деталей, исключала серьезные нарушения. Тем не менее нарушения, конечно, были. Было и мошенничество.

Довольно распространенное явление: нарушались правила приема чеков. Предприятия, выставляемые на аукцион, делали все для того, чтобы не допустить к участию в нем “неудобных” инвесторов. Как-нибудь по-хитрому публиковалась информация об аукционе, чтобы ее сложно было заметить потенциальным претендентам на крупные пакеты. Либо попросту аукционный центр закрывался на пару часов раньше — чтобы не успел добраться незваный московский гость с парой миллионов чеков. Часто нежеланным покупателям объявляли о том, что у них депозитные свидетельства неправильные или чеки какие-нибудь не такие.

Еще один распространенный вид мошенничества: получение незаконным путем закрытой информации о ходе аукциона. Основной интерес был в чем? Узнать, причем незадолго до завершения чекового аукциона, сколько чеков подано на одну акцию предприятия. Участник аукциона, который получал такую информацию, мог без риска для себя захватывать необходимый ему пакет акций. Ведь он знал, сколько чеков надо вложить, чтобы получить этот пакет, не переплачивая при этом себе в ущерб.

Конечно, на руководство аукционных центров оказывалось огромное давление со стороны желающих получить подобную информацию. Тем не менее утечек с центрального, московского аукциона практически не было. А вот в регионах изредка подобные вещи случались.

Основная же масса уголовных дел, возбужденных по ходу чековой приватизации, была связана с хищением чеков. Причем это тоже была в основном проблема региональных аукционных центров. В московском аукционном центре украсть что-либо было очень трудно. Там была в ходу система контроля, которая часто используется западными банками: разделенный доступ в различные помещения, взаимоконтроль, отслеживание за передвижением материальных ценностей.

Потом мы пытались эту систему распространить и на регионы. Конечно, там ее восприняли не все. Но что-то переняли, и очень уж крупных скандалов, связанных с хищением чеков, у нас все-таки не было.

Были злоупотребления, связанные с несвоевременным погашением чеков. Если ваучер не погашался вовремя, возникала опасность повторного его запуска в оборот. Такое случалось, и Генпрокуратура возбуждала уголовные дела.

В какую сумму обошлась России чековая приватизация? Примерно в 40 миллионов долларов. Около половины этих денег пришли от международных финансовых организаций. Основными зарубежными источниками финансирования были: Агентство международного развития США (10 миллионов долларов — самый крупный донор российской приватизации), Мировой банк, Европейский банк реконструкции и развития. Небольшие суммы поступали от правительств западных стран, а также Японии. Последние выдавали не кредиты, а гранды — деньги, которые давались безвозмездно на определенные цели. Еще одним источником финансирования приватизации были доходы, получаемые от нее же. Однако доходы эти были не очень велики.

Основные затраты падали на печатание чеков и раздачу их населению; создание аукционных центров и проведение чековых аукционов; уничтожение использованных чеков; пропаганда приватизации.

Для печатания чеков мы тогда купили “Гознаку” дорогую печатную машину за 300 тысяч долларов. “Гознак” за время чековой приватизации разбогател неплохо.

Столкнулись мы и с очень серьезной проблемой складирования (хранения) приватизационных чеков. Как только ваучерная

приватизация стала раскручиваться, потребовались хранилища, в которых крупные покупатели смогли бы держать свои чеки. Ездить по всей стране с чемоданами, набитыми ценными бумагами на миллионы долларов, — занятие небезопасное. Гораздо удобнее сдать чеки на хранение и получить взамен бумагу, подтверждающую твое право на собственность. Одно из таких хранилищ, крупнейшее в стране, было оборудовано в подвале здания бывшего СЭВа. Там было собрано более 10 миллионов ваучеров. С этим хранилищем связан самый памятный для меня эпизод из истории ваучерной приватизации.

Во время октябрьских событий 1993 года СЭВ был на несколько дней захвачен мятежниками. Трудно себе представить, что я пережил за эти дни: если бы 10 миллионов чеков, каждый стоимостью 5–6 долларов, были бы похищены, спросили бы в конце концов с меня. Конечно, никакие другие события того октября меня уже не интересовали. Я пытался выбить у Лужкова броневики (поскольку войска были у него), чтобы хоть на несколько часов отвоевать СЭВ и вывезти оттуда чеки. Но Лужкову тогда было не до того: у каждого были свои приоритеты в этой ситуации.

В итоге русская случайность сыграла свою решающую роль и в этой истории. Пока на верхних этажах растаскивали компьютеры и срезали телефоны, ваучеры, общей стоимостью приблизительно в 20 миллионов долларов, никто не тронул. По счастливой случайности кто-то из охранников поставил вешалку перед дверью, ведущей в подвал. За этой вешалкой налетчики не заметили дверь с висящим на ней простым замком.

На что еще тратили деньги? На уничтожение использованных чеков. Долго мы обсуждали, как технологически это выгоднее делать, как дешевле. Ножницами резать? Дело трудоемкое. Об измельчающих машинах мечтать тогда не приходилось: на компьютеры и то средств не хватало. Сошлись на том, что надежнее и проще сжигать. Нас тогда очень волновало, чтобы не было утечки чеков, чтобы не появлялись они в двойном обороте. Мы вели настоящую борьбу за своевременное уничтожение ваучеров. И, надо сказать, было очень непросто заставить фонды имущества делать это.

Нас ругают за то, что много денег тратили на пропаганду приватизации. Я с этим категорически не согласен. Наоборот, считаю, — мало. Разъяснительной работе нужно было уделять больше

внимания. Хотя если сравнивать с другими направлениями реформ, мы тратили на просвещение очень много средств и усилий. В результате приватизация оказалась самой освещенной в средствах массовой информации. С инфляцией люди разбирались значительно дольше. Хотя, казалось бы, гораздо легче объяснить, как большое или малое количество денег влияет на цены.

Так дорого или дешево обошлось разгосударствление России? Вообще стоимость приватизации во многом зависит от того, в какой форме она проходит: в денежной, по индивидуальным проектам, или в массовой, безденежной, форме.

Денежная приватизация очень дорогое удовольствие. Здесь каждая сделка готовится долго и тщательно, и такая подготовка стоит больших денег. Юридическое обоснование, оценка бизнес-плана, рекламная компания — иногда на всю эту работу требуется до десятка миллионов долларов. Для продажи одного только предприятия! Но зато и продажа осуществляется потом по большим ценам, которые компенсируют все расходы.

Однако для проведения такой приватизации необходим целый ряд предпосылок. И основная: нужны огромные деньги, готовые прийти к вам. Вот главная проблема России 1992 года: в стране в то время не было собственных инвестиционных ресурсов для проведения дорогой денежной приватизации.

Иностранные инвестиции? Но капиталы мира не были готовы покупать по высокой цене российские предприятия: нестабильность политической ситуации, экономическая разруха.

И еще один очень важный момент: социально-психологическая готовность общества. Ну, готовы были эстонцы к тому, чтобы продавать лучшие свои предприятия шведским и немецким концернам! Есть готовность — и нет проблем: все продается. Готовы были венгры, чтобы 80 процентов промышленности у них скупили австрийцы и немцы! Поэтому в этих странах не было проблем с инвестором.

Другое дело — в странах бывшего СССР. Ни Россия, ни Украина, ни Белоруссия вовсе не горели желанием связываться с иностранным инвестором. Вот он и не рвался ни к нам, ни к нашим соседям. Потому и не получилось дорогой денежной приватизации в 1992–1994 годах.

И все-таки 40 миллионов долларов — много это или мало для чековой приватизации? Отвечая на этот вопрос, имеет смысл сравнивать себя с Чехией и Литвой, которые также проводили массовую приватизацию. Так вот, наши затраты на единицу продажи оказались меньше, чем в обеих этих странах.

Причин здесь несколько. Во-первых, средний размер российского предприятия, выставленного на аукцион, был гораздо больше, чем там. Мелкие предприятия продавались всегда дороже: издержки получаются выше.

Во-вторых: мы сумели разумно организовать работу аукционных центров. Дело в том, что в Москве на центральном аукционе было продано не так уж много предприятий — порядка сотни. Но они были крупнейшими, и потому значительную часть чеков удалось собрать здесь, в одном месте. Отсюда — меньшие затраты на организацию аукционов, на уничтожение чеков.

КУДА УШЛИ ВАУЧЕРЫ

Как были вложены розданные населению чеки? 25 процентов ушли в чековые инвестиционные фонды. По наблюдениям социологов, в фонды очень любила вкладывать интеллигенция.

Еще 25 процентов чеков было продано. Продавали свои ваучеры, как правило, люди, относящиеся к приватизации с большим скепсисом. Эти чеки (примерно 500 тысяч) перешли в руки юридических лиц. Таких “юрлиц” — основных игроков чековых аукционов, вкладывавших более или менее эффективно, определилось в конце концов около двух тысяч на всю страну. Если бы продажа чеков не была разрешена, как того добивались сторонники традиционной российской уравниловки, эти 25 процентов скорее всего вложены бы не были. Опыт показывает: те страны, которые запрещали перепродажу чеков, попадали в тупик. Приватизация там попросту тихо угасала. Типичный пример — Украина.

Оставшиеся 50 процентов чеков были вложены членами трудовых коллективов (и, как правило, их родственниками) в собственные предприятия — либо по закрытой подписке, либо на чековых аукционах, но все в те же предприятия.

Всего в ходе приватизации было использовано 95–96 процентов выданных чеков. Это очень хороший показатель.

Предприятие стоит столько, сколько за него готовы заплатить потенциальные покупатели в конкретный исторический момент. Это — главная проблема, которую у нас многие не понимали и не понимают до сих пор. Одно и то же предприятие в 1992, 1995 и 1997 году могло стоять совсем разные деньги. Потому что инвесторов ожидали совсем разные риски, все тут зависело от конкретной экономической и политической ситуации.

Итак, предприятие стоит столько, сколько за него готовы платить. Это правило работает вне зависимости от того, чем платят: деньгами или чеками. Однако в чем было преимущество чеков? Все-таки они оказались распределены среди населения более равномерно, чем деньги. Основные деньги были сосредоточены всего у 5 процентов населения. Поэтому приватизация за деньги оказалась бы социально совершенно не приемлемой. Она просто бы не пошла. Очень странно, что таких очевидных вещей не видят многие нынешние политики, которые продолжают утверждать, что денежная приватизация в той ситуации была бы гораздо лучше ваучерной.

Почему значительная часть населения осталась недовольна чековой приватизацией? Причин тому много.

Психология российских людей вообще очень двойственна и противоречива. Например, в 1991–1992 годах большинство населения страны было за рынок. Но за некий абстрактный рынок, любые же конкретные шаги по переходу к рынку вызывали резкое отторжение. Таким же двойственным было и отношение к приватизации. Люди в целом относились к ней вполне лояльно, но — только до поры до времени: по мере того, как приватизация продвигалась вперед, количество людей, поддерживавших ее, уменьшалось.

Очень активно население поддерживало приватизацию квартир и мелких земельных участков. Однако когда пошла приватизация мелкого бизнеса, такой поддержки уже не было. Если в 1992 году приватизацию мелких предприятий поддерживало 64 процента населения, то к концу 1995 года — только 45 процентов. Если у приватизации торговли в 1992 году сторонников было больше, чем противников, то к 1995 году количество сторонников и противников разгосударствления в этой отрасли сравнялось. У приватизации крупных предприятий изначально противников было больше, чем сторонников, а к 1995 году этот разрыв еще увеличился.

Вообще начало 1994–1995 года стали переломным моментом в отношении населения к реформам. Почему это случилось? Какие события способствовали росту такого негативного отношения?

Объяснение простое: люди не видели результатов. Усталость накапливалась, а ожидаемые перемены к лучшему все откладывались и откладывались. И причиной тому была вовсе не “шоковая терапия”, но как раз напротив отсутствие шока, непоследовательность и нерешительность в проведении реформ.

Два принципиальных обстоятельства делали невозможными какие-либо ощутимые изменения в экономике: отказ от либерализации цен на нефтепродукты и несбалансированный бюджет.

Если бы в 1992 году вместе с остальными ценами были освобождены и цены на энергоносители, сразу бы стало ясно, где предприятия эффективные, а где — не очень. Жизнь бы заставляла производителей считать расходы на электроэнергию, а значит, думать об эффективности производства, о его структурной перестройке, о продвижении своей продукции на рынок, о потребителе, в конце концов. Формирование эффективного собственника в промышленности пошло бы гораздо быстрее, и результаты реформ, результаты приватизации оказались бы гораздо более ощутимыми для населения.

Но для того чтобы освободить цены, скажем, на нефтепродукты, политической воли не хватало. В результате не было серьезных структурных преобразований в реальном секторе экономики. А такое положение дел неизбежно влекло за собой и еще одну беду: несбалансированный бюджет. Безнадёжно неэффективное производство требовало непрерывной государственной поддержки, в итоге бюджетные расходы традиционно превышали доходы и покрывались с помощью печатного станка. А неизбежная при таком раскладе инфляция ощутимо отражалась на кармане.

Однако вся эта сложная причинно-следственная цепочка была для основной массы населения не столь очевидна, как то, что лежало на поверхности: провели приватизацию — выросли цены. В итоге — рост негативного отношения к приватизации.

Кроме того, я думаю, сработал и чисто психологический фактор: особенности восприятия частной собственности людьми, более полувека прожившими в командной распределительной экономике, что

тоже нельзя сбрасывать со счетов. В исторической памяти нашего народа никаких теплых чувств к частной собственности не осталось к тому моменту, как в стране началась массовая приватизация. Коммунистическая пропаганда каждый день воспитывала негативное отношение к этой самой собственности. И при этом очень сильны были уравнилельные настроения. Они существовали еще в царской России, но коммунистическая пропаганда чрезвычайно заботливо культивировала их и поддерживала.

Скажем, у поляков историческая память вполне рыночная. В Польше никогда не умирала частная собственность на землю. Многие помнят, как до войны в Варшаве работала биржа. Поэтому поляку гораздо проще принять идею приватизации.

У нас все сложнее. Даже родители наших родителей не помнят капитализма. Что вспоминали мои бабушки? Блокаду и эвакуацию в Омск. Это главный сюжет, с которым так или иначе связаны все основные переживания их жизни. Что вспоминал мой дед? Встречу с Рокоссовским в 1945 году. Разве что прабабка могла бы рассказать еще о той, прежней жизни. Она в свое время держала в Питере пять парикмахерских, была типичной представительницей мелкой буржуазии. Но это было уже очень давно, и из генетической памяти выветрилось.

Да, семьдесят лет Советской власти оставили свой след. Большинство российских граждан были уверены, что при дележе имущества им должно достаться множество всевозможных благ.

Очень сложным и болезненным оказался путь к пониманию того, что в структуре общественного производства невозможно из кусочка домны сделать автомобиль или вагон с колбасой. К тому же многие предприятия, несмотря на внушительные размеры и богатую историю, на самом деле были просто грудой металлолома и многого не стоили.

Да, это правда: приватизация не устроила в итоге многих. Почему интеллигенция, например, осталась так недовольна чековой приватизацией? Потому что образованная часть населения пострадала сильнее, чем необразованная. И как ни странно, потому что интеллигенция пыталась вложить с умом: не в акции какого-нибудь пивного заводика, а в солидные чековые инвестиционные фонды, обещавшие хорошие дивиденды: в “Хопер”, “Гермес”, “Нефтьалмазинвест”. Часто эти фонды оказывались заурядными

пирамидами. На вложениях в такие пирамиды попались, например, практически все сотрудники Минфина. В целом около 25 процентов чеков ушло в фонды. Но приобрели последние на эти чеки только 10 процентов акций: условия, по которым они делали это на чековых аукционах, были изначально менее выгодные, чем прямые вложения в предприятия через закрытую подписку.

Кстати сказать, именно потому, что интеллигенция, ожидавшая от разгосударствления больше других, получила от нее меньше, чем ожидала, недовольство приватизацией обрело такой ярко выраженный общественный характер. Ведь интеллигенция — это тот слой общества, который может четко сформулировать свои претензии и сделать их достоянием широкой гласности, так как имеет доступ к средствам массовой информации.

Конечно, рост недовольства приватизацией некорректно объяснять исключительно макроэкономическими причинами и психологическими особенностями населения. Есть в этом, безусловно, и вина государства, не создавшего вовремя систему защиты от мошенничества, и не сумевшего вовремя наладить эффективный контроль за деятельностью чековых инвестиционных фондов. Seriously повлиял на ход приватизации и реальный расклад политических сил в обществе. При утверждении программных приватизационных документов Верховный Совет ни в какую не желал ограничивать льготы трудовых коллективов, на чем постоянно настаивала наша команда. В итоге такая позиция директорского лобби обернулась для интеллигенции и всех бюджетников материальными потерями.

Были серьезные претензии и у рабочих, которым не дали возможности создать народные предприятия и умерить аппетиты директоров.

Но и тех, кто получил от приватизации много, последняя тоже не устраивает. Они-то полагали, что должны были получить гораздо больше.

Директора остались недовольны тем, что не получили полного контроля над своими заводами и фабриками. О том же сожалеют и внешние инвесторы.

Я думаю, всеобщая неудовлетворенность стала явным признаком достигнутого общественного компромисса. Эта неудовлетворенность

пройдет только лет через пять — десять, если не больше. Но ведь и Аденауэра с Эрхардом, делавших экономическую реформу в послевоенной Германии, соотечественники не носили на руках, а ругали последними словами в свое время. Это сейчас Эрхарда приравнивают чуть ли не к лику святых, потому что он обеспечил немецкое экономическое чудо. Но на понимание этого ушли годы.

Анатолий ЧУБАЙС

КАК МЫ ЗАЩИЩАЛИ ПРИВАТИЗАЦИЮ

ИЩЕМ ОБЩИЙ ЯЗЫК С СИСТЕМОЙ

С самого начала активной приватизационной деятельности нам стало ясно: играть предстоит на поле противника. Основная масса чиновничества, с которой мы работали и работаем, воспитана в определенных традициях. Если мы не найдем общего языка с ней, не используем привычных для нее рычагов воздействия, — ничего у нас не выйдет.

Я рассказывал уже, как при пробивании первой программы приватизации мы использовали привычное для советского человека словосочетание — “основные направления”. А ведь пользоваться приходилось не только старыми словосочетаниями, но и старыми методами управления. Так, например, в той же программе имеется раздел: “обязательные задания по приватизации предприятиям различных отраслей”. Что это такое? Да обыкновенный спущенный сверху план советского образца: в Архангельской области приватизировать 60 процентов предприятий легкой промышленности, 50 — пищевой, 45 — строительных материалов... В Вологодской, Мурманской... И далее по алфавиту — вплоть до Ярославской.

Естественно, на нас обрушился залп критики — и справа, и слева. “Директивные методы!” “Возврат к централизованному планированию!” Но мы конструировали систему в расчете не на московского интеллектуала-демократа, а на председателя исполкома той же Архангельской или Амурской области. На десятки тысяч чиновников, которые вчера отчитывались за выполнение заданий по проведению коммунистического субботника, а сегодня станут отчитываться за план по проведению приватизации. Поэтому показатель мы выбирали простейший, лобовой, убогий по форме, но действенный по содержанию: доля приватизированных предприятий. Мы должны были разговаривать с советским чиновником на понятном ему языке.

Да, плановое задание. Но дальше раскручивалась вся система бюрократического контроля. Дальше — любые проверки

Госкомимущества, контрольного управления президента, и уже, как бы идеологически ни был сориентирован проверяющий, он сурово скажет: “У вас плановый процент 35, а факт — 32. Недорабатываете, товарищи, отстае по такому важному показателю, как приватизация”. Может быть, кому-то такой подход покажется циничным, но нам предстояло заставить сотни тысяч людей делать то, что они раньше никогда не делали, переломить их отношение к собственности, нарушить, наконец, инерцию покоя в социально-экономической системе, а это — страшная сила. И противопоставлять ей тоже надо силу!

Соответственно и кадры нам нужны были всякие. Я прекрасно понимал, что, опираясь только на молодых, боевых, интеллектуальных ребят, дела не сделаешь. Им противостояла система. И потому среди моих заместителей были не только тридцатилетний Дмитрий Валерьянович Васильев, но и Александр Иванович Иваненко, который большую часть жизнь проработал в старых властных структурах: ЦК КПСС, аппарате Горбачева.

Вообще проблема языка общения реформаторов со старыми кадрами нуждается в осмыслении и более широком толковании. Меня как-то спрашивали журналисты о Геннадии Бурбулисе, о том, как я к нему отношусь. Я говорил, что Геннадий сделал совершенно фантастическую по тяжести работу: он был первым, кто внедрил в административную систему управления чужой язык, на котором она до сих пор не работала. Этот язык из другой системы ценностей, из другого стиля поведения, характера взаимоотношений с окружающими, уровня образования и культуры. Начиная с Геннадия Бурбулиса этот язык стал внедряться в аппарат.

Помню, сидим мы как-то с Гайдаром на совещании, то ли региональном, то ли отраслевом. В зале — человек тысяча. И видно, что для этих людей мы двое, как будто с Марса прилетели. Совершенно чужие здесь. Я просто кожей чувствую, как каждый из них думает: “Ну, пусть бы этот тип вещал о перестройке, о демократии, о рынке с экрана телевизора — Бог с ним. Но когда он приезжает ко мне в область, и не только консультирует, но требует выполнять какие-то безумные решения, да еще грозит в случае чего башку оторвать, — это уже слишком!” Здесь потрясение и для них, и для нас очень глубокое. Надо уметь приспосабливаться к их

восприятию. Надо понимать, что ты не можешь заставить десятки тысяч людей вдруг понять марсианский язык, на котором ты говоришь. Ты должен заговорить на их языке, только тогда ты сможешь заставить их делать то, что тебе нужно.

Вот, скажем, нам необходимо провести через правительство документы по реформе государственных предприятий. Документ в значительной степени разрабатывал Петр Петрович Мостовой. Он и выступает в правительстве. Язык его довольно специфический, примерно такой: “Сложившаяся юридическая конструкция полномочий собственника, обусловленная категорией полного хозяйственного ведения, радикально ограничивает потенциал государственных органов власти в совершенствовании развития такой-то юридической категории. В действительности, введенная нормами статьи такой-то, эта категория подвергалась серьезной критике в ходе юридических дискуссий...” и т. д. и т. п. Аудитория перестает понимать, о чем идет речь. По отдельным репликам с мест я вижу, что вслед за непониманием идет отторжение, а потом и агрессия: “Чего это он тут нам лекцию читает?! Что мы, без него не разберемся?! И вообще, на что он сдался, этот документ?!”

В конце концов, мне приходится брать слово и, просто перелаывая ситуацию, переходить на другой язык. “Главная задача правительства, — стараюсь говорить я привычные вещи, — восстановить управляемость народным хозяйством. Она была существенно утеряна в последнее время. И наша задача — восстановить ее, во-первых, в приватизированном секторе, во-вторых, в секторе государственных предприятий. Все то, что сегодня вам предложено, и есть восстановление управляемости в сфере государственных предприятий. Кто из вас сегодня может сказать, что он спокойно снял хоть одного директора? Почему вы, министры, можете в течение пяти минут без труда уволить любого сотрудника министерства и никто из вас не может расстаться ни с одним директором? Каждый из вас может привести сотни примеров пьянства, разгильдяйства директоров, перепродажи продукции на сторону. Но ни одного из них вы не в состоянии уволить. За весь 1993 год правительство уволило лишь трех директоров по всей России. Не может существовать система управления, которая не командует

нижестоящим уровнем. Нужно восстановить управляемость. Для этого надо принять предлагаемые документы”.

Лозунг “Восстановление управляемости” в голове каждого министра — это свое родное, привычное. Поэтому ситуация кардинально разворачивается: от полного отторжения документа к полному принятию и подписанию.

Одним словом, если хочешь добиться взаимопонимания, ты должен затрагивать именно те проблемы, которые людей действительно беспокоят, должен знать, что их волнует, а что нет. Но, кроме того, во взаимоотношениях с руководителями, воспитанными в духе советской системы управления, должна присутствовать и жесткость, которую они понимают и принимают. Им можно что-то объяснять, можно доказывать, но иногда следует и орать, если за твоим криком стоят определенные аргументы.

Одними аргументами эту аудиторию прошибить невозможно. Тебя психологически задавят смешками, хохотком, перешептываниями. Ты можешь все правильно говорить по делу, но поездка будет провалена. И эффект встречи, и твой личный имидж, и действенность твоих распоряжений — все пойдет насмарку, если ты не заткнул глотку кому-то из наседающих на тебя. Если в нужный момент не обрезал: “Ну-ка вот вы, встаньте и объясните, что у вас происходит там-то и там-то”. Если ты не ткнул носом в ошибки, не показал какому-либо зарвавшемуся обличителю Москвы, какие безобразия им лично допущены на его родном предприятии. Если не напомнил, что ему лично придется отвечать за то, что он натворил.

Как-то приезжаю в Амурскую область, собираю директоров. Большой зал, человек 500, все заведенные — выступают один за другим, и каждый покусывает. Один тихонечко, другой сильнее, третий еще сильнее. Видя, что реакции нет (а я сижу тихо, внимательно слушаю), четвертый начинает хамить, а пятый уже совсем распустился: “До каких пор... Прекратите издевательство!.. Народное хозяйство разрушено!.. — И дальше: — Я у себя на фабрике дошел до того, что какие-то корейцы приходят ко мне и хотят купить рубашки, которые я произвожу. Пусть мне наконец скажет Чубайс, нужна моя фабрика правительству или не нужна? Не нужна — так и скажите! А то ведь вот до чего дошло — мои рабочие не в состоянии

своевременно зарплату получить, а какие-то корейцы приходят ко мне рубашки покупать!”

Выслушиваю, не перебивая, все до конца. Потом выхожу на трибуну, набираю заход и врезаю по всем статьям!

— *Вот вы говорили про рубашки. А ну-ка встаньте. Да-да, вы. Вставайте, вставайте! Сколько Вам предложили за ваши рубашки? Не слышу. Еще раз. Вот столько предложили? А сколько Вы просите у меня кредита? Вас гнать нужно с вашего места! Чтоб близко не было ни Вас, ни одного подобного Вам! Кроме вреда, ничего не приносит ваше руководство. Вы потеряли для фабрики миллионы рублей, отняли у людей возможность заработать эти деньги. Вы лично виноваты в этом. Вы не пригодны для этой работы!*

А можно говорить и так:

— *Уважаемые друзья! Наличие платежеспособного спроса на вашу продукцию — это позитивный фактор, который нужно использовать для повышения эффективности производства...*

Только будешь весь в дерьме после такого разговора.

Или вот в Калужской области было. Приехали с целой программой. Сначала провожу совещание у главы администрации. Собралось человек пять начальников. Все стараются, как водится в таких случаях, “рапортовать об успехах”. Зам по сельскому хозяйству отчитывается о проделанной работе. Стремится показать, что в основном все хорошо.

— *Поголовье скота в общественном секторе, правда, сократилось, но зато в частном — выросло.*

Я уточняю:

— *Насколько там падение, насколько здесь рост? На какие объемы вышли? А какие надои в частном секторе, какие в общественном?*

Вижу, что по общему объему потери компенсированы и даже отчасти перекрыты. В общем, слушаю, записываю, набираю фактуру.

А потом попадаю на большую тусовку. Зал человек на 400 полон, весь партхозактив в сборе. И тут вдруг начинают звучать совершенно другие интонации. Оказывается, все разваливается, все плохо — хуже некуда. Выходит директор молокозавода и рассказывает о том, как все ужасно: правительство не помогает, кредитов нет и так далее. Выходит другой руководитель, повышает градус, третий еще больше, четвертый. Вижу, что все организовано и последовательность выступлений выстроена заранее. Сценарий известный.

И вот поднимается начальник Управления сельского хозяйства и выдает уже целый доклад о том, что, конечно, реформы — это хорошо, и мы их все поддерживаем. Но в то же время надо бы решить некоторые вопросы. Вот мы, к сожалению, кое-что приватизировали в переработке, а теперь эти предприятия не хотят делать то, что мы им приказываем. Нужно решить вопрос о возврате акций приватизированных предприятий Управлению сельского хозяйства. Это первое. Потом надо бы дать нам возможность контролировать цены на сельскохозяйственную продукцию. И так далее — по всем позициям. Одним словом, все хорошо, только нужно вернуться назад, советскую власть восстановить, приватизацию отменить, цены закрепить.

Я опять-таки выслушиваю все спокойно, после чего беру слово:

— *А теперь давайте разбираться в фактическом положении вещей. Вот вы, начальник управления сельского хозяйства, говорили о непростой ситуации на предприятиях. Интересно мне было послушать ваши цифры про сокращение в общественном секторе поголовья крупного рогатого скота, падение надоев. Правда, несколькими часами раньше заместитель главы администрации, Иван Петрович, ваш непосредственный начальник, давал мне совсем другие цифры. Вот его показатели, а вот ваши. Вот его проценты, а вот ваши. Он мне давал такую численность поголовья, а вы мне даете другую. Или у вас уже такой плюрализм в органах власти, что цифры у всех разные?*

И — к заместителю главы администрации, тому, что поутру мне докладывал:

— *Я не понимаю, Иван Петрович (встаньте, встаньте!), кто из вас тут говорит правду, а кто ситуацию уточняет?*

— *Да нет, Анатолий Борисович, мы тут неточно, мы тут...*

— *Значит, нет плюрализма у вас, значит, вы все-таки командуете своими подчиненными. Если работник не знает ситуацию у себя, гоните его в шею. А теперь давайте посмотрим, что сказал этот ваш подчиненный. Вот он предложил зафиксировать цены на продукцию переработки, а между тем в стране инфляция и поэтому затраты на эту переработку будут расти. Раз затраты растут, а цены зафиксированы, вы грамотные люди, сами понимаете — нужны дотации. Где же источник? Может быть, у вас в бюджете? Нету?*

Значит, ко мне придете, в Белый дом? Так дело не пойдет. Если хотите восстановить фиксированные цены — восстанавливайте, я даю добро на все, что сказал начальник управления, но ни одному из вас я не дам ни рубля. И министру финансов скажу. Годится такая схема?

Так вот и приходилось решать проблему общения.

СПОРИМ С ОППОНЕНТАМИ

В конце 1991 года, после опубликования концепции приватизации, на нас обрушился вал бурной критики. В этом грохоте и стоне я улавливал различные позиции различных групп населения. Как отдельные мелодии в оркестре. Вот мелодия советов трудовых коллективов, профсоюзов: ограбили рабочих, всю собственность получают директора. Директора в свою очередь выводят: полное безумие, безграмотная концепция! Что значит — ограничить собственность директора пятью процентами акций? Да это плюнуть в лицо руководителю, который 30 лет вкалывал на заводе. А вы, сопляки, кидаете ему жалкую подачку.

У предпринимателей и коммерсантов — свое соло: конкуренция при продаже — полный абсурд. Какие могут быть конкурсы и аукционы в России? Какая может быть равная конкуренция между покупателями? Зачем мне конкурировать с тридцатью другими покупателями, которые неизвестно какими деньгами обладают? Это обман предпринимателей, обман зарождающегося российского рынка, который вы на словах защищаете!

Вот такие три мелодии. И наличие их, таких разных, показывало: концепция правильная, работоспособная, бьет в точку. Задача наша ведь не в том состояла, чтобы услышать от своих оппонентов нечто сладостно-хвалебное. Может быть, она заключалась как раз в обратном: все должны чувствовать себя равно недовольными, только тогда будет сохраняться некий баланс. Утвердив программу приватизации в конце декабря и сразу же ее опубликовав, мы сумели обойтись без дискуссий до того, как дело началось. Зато после публикации получили полный набор эмоций.

Помню, как-то я поддался на предложение лидеров советов трудовых коллективов пойти на встречу с ними. В зале собралось человек 600–700, все были эмоционально заряжены, и я попадал в

заведомо проигрышное положение. У меня, как всегда, на работе все кипело, горело, но минут на сорок я обещал прийти.

Войдя в зал, сразу же ощутил то чувство животной ненависти, которой была пропитана атмосфера. Все — на вопле.

— *Обманули рабочих!*

— *Отняли последнее!*

— *Разделили между собой!*

— *Сколько вы себе лично возьмете, расскажите нам!!!*

Сидел я в президиуме, измотанный до предела, злой, но слушал. Никого не перебивал. А потом вышел к микрофону и высказал все, что думал, напрямую:

— *Слушал я внимательно, аргументы ваши понятны. А теперь послушайте меня. Делать будем это, это м это. И ничего из того, что вы требовали, никогда, никем, ни при каких обстоятельствах не будет исполняться, пока я отвечаю за процесс приватизации. Все ваши попытки добиться от меня уступок продиктованы не чем иным, как вашими групповыми интересами. Вытягивая льготы у меня, вы отнимаете их у пенсионера, который сюда прийти не смог. У врача, который вас лечит. У учителя, который учит ваших детей. Поэтому я отклоняю все ваши претензии — с первой до последней. И меня абсолютно не волнует характер вашей реакции. За сим до свидания, больших вам успехов в работе.*

Повернулся и ушел.

Такие встречи показывали: все примерно одинаково недовольны, и значит — все путем. А что приходится принимать на себя заряд ярости, так ведь дело-то я имел не с рядовыми рабочими, а с лидерами, чья личная судьба зависит от того, насколько яростно они сумеют отстоять свои групповые интересы. У тех же бюджетников (не люблю это слово, но приходится его использовать) — пенсионеров, студентов, учителей, нет организованных структур, которые выражали бы их. — интересы так же мощно, как руководители советов трудовых коллективов. Скажем, тот же Всероссийский совет ветеранов — общественная организация совершенно иного класса. Я потому и был так зол на том собрании, что зал на самом деле вел диалог по линии “мы — Чубайс”, но мне пытались навязать такое ощущение ситуации, словно диалог ведется от имени всего народа — “Чубайс против всех”.

И прежде всего от имени тех, кто не может прийти сюда и не может высказаться.

Вообще многие демагоги от политики любили поговорить от имени народа, защищая при этом свои шкурные интересы. Коммунисты, например. Эти, конечно, — сторонники рабочих. Никогда ни один из них не скажет, что, отстаивая так называемые интересы рабочего класса, он отнимает у пенсионеров. Ни один из них ни в чем не помог мне в попытках умерить запросы рабочих, с тем чтобы досталось другим группам населения. Противостоять всей этой орде демагогов было тяжело, а опереться не на кого. Ведь опираться-то в этой ситуации хорошо бы не на конкретных людей, а на сложившиеся общественные институты. Но для поддержки приватизации таких не нашлось. Получалось, что я ослаблен, а мои противники усилены. И не только своей монолитностью, своей дружной яростью, но и тем, что многие интеллектуалы (у них-то, казалось бы, другие групповые интересы!) или примыкали к ним, или отмалчивались.

Вот, скажем, уважаемый мною Григорий Явлинский. Сейчас он громко и ясно заявляет о том, что у трудовых коллективов слишком большие льготы, слишком много предприятий приватизировалось по второму варианту. И ведь прав, я готов под каждым его словом подписаться. Но где он был, когда я с этими ребятами воевал почти в прямом смысле слова, когда они с вилами на меня накидывались, отстаивая свои групповые интересы?

Или Святослав Федоров. Он-то не отмалчивался. Он заявлял, что все нужно отдать рабочим! Чтобы они почувствовали себя настоящими хозяевами! Кому нужен этот ваучер. А кто это говорил? Руководитель арендного коллектива, который сумел, в нарушение закона о приватизации, захватить всю собственность своего предприятия. Конечно, он защищал свою личную позицию, отняв многое у своих же коллег-врачей, у своих же пациентов.

Но мне-то приходилось делить яблоко, прекрасно сознавая, что оно — одно. И что чем больше дал одному, тем больше отнял у другого. Понимать приходилось и другое: те, кому ты дал дополнительно, скорее всего, не скажут ничего, а те, у кого отнял — будут кричать.

Очень характерной для того времени была полемика с “либеральным экономистом” Ларисой Пияшевой, сыгравшей великую роль в обсуждении приватизации. Раздать собственность немедленно и

бесплатно — лейтмотив всех ее требований. Помню, как она отвечала на вопрос, что нужно делать: “Нужно усадить сотрудников комитетов по имуществу на хорошие места, содержать их в тепле, поить горячим чаем, только бы они ничем не занимались. И тогда быстро начнется приватизация, при которой можно ускоренно, за два — три месяца все раздать трудовым коллективам”.

В основе этого простейшего способа — идеологическая конструкция, смысл которой в том, что государственное управление заведомо не работоспособно. Работает только механизм частной собственности, поэтому не имеют значения ни механизм передачи, ни цена, ни объем дохода. Важен только сам факт передачи собственности. И чем быстрее, тем лучше. Никаких тебе аукционов. В магазине есть коллектив, пришел к нему, поставил печать (хочешь — на лбу, хочешь — на бумаге), и все. Владей, коллектив! А уж потом пойдет вторичная приватизация.

В сущности, это — российский вульгарный либерализм, основанный на полном непонимании того, что такое российская система государственной власти. Что произошло бы, если бы приватизация началась в такой форме? После первой же попытки мы имели бы крупный скандал с демонстрацией того, как некая мафиозная группировка, издеваясь над трудовым коллективом, захватила все, закрыла магазин, зарезала, убила. После этого — обращение к президенту, смена концепций и — начинай все сначала. Выдвинув совершенно не работоспособную концепцию, Пияшева еще и взяла на себя смелость возглавить московскую приватизацию. Правда, она была назначена Гавриилом Поповым только руководителем департамента московского правительства. А проводить ее идеи в жизнь должны были другие — Москомимущество во главе с Еленой Котовой.

Идею Пияшевой стали воплощать в жизнь не в чистом виде — бесплатная передача собственности, — а несколько измененной: магазины передавали коллективам по остаточной стоимости. Впрочем, стоимость эта была совершенно мизерной. Такая схема вступала в вопиющее противоречие с законом о приватизации, который однозначно запрещал подобные вещи. В законе говорилось: стартовая цена имущества — ниже рыночной, процедура передачи собственности — конкурентная. Я пригласил Пияшеву к себе. Она почему-то пришла с мужем Борисом Пинскером. Говорил он, она

молчала. Через несколько минут общения я убедился в том, что полемизировать о сути дела невозможно, У меня есть сотня аргументов, которыми я могу опровергать их позицию; у них — сотня аргументов в ее защиту. Здесь разные системы взглядов людей с определенной экономической культурой, понимающих, какие идеи они защищают.

Тогда я стал переводить разговор в другую плоскость: мы можем иметь разные взгляды, но ведь не научную дискуссию ведем. Мы — чиновники, берущие на себя ответственность за тысячи будущих сделок и за десятки тысяч людей, которые примут в них участие. Есть закон. То же, что предлагаете вы, закону противоречит. И, стало быть, схема последующих событий ясна: как только при первом же конфликте выяснится, что при приватизации заявки на магазин подавали кроме нынешнего его владельца еще три претендента, а вы, не рассматривая этих заявок, продали магазин трудовому коллективу по остаточной цене, любой претендент, подавший дело в суд, его выиграет. Никакие московские постановления и решения не будут основанием для суда. Действовать будет закон.

Казалось бы, что можно противопоставить такой аргументации. И тут я столкнулся с поразившей меня интеллигентской безответственностью: “Сейчас один закон принят, потом примем другой, есть президент, который указом может поддержать нашу позицию”.

Между тем статус указа президента в то время был ниже статуса закона и долго таковым оставался. Любое противоречие толковалось судом в пользу закона, а не в пользу указа. Принять же новый закон — это полгода труда. Более того, никаких Пияшевых, возведенных в энную степень, не хватило бы на то, чтобы провести альтернативный закон через Верховный Совет. Это гигантская политическая, организационная, профессиональная работа, на которую они в принципе были не способны. Написать-то закон могут, и даже лучше того, который действует. Но мы говорили не о концепциях и даже не об идеологиях, мы говорим об ответственности чиновника, который, подписывая документ, не должен экспериментировать на живых людях. Безответственное отношение к своим решениям вообще является признаком профнепригодности для госчиновника. У тебя светлая голова, но если ты не способен отвечать за свои решения —

иди куда-нибудь на другую работу. Потому что здесь твои решения влекут за собой прямые финансовые и имущественные последствия для тысяч людей, которые тебе поверили. Объяснить это чете московских интеллигентов было абсолютно невозможно: отторжение полное. Разговора не получилось.

Интересно, что произошло после. Пияшева — Пинскер действительно подготовили и пробили “свой” указ президента, после чего началась невообразимая вакханалия. Ко мне приходила Котова, которая просто рвала на себе волосы. В течение недели в Москомимущество поступило 8,5 тысяч заявок. Еще бы! Предлагались сверхльготные условия приватизации для коллектива каждого магазина! Люди жгли костры ночами, стояли сутками, чтобы сдать заявку на приватизацию. Половина из этих тысяч заявок оказалась двойными, тройными, — как раз та ситуация, которая не укладывалась в схему Пияшевой. Тысячи конфликтов захлестнули арбитражные суды. В итоге вплоть до 1995 года процентов 60–70 собственников, вступивших во владение в период Пияшевой, не имели свидетельств и не являлись собственниками в юридическом смысле слова. Это значит, что при возникновении конфликта владельцы могли просто лишиться своего магазина. Аморальность ситуации заключалась еще и в том, что придумывали схему одни, а ответственность ложилась на других — на комитет по имуществу, на Котову.

Эта эпопея завершилась увольнением Пияшевой. После ухода Попова Лужков сказал мне (тогда мы с ним еще дружили), что такие специалисты ему не нужны: как практик, он не терпит подобных вещей. Я расхожусь с ним по многим фундаментальным вопросам, но он понимает, что такое ответственность чиновника за подписанную им бумагу. Все потом в Москве развивалось достаточно печально, если не сказать — трагически. Все через пень колоду. Когда Лужкову сказали, что город на одной такой распродаже потерял миллиарды рублей, это его потрясло.

Как только пияшевская схема начала реализовываться, передо мной встала тяжелая политическая дилемма. С одной стороны, если подобные попытки не пресекать, в каждой области появятся свои схемы и, значит, — конец приватизации. Напомню, на дворе стояла весна 1993 года. Только становилось на ноги российское законодательство, начинала работать программа приватизации. И вот

на таком фоне появляется альтернативная концепция, очень опасная с точки зрения будущего приватизации. Но, с другой стороны, я понимал, что в Москве хоть и делается все неправильно, тем не менее это все-таки приватизация. Продажа государственной собственности в частные руки идет, пусть по неправильной цене, с неправильными установками, но все же продажа. В условиях, когда в абсолютном большинстве субъектов Федерации этот процесс заведомо будет тормозиться, останавливать его в Москве не стоит.

Конечно, я мог бы сконцентрировать все свои не очень большие политические ресурсы, добиться отмены указа президента путем внесения поправок, открыть пропагандистскую кампанию против московской программы, продемонстрировав ее юридические изъяны, — и позиции Пияшевой сильно зашатались бы. Но я для себя принял решение: не трогать. С прагматической точки зрения разумнее сосредоточивать силы не на неправильной приватизации, а на ее отсутствии, заниматься теми регионами, где она вовсе не идет.

А, кроме того, я полагал: жизнь сама рассудит. Поживем — увидим. Ведь сколько мне внушали: твои аукционы недееспособны, вы их не организуете, это схоластический, умозрительный механизм, абсолютно нереальный в российских условиях. Может, я действительно ошибаюсь? Пусть попробуют мои критики. Поэтому я тут практически никаких действий не предпринимал. Ну, а тот факт, что Пияшева после своего увольнения несколько месяцев ездила по стране и рассказывала о том, как приватизация Чубайса разрушает экономику, — с этим не имело смысла бороться.

Анатолий ЧУБАЙС

КАК ДУШИЛИ ПРИВАТИЗАЦИЮ

ДЕПУТАТЫ ОБЕЩАЛИ НАС ПЕРЕВЕШАТЬ

О том, как пытались душить приватизацию в России, можно было бы написать отдельную книжку. Потому что вся история российской приватизации — это история борьбы за ее выживание. Пик этой борьбы пришелся на начало приватизации и начало реформ. 1993 год был самым тяжелым и самым опасным как для российской приватизации, так и для российских реформ в целом. Впрочем, и 1994–1995 годы были тоже не намного легче.

Собственно, настоящие атаки начались с лета 1992 года, после того как в августе был подписан указ президента по приватизационным чекам. До тех пор, до начала массовой приватизации, я об этом уже говорил, нас просто всерьез не воспринимали. “Мальчики побалуются и успокоятся”, — рассуждали серьезные люди. Да и Верховный Совет на старте 92-го был настроен весьма по-реформаторски или, по крайней мере, пытался продемонстрировать такой настрой.

Указ о приватизационных чеках резко изменил настроения депутатов. Начало массовой чековой приватизации — приватизации “по правилам” — означало, что растаскивание страны сильными мира сего по так называемым индивидуальным схемам приватизации было пресечено, и это вызвало бешеное сопротивление среди огромного количества депутатов, которые активно лоббировали в парламенте интересы тех или иных групп влияния.

Накат на приватизацию начался где-то с августа 1992 года и пошел по нарастающей по всем фронтам. Верховный Совет, регионы, министерства и ведомства, правительственный аппарат — все выразители интересов правящей элиты включились в увлекательную игру под названием “Задуши приватизацию!”. И временами этот накат становился настолько массивен, что казалось: судьба приватизации висит на тонком, каждый момент готовом оборваться волоске.

Едва был принят указ о приватизационных чеках, Верховный Совет тут же попытался перехватить упущенную инициативу. Он повел атаку на массовую приватизацию по трем направлениям: попытался

принять, в пику президентскому указу, альтернативный закон о приватизационных чеках; стал пробивать постановление о приостановке приватизации; и наконец, попытался организовать региональный накат на чековую приватизацию. Тушить приходилось три пожара сразу, и было тогда очень горячо.

Закон о приватизационных чеках был подготовлен думской фракцией “Смена”. Формальный повод: указ президента о ваучерах нарушил принятый прежде закон об индивидуальных приватизационных вкладах. И хотя юридически тут все было в порядке (в то время указом уже можно было исправлять закон), шум был поднят большой: вот, мол, представители народа навязали людям эти ваучеры. И под этот шумок на обсуждение Верховного Совета была внесена новая редакция закона о приватизационных чеках, крайне коварная и совершенно убийственная для экономики в целом.

Вся конструкция массовой приватизации разрушалась с помощью этого закона полностью. Закон предусматривал выдачу новых приватизационных чеков, причем чеки эти регионы и республики могли выпускать самостоятельно — каждый свои. Объем выпускаемых бумаг не ограничивался, и было件件но, что каждый регион попытается напечатать как можно больше своих чеков. Одним словом, готовился совершенно смертельный номер. Кроме того, новые приватизационные чеки предусматривали огромное количество всевозможных льгот и потому были политически привлекательны для самых различных групп влияния. Не случайно представители этих групп в депутатском корпусе очень рьяно взялись за его поддержку.

Опасность принятия этого закона была очень велика, и для борьбы с ним мы выбрали тактику бюрократическую: быстренько внесли на рассмотрение Верховного Совета свой альтернативный закон о приватизационных чеках, а затем стали бесконечно дорабатывать и перерабатывать его во всевозможных комиссиях. В итоге принятие окончательного варианта закона удалось замотать до референдума в апреле 1993 года. А после референдума уже было и не до него.

Одновременно приходилось отбивать и еще один — постановление, которое фактически приостанавливало ход приватизации. Осенью 1992 года, когда я их обошел с приватизационными чеками, депутаты создали специальную комиссию, которая должна была подготовить свое заключение по

поводу президентского указа о чеках. И вот где-то к февралю такое заключение появилось: комиссия внесла на рассмотрение Верховного Совета проект постановления, которое практически приостанавливало массовую приватизацию. А ситуация тогда была настолько горячая, что мне даже было неудобно обращаться по этому поводу к Ельцину. Над ним висела угроза импичмента, приближался референдум.

Я готовился к аресту всерьез и основательно, с уничтожением документов. Что произойдет в случае отрицательного результата референдума, было ясно. Хасбулатов к тому времени уже отказался встречаться со мной. Контактных никаких не было. Война шла на уничтожение. В кулуарах Думы, не скрываясь, толковали о том, что камеры для нас уже готовятся. Более радикальные товарищи шли дальше: “Всех в Кремле за ноги развесим на деревьях!” Одним словом, весело было.

И вот в такой ситуации постановление о приостановке приватизации и моей отставке раза три ставилось в повестку дня, но до него руки никак не доходили. И не потому, что раздумывали. Желających уничтожить меня в Думе хватало. Но тогда стояла задача более важная — Ельцин. Не до Чубайса было. Постановление по приватизации просто не успевали принять, и на завтра его опять ставили в повестку дня.

С этим постановлением мы изрядно намучались. Понятно было, что традиционные методы, которые мы применяли обычно в качестве контратаки — индивидуальная работа с депутатами, заявления в прессе, улучшение постановления поправками, бюрократическая волокита, раскол депутатов, — все эти меры в ситуации всеобщей жесткой конфронтации просто бессмысленны. Инвентаризовав все имеющиеся возможности, я понял: переломить ситуацию не удастся. Собрал своих: что делать?

Решили так: давайте действовать методом самбо. Если тебя атакуют, не выходить в лоб, а наоборот, используя инерцию наступающего противника, двигаться вместе с ним в ту же самую сторону, ускорить его движение и в итоге уронить его на ковер. Как это будет выглядеть в нашей ситуации? Они принимают постановление, сильно бьющее по приватизации, но не уничтожающее ее. Давайте во исполнение этого постановления Госдумы сделаем мой приказ, как министра, председателя Госкомимущества, об окончательном

уничтожении приватизации в России. Причем сделаем его в наиболее болезненных и одиозных формах. В тех коллективах, которые уже проголосовали за приватизацию и ведут закрытую подписку, — подписку запретить. Или еще похлеще: тем, кто успел на акции подписаться, выдать их. А остальным не выдавать до отмены решения Госдумы. То есть остановить в злостной и извращенной форме. Задушить собственного ребенка своими руками.

Идея понравилась и была принята. Действовали абсолютно секретно. Потому что любая утечка могла привести к тому, что депутаты изменят свое постановление, сделают его более хитрым: более внятно запишут, где можно продолжать приватизацию, а где нельзя, — и уже не будет необходимого политического эффекта. А именно на такой эффект мы рассчитывали. Ведь в приватизацию уже были включены миллионы и миллионы людей, и откровенное ограничение их прав в процессе разгосударствления неминуемо вызвало бы политическую волну против Верховного Совета, что кончилось бы либо отменой постановления, либо поражением Хасбулатова на референдуме.

И вот мы с Петей Мостовым и Димой Васильевым написали такое постановление. При этом с Ельциным даже не смогли переговорить, потому что не успевали, ему тоже горячо было. А с Черномырдиным тогда такие темы я обсуждать не мог. В том же составе расписали весь сценарий действий: мое выступление в Верховном Совете, возвращение в Госкомимущество, подписание документа, заявление для прессы. Короче, были готовы во всеоружии закрыть приватизацию. Не меньше четырех раз приезжал я на заседания Верховного Совета, высиживал целый день, дожидаясь пока очередь дойдет до нас. И каждый день одно и то же: вопрос рассмотреть не успели, обсуждение переносится на завтра. На завтра опять терпеливо сижу, жду, с решением об отмене приватизации в кармане. И это все в промежутках между напряженной подготовкой к референдуму.

Но до референдума они-таки не успели. А после весь пар из того постановления улетучился. И когда наконец приняли то, что от него осталось, это оставшееся оказалось совершенно невинно и безболезненно для приватизации.

Однако все это было потом. А тогда, весной 1993 года, когда Верховный Совет держал нас в диком напряжении с постановлением

об отмене приватизации и с введением новых приватизационных чеков, возникла еще одна смертельная опасность для хода приватизации в России — региональные бунты.

РЕГИОНЫ ПЫТАЛИСЬ НАС ИГНОРИРОВАТЬ

Эти бунты были спровоцированы все тем же Верховным Советом. Ведя борьбу за приостановку приватизации законодательным путем, он попытался сделать то же самое и де-факто: Хасбулатов собирал председателей местных Советов и выдавал им прямые инструкции — принимать постановление о приостановке приватизации. И поехало...

Первым стал Челябинск. За ним еще регионов шесть-семь в течение 10–15 суток приняли решение о приостановке приватизации. Процедура была такая: облсовет принимает постановление и направляет его в Верховный Совет. Этого было более чем достаточно для того, чтобы местный комитет по имуществу прекратил подписывать любые акты по приватизации. Процесс останавливался реально.

Сразу же стало понятно: опасность нешуточная. Если мы ничего не придумаем, то недели через две получаем регионов 20 бунтовщиков, через три — 40, а через два месяца лавочку можно будет закрывать. Решения облсоветов совершенно законны, и изменить что-либо потом будет невозможно. Нужно было бить в центр, причем с размаху, желательно в зубы и желательно ногой — все остальное не поможет. Челябинск первым принял решение, на него и обрушили главный удар.

Губернатором там был тогда Соловьев Вадим Павлович, бывший комсомолец. А председателем Думы — Сумин Петр Иванович, из “красных”. Фигура крупная, матерая, крутой мужик. Он доказал это, став потом губернатором Челябинска. А в то время шла как раз предвыборная кампания, и Сумин на запрете приватизации хотел набрать лишние политические очки. Мы приняли их замысел: сделать политическое шоу из борьбы за отмену приватизации, но попытались раскрутить это шоу по собственному сценарию. Прилетели в Челябинск, собрали лидеров местных советов. Они говорят: “Хотим присутствия прессы”. Нам это на руку. “Хорошо, — говорим, — давайте вашу прессу, а мы вот еще и столичную привезли”. И так под пристальным надзором многочисленной пишущей и снимающей братии — три часа напряженнейшей дискуссии. Без ложной скромности скажу: мы их разбили подчистую. Они-то думали, что под

прицелами телекамер затеют пространные общеполитические дискуссии на тему о “грабительской приватизации”. Мы же сразу перехватили инициативу и вывели разговор в совершенно иную плоскость:

— Грабительская или не грабительская приватизация — не мне судить, — нажимал я. — У меня есть указ президента, есть закон, принятый депутатами, и, будучи чиновником, я исполняю эти документы в соответствии со своими должностными обязанностями. Не нравятся вам этот закон и этот указ? Вперед, в Верховный Совет — добивайтесь принятия решения, останавливайте приватизацию. Как только решение

об отмене приватизации будет принято, я возьму под козырек и остановлю ее. Если же вы пойдете на сепаратные решения о приостановке приватизации у себя в регионе, вы только нанесете удар по челябинцам, своим избирателям.

И дальше мы стали усиленно развивать эту тему. — Жизнь будет продолжаться, — живописал я своим оппонентам, — чековые аукционы пойдут по всей стране, и все граждане России получают право использовать свои приватизационные чеки. Все, кроме россиян, проживающих в Челябинской области. В результате вашего недомыслия ваши избиратели не получают своей доли собственности. Мы не будем ждать, пока вы передумаете, мы будем продолжать приватизацию. Вот план действий на ближайшее время. Вот крупнейшие предприятия, которые будут выставлены на аукционы. Вся страна сможет поучаствовать в приватизации этих предприятий, и только челябинцы — нет. Вы обманываете своих избирателей. Вы лишаете их права.

И дальше в том же духе, снова, снова и снова. Короче, раздолбали мы их. А так как усилиями самого же облсовета было нагнано на совещание много прессы, все наши прогнозы на следующий день в обилии появились во всех местных газетах.

После совещания с представителями советов мы отправились на Челябинский трубный завод. Там — митинг. Выступили: “Сумин в своих политических целях, готовясь к выборам, пытается принять решение, которое выгодно ему. Но вам это решение совершенно не выгодно. Оно лишает вас прав...” Митинг был довольно бурным.

После я дал 10–15 интервью различным СМИ. Короче, попытался огласить свою позицию как можно шире.

А Сумин в этой схватке проиграл. Он быстренько отыскал какие-то неотложные дела в Москве и уехал. Замечательно, и это было нам на руку. Уехал? Как так? В советские времена, если приезжал министр, второе должностное лицо в области должен был встречать его у трапа самолета. Значит, чего-то испугался. Значит, не готов к разговору. Я же свои аргументы привожу, готов и ваши выслушать. Может быть, аргументов-то и нет?.. Короче, учинили мы достаточно сильное политическое действие. Но было понятно, что это еще далеко не все. Ведь отменять надо было не решение губернатора: на него надавили — он подписал. Задача стояла технологически гораздо более сложная: нужно было заставить 100 или 150 депутатов этого самого совета собраться, провести заседание, поставить вопрос в повестку дня, написать проект решения, поднять руки и проголосовать, записать решение, оформить его, как полагается, исходящий номер на нем поставить. Как быть?

Тогда я им выдвинул ультиматум примерно следующего содержания. Либо решение о приостановке приватизации будет отменено. Либо я приезжаю через 13 дней и трое суток перед выборами провожу у вас: буду заниматься только тем, что стану рассказывать челябинцам, как Сумин их обманывает и для чего ему это нужно. (А у них как раз шла подготовка к областным выборам.) Сумину же я назначил встречу у себя в кабинете на завтра, в 14 часов.

Возвращаюсь — Сумин у меня. Часа четыре мы с ним просидели. С ним я был еще более агрессивным. Я ему сказал: “Вы — серьезный человек, решайте: если вы на своей линии настаиваете — война на уничтожение. Я для этого использую все ресурсы, которые у меня есть. Посвящу этому все свое время. Я вам обещаю: вы не решите в Москве ни одного вопроса, с которыми приехали, — ни в Минфине, ни в каком другом ведомстве. Я вас просто задушу. Или вы меня уничтожите. Но последнее маловероятно.

Короче, уломал я его. Пообещал он мне отменить решение совета. Но обещания обещаниями, а надо было проконтролировать их исполнение. Послал я тогда в Челябинск Казакова, и он свою дозу тоже сполна получил: до последнего момента они там все выворачивались и уклонялись. Область большая, расстояния в тысячи километров,

людям сложно приехать, денег нет. Но Александр Иванович давил сопротивление на месте всеми возможными аппаратными способами. И додавил-таки. Угрозы сработали. За неделю до выборов они приняли постановление об отмене своего прежнего постановления.

Ну, тут я, конечно, развернулся по всем остальным бунтовщикам, которых было не так уж мало: Новосибирск, Брянск, Ульяновск, Воронеж, Мурманск, Кострома, Архангельск, Калмыкия... Собрал совещание в своем кабинете, заявил: “Челябинск мы сломали, и так будет с каждым. Обещаю реакцию — беспощадную! Мы еще не начали использовать настоящие рычаги! До первого июня в России не должно остаться ни одного региона с запретом на приватизацию!”

Казакова назначил лично ответственным за такие крупные регионы, как Мурманск и Архангельск, а сам занялся Калмыкией. Приостановка приватизации в Калмыкии для меня была неприятной неожиданностью. Там вроде недавно победил молодой реформатор Илюмжинов, такой “капиталистический президент”, и вдруг — запрет на приватизацию!

Вызвал я его к себе, очень крупно с ним поговорил. Он стал оправдываться: что-то там приватизировали до него и без него, а он вроде хотел переделать все правильно. Стал рассказывать о том, что хочет создать единую корпорацию “Калмыкия”, передать туда всю госсобственность республики и лично эту корпорацию возглавить. После чего-де эта корпорация будет эффективно развиваться. Короче, какие-то безумные проекты.

Я стал доказывать ему, что первые же акты продажи госимущества этой корпорации попадут в арбитраж и даже если на месте он каким-то образом отобьется, то потом, на стадии апелляции в федеративном арбитраже, проиграет все. В общем, убедил. Но для меня было важно, чтобы он не только в приватной беседе согласился с моими аргументами, мне нужен был пропагандистский эффект. Важно было, чтобы появилось публичное заявление по итогам встречи. Текст этого заявления я готовил сам. И как только встреча завершилась, средства массовой информации передали: “Илюмжинов сообщил, что приостановка приватизации связана с исправлением допущенных нарушений и носит временный характер — до 15 июня 1993 года... Илюмжинов подчеркнул, что не может идти и речи о запрете или о свертывании приватизации в республике... Чубайс обещал поддержать

специалистами ГКИ готовящиеся в Калмыкии меры по осуществлению программы приватизации в республике...”

В конце концов удалось сбить и региональную волну. С большим трудом. Психологическая нагрузка была просто дикая. При этом драматизм ситуации заключался в том, что отбивать приходилось не только внешнюю угрозу — со стороны регионов, Верховного Совета. Существовала и угроза внутренняя: из недр самого правительства и его аппарата с пугающей регулярностью осуществлялись антиприватизационные и антиреформаторские вылазки, которые временами ставили приватизацию буквально на грань существования.

АППАРАТ МЕЧТАЛ НАС ЗАДУШИТЬ

Первая драка произошла в январе 1993 года, сразу после назначения Черномырдина премьером. 31 декабря 1992 года Виктор Степанович подписал постановление правительства о госрегулировании цен. Представьте себе психологическую ситуацию: с приходом Черномырдина многие представители рыночных структур в России и западники напряженно ожидали отката в реформах. И вот в эту разряженную атмосферу — постановлением о регулировании цен! Постановление имело эффект разорвавшейся бомбы. Резонанс огромный — и у нас, и на Западе. Надо было срочно закрывать пробоины, восстанавливать пошатнувшееся здание реформ. А “закрывать” и “восстанавливать” было особенно некому, разве только мне да Борису Федорову, тогдашнему министру финансов. И хотя сфера была не моя и регулирование цен напрямую приватизации не касалось, я понимал: такие меры могут похоронить приватизацию вместе со всеми остальными реформами. Естественно, кинулись в контратаку. Устроили скандал и внутри правительства, и в средствах массовой информации.

В правительстве собирали совещание за совещанием. И вот вижу: на очередном таком совещании Виктор Степанович уже пребывает как бы в сильной растерянности, и, кажется, уже не рад тому, что затеял. А как поступить — не знает. В конце концов он очень решительно так говорит: пусть специалисты разберутся и скажут нам, какой будет экономический эффект от регулируемых цен, анализ последствий рассчитают; а там увидим: если надо вводить госцены — введем, не надо — не введем. В итоге отбили мы это дело. Я сам написал

постановление об отмене регулируемых цен, которое потом было принято.

И все-таки. Как ни опасно было введение регулируемых цен, это было все-таки открытое сражение: публичная полемика, определен предмет дискуссий, ясны позиции сторон. Совершенно иначе складывались обстоятельства в ходе аппаратной войны, которая неустанно велась против приватизации как силами самого аппарата правительства, так и со стороны многочисленных министерств и ведомств. От аппарата правительства времен 1993 года у меня осталось одно очень четкое ощущение: сопротивление на каждом шагу, противостояние по всем направлениям. Причем война велась не в открытую, а неуловимо, незаметно, но при этом исключительно напористо и изматывающе.

Формулируется, например, на заседании правительства одно решение, а в протоколе оно оказывается записанным вроде бы в “чуть-чуть” ухудшенном варианте. Но это чуть-чуть разворачивает диапазон решения от “да” до “нет”, от белого до черного.

Так было с той же программой приватизации. Мы ее готовим два месяца, согласовываем, утрясаем, с боями доводим до заседания правительства. При этом сроки, конечно, как всегда, горят. Но вот наконец докладываем. Черномырдин выслушивает, делает заключение: программа хорошая, но надо доработать. Доработать и представить президенту. Точка. Разошлись.

Спустя небольшой промежуток времени читаю протокольное решение: “Доработать и представить в правительство”. Формулировка полностью переворачивает ситуацию. “Представить в правительство” — это значит все адомы круги согласований надо проходить заново. А ведь одно только слово заменили! Тигичные аппаратные штучки. Как такие вещи происходят — по команде сверху или сами собой? Можно только гадать. Но опыт подсказывает мне, что в подобных ситуациях и определенной команды зачастую не требуется. Аппарат — он ведь чувствует господствующие настроения без всяких команд. Аппарат — это такой тончайший механизм для перевода мыслей, витающих в неопределенной форме, в конкретные формулировки документов. А как только мысли эти оказываются сформулированы на бумаге, аппарат превращается в очень мощную и очень жесткую машину, которая добивается, чтобы все делалось в соответствии с написанным

словом. И если уж записано тебе: “Согласовать в правительстве” — тебя неминуемо начнут бить по башке за отсутствие такого согласования.

Одна из наиболее запомнившихся схваток с аппаратом состоялась у меня в том же 1993 году, когда руководил им Владимир Петрович Квасов. В конце 1992 — начале 1993 года месяцев пять со страшным сопротивлением мы пробивали проект президентского указа с бесцветным названием “О порядке взаимодействия государственных предприятий с органами государственного управления в РФ”. На самом деле указ был очень революционным: он предусматривал целый ряд мер по ускорению приватизации. Дважды мы его вытаскивали на правительство, дважды нас обрубали и заново загоняли на правительственное обсуждение. Наши оппоненты действовали по накатанной схеме традиционного аппаратного “наезда”: сначала задушить документ на подходе к правительству, а затем обрушить на авторов президентский гнев — почему в срок не сделали?! Так и получилось. Причем премьер отчитывает меня публично, на очередном заседании правительства. Я говорю: “Как же, мы уже не однажды вносили это постановление, рассматривали его на правительстве”. И вдруг Квасов зачитывает справку, из которой следует, что этот указ мною вообще не вносился, аппарат его не видел, и никто не знает, что это такое.

Тут уж он меня завел. Я ему собрал все справки со входящими-исходящими номерами; детально расписал: когда я ему направлял документ, когда документ выходил от него, кому он был адресован. И к этому собранию бюрократической переписки приложил свою записку следующего содержания:

“Уважаемый Владимир Петрович!

Направляю Вам справку о порядке подготовки и рассмотрения проекта Указа “О порядке взаимодействия государственных предприятий с органами государственного управления в РФ”.

Из нее видно, что впервые этот документ был направлен ГКИ в правительство еще 28 ноября 1992 года. Это означает, что Ваше заявление 25 марта на заседании правительства о том, что этот

документ ни Вы, ни Аппарат Правительства не видели, не соответствует действительности.

Прошу Вас не допускать подобных заявлений в дальнейшем”.

Эта записка дает наглядное представление об атмосфере, в которой приходилось работать, и о стиле наших взаимоотношений с аппаратом правительства.

МИНИСТРЫ ХОТЕЛИ НАС УВОЛИТЬ

Как только министерства и ведомства с удивлением обнаружили, что приватизация оказалась затеей нешуточной, а ГКИ от месяца к месяцу набирает силу, они попытались протолкнуть альтернативный указ президента о госсобственности. Смысл его — так перераспределить обязанности между ГКИ и министерствами, чтобы фактическое управление государственной собственностью сконцентрировалась в руках отраслевиков, а от комитета по управлению имуществом осталась одна вывеска. В этой войне против ГКИ к отраслевым присоединилось и чисто приватизационное ведомство — Российский фонд федерального имущества (РФФИ), в то время находившейся по другую сторону баррикад от нас. Короче, обложили нас со всех сторон.

Где-то с конца 1992 года ведомства изобрели еще один изощренный способ давления на Госкомимущество. К тому времени приватизационная машина была наконец раскачана и мы стали получать огромное количество заявок на приватизацию. Комитет физически не успевал справляться. Пошли срывы, и тяжелые срывы. Тогда ведомства стали давить на президента: “Чубайс все провалил, Чубайс блокирует реформу. А ведь отрасль давно предлагает простой и эффективный механизм преобразований: отдать нам права на проведение приватизации. Просим навести порядок!”

И я стал одно за другим получать жуткие решения: под разговоры об ускорении реформ отрасли продавливали распоряжения, направленные на изменение условий приватизации, Госкомимуществу навязывались условия, выгодные только для управленческой верхушки этих самых отраслей. При этом моих людей, которые жестко придерживались приватизационного законодательства и пытались не допускать никаких льгот и привилегий, “топили” на том, что они не

укладываются в сроки. Не раз мои ребята были на грани увольнения. Особенно часто приходили бумаги с требованием убрать Мостового.

Когда Петр Петрович схватился с “Газпромом”, пробивавшим для себя целый ряд льгот и привилегий, кто-то написал на него донос президенту. Мол, тормозит приватизацию отрасли. И Ельцин в жесткой форме потребовал его уволить. На самом деле задержка с “Газпромом” была связана не с тем, что Мостовой не работал, а с тем, что он ни в какую не соглашался на условия газовиков. Обвинения в отсутствии должного рвения были тем более несправедливы, что накануне Мостовой в прямом смысле свалился на рабочем месте: потерял сознание, работая больным. Поэтому, несмотря на президентский гнев, отбивал я Петра Петровича, как мог. Выговор ему организовал (дважды ведь за одно и то же, по неписаным бюрократическим законам, не наказывают), а президенту отправил “жалостливое” послание:

“...Вместе с тем, уважаемый Борис Николаевич, я убедительно прошу Вас не принимать необратимых решений по отстранению Мостового П. П. от работы. Он обладает уникальной квалификацией, работает ежедневно по 14–16 часов вообще без выходных. В настоящее время по моему настоянию на два дня

ушел на больничный после потери сознания на работе от переутомления в воскресенье 25 октября. К моей просьбе присоединяется и В. С. Черномырдин. Убедительно прошу Вас ограничиться решением о строгом выговоре, принятом по правительственной линии”.

Мостового мы отстояли. Но “Газпром” серьезные льготы пробил-таки себе: силы наши в то время были очень уж неравные.

Был и еще один мощнейший “наезд” отраслевиков на приватизацию, который чуть ни стоил последней жизни. Массовую приватизацию попытались подменить созданием большого количества финансово-промышленных групп.

Чем отличался процесс создания финансово-промышленных групп образца 1993 года от чековой приватизации? Чековая приватизация — это стандартная схема. Такая схема может нравиться или не нравиться, но ее явное преимущество заключается в том, что она контролируема. Пусть даже не на все сто, но в определенной степени несомненно. 51 процент надо отдать трудовому коллективу, а остальное выставляется

либо на аукцион, либо на конкурс. При этом план приватизации утверждается в обязательном порядке инстанцией, представляющей интересы государства.

А что такое финансово-промышленные группы образца 1993 года? ФПГ — это уход от стандартной, схемы. Это — вне рыночный механизм распределения собственности. То есть все, что остается после трудового коллектива, не на конкурс выставляется, а вносится в “очень хорошую” (обязательно!), “перспективную” (конечно!), “вертикально интегрированную” (безусловно!) финансово-промышленную группу.

Во главе же этой группы в обязательном порядке оказываются: министр (или замминистра), “хорошо знающий все проблемы отрасли”, Иван Петрович, с которым министр (замминистра) работал лет пять назад и на которого всегда мог рассчитывать, Петр Иванович, который просто вовремя подвернулся, и Петя — славный парень, который недавно создал новый хороший банк. Ура! Финансово-промышленная группа готова!

Тут же основатель, “хорошо знающий все проблемы отрасли”, утаскивает собственность, переводит на счета начинающего Пети кругленькую сумму и при этом не устает вдохновенно рассказывать сомневающимся про “технологическую зависимость” и единую производственную цепочку.

Росчерком пера заинтересованного чиновника, без всякой гласности, без малейшего намека на конкурс происходит перераспределение собственности на десятки миллионов долларов. Какая “финансово-промышленная группа”?! Какая “единая технологическая цепочка”?! Все на воровстве. Открывается еще один богатейший источник хищений.

Изначально большим энтузиастом финансово-промышленных групп был Олег Николаевич Сосковец. Пользуясь свободным доступом в президентское окружение, он стал пробивать указ о массовом создании финансово-промышленных групп. Чего мы только ни делали, чтобы остановить этот указ! Но Олег был силен в то время, и в какой-то момент мы поняли: несмотря на все наши попытки уничтожить опаснейшую затею указ пройдет.

И тогда мы пошли по другому пути. Постарались забить в этот указ как можно больше контролирующих инстанций. В итоге сделали так,

что количество ведомств, согласующих решение о создании ФПГ, выросло то ли до 25, то ли до 26. “Как же не согласовать такое решение с Госстандартом, с Ветеринарным комитетом!” — говорили мы и находили дружную поддержку всех упоминавшихся чиновников. Запихнули мы в указ всех, кого только можно было, и — добились своего! За первый год реализации указа было создано всего три или четыре финансово-промышленные группы.

Парализовать действие этого документа нам удалось, однако парализовать всех, желающих урвать кусок государственной собственности бесконтрольно и на халяву, оказалось не так-то просто. Только разобрались мы с начинанием Сосковца, как идея создания финансово-промышленных групп овладела умами депутатов.

Весьма известный депутат Верховного Совета Михаил Зиновьевич Юрьев выступил с “революционным” предложением: создать в стране 200 региональных финансово-промышленных групп, собрав в них все самые сильные предприятия из каждого региона. Причем Юрьев действовал очень быстро. Не успели мы оценить опасность, как выяснилось, что нормативная база под начинание Михаила Зиновьевича уже заметно продвинулась и в Верховном Совете, и в Совете Федерации.

Надо ли говорить, что губернаторы с восторгом поддержали идею. Представьте, к ним приходят и предлагают:

— Давай вместо этой гнусной чубайсовской приватизации проведем нормальную схему с подъемом производства. Все объединятся, а ты решишь, кого поставишь начальником. Кстати, тут у меня зять недавно появился — толковый парень! Профессиональный, сильный человек. Он может командовать этим делом. Под твоим, естественно, присмотром.

Сверхзаманчивая схема для губернаторов. И фантастически опасная вещь для экономики. В какой-то момент мне пришлось забросить всю приватизацию и примерно с месяц заниматься только “уничтожением” Юрьева и этой его концепции. Деталей уже не помню, но схватились мы ним по-крупному. В итоге удалось остановить.

Однако желающих создать свою ФПГ было и потом немало. Особенно запомнился мне некто по имени Мышкин. Легендарная личность. Откуда взялся этот Мышкин — абсолютно неизвестно. Он

не был ни министром, ни его заместителем, и вообще толком было не понять¹ кем он все-таки был. Появился этот Мышкин — тихий, скромный, в потертом пиджачке. Но — по звонку. От Шумейко: “Прими Мышкина”. Ну, принял я его. Мышкин рассказывает: “Надо объединить машиностроительные предприятия, связанные с производством продукции для МПС и всего остального транспорта”. “Что значит — объединить?” — спрашиваю. “А это значит, — поясняет он, — забрать у Иванова, Петрова, Сидорова по куску собственности и сложить в один холдинг”.

В 99 процентах случаев я посылал таких рационализаторов сразу: “До свидания, дружище, и чтобы я тебя здесь близко не видел!” Но оставался один процент просителей, с которыми так резко действовать нельзя было. Мышкин был из таких. Шумейко начинает звонить, уговаривать. Говорю уклончиво: “Ладно, пусть проработает с Мостовым”.

Однако никакие наши уловки не проходили. Мышкин при всем его потертом виде и тихом голосе оказался человеком с мертвой хваткой. Началось дикое давление: депутаты, фракции, губернаторы и весь Совет Федерации вместе взятый. Ты его выставишь в дверь, он влезает в окно — это про Мышкина. В какой-то момент было организовано даже совместное письмо председателя Госдумы Рыбкина и председателя Совета Федерации Строева. Смысл письма примерно следующий: Госкомимущество с Мостовым и Чубайсом пытается взорвать такой прогрессивный и полезный проект объединения!

Требую: принесите мне сочинение этого прогрессиста. Читаю: объединить... И дальше — штук 150 предприятий, а также санатории, пансионаты, дома отдыха, спортивные базы, бассейны, дачи в Крыму... Тут же: льготы по налогообложению, по импортным пошлинам на ввоз оборудования. А также: “по условиям социально-страхового обеспечения приравнять к министерству”: выделить “вертушки”, “мигалки”, “ксивы”. Полный беспредел! Такой советский менталитет: собрать всех вместе — и командовать! И стричь со всех, вместе взятых!

Мы выигрываем у Мышкина арбитражный суд, а прокуратура вносит иск и заставляет отменить решение суда! Он подключил к своему делу всех — Счетную палату, аппарат правительства, Госдуму, отраслевые министерства. Совет Федерации, ФСБ... Фантастический

набор! В какой-то момент тихий человек в потертом пиджачке продавливают — ни много ни мало — указ президента в свою поддержку. Насколько мне известно, драка с этим замечательным Мышкиным до сих пор не завершена. Хотя уже ни Рыбкина, ни Шумейко нет на их прежних должностях, а кто-то же его тянет!

Конечно, от подобного рода радетелей за финансово-промышленные группы отмахнуться запросто было невозможно, а ведь легендарный Мышкин был не один такой.

КРИЗИС ПРАВИТЕЛЬСТВА ЕДВА НЕ ПОГУБИЛ ПРИВАТИЗАЦИЮ

В начале апреля 1993 года мы получили еще одну головную боль и еще одного противника из лагеря отраслевиков: едва назначенный министром экономики, Олег Иванович Лобов попытался изменить положение о вверенном ему министерстве. Замысел его был прост и незамысловат: восстановить административные методы управления; в роли нового Госплана назначить — Минэкономики. Свои соображения Лобов аккуратно разослал всем членам правительства с просьбой сообщить свое мнение. Дословно цитирую свой ответ, чтобы читатель смог ощутить вкус борьбы тех лет:

“Уважаемый Олег Иванович!

По вашей просьбе сообщаю Вам свои соображения по проекту “Положения о Министерстве экономики РФ”.

Проект в представленном виде дискредитирует Вас лично и наносит серьезный политический ущерб всем нам, Правительству и Президенту. Он не приемлем ни юридически, ни экономически, ни политически. Считаю необходимым пересмотреть суть проекта, категорически отказавшись от попытки воссоздания советского Госплана после полутора лет необратимых рыночных преобразования в экономике России.

Надеюсь, уважаемый Олег Иванович, что Ваш личный хозяйственный опыт и трезвость политических взглядов помогут найти разумное решение. Я лично, вместе с моими коллегами из ГКИ, готов помочь в его поиске”.

В таких записках нужно каждое слово продумывать. Чтобы все было написано предельно уважительно и не было ничего оскорбительного. Но в то же время такие тексты должны быть предельно четкими по сути.

Затея Лобова не прошла главным образом потому, что Виктор Степанович сам, мягко говоря, убивался, когда увидел этот проект, согласно которому численность министерства увеличивается в пять-шесть раз, все полномочия по управлению экономикой передаются туда, без Минэкономики не принимается ни одного сколько-нибудь значимого решения. Тут уж Виктор Степанович с удовольствием меня выпустил вперед, и, с его благословения, мы Лобова обуздали.

Но, пожалуй, самой мощной аппаратной атакой со стороны отраслевиков стала попытка провести так называемую селективную структурную политику. Суть ее сводилась к тому, чтобы отнять у Госкомимущества функции управления государственной собственностью, а у Бориса Федорова, министра финансов, — как можно больше денег. Естественно, под самыми благими предложениями “усиления управляемости” и т. п. Если же по существу, то “селективная структурная политика” означала: в финансовой сфере — кредитную накачку, продолжение инфляции, разрушение финансов, распределение денег поблизости от допущенных людей в правительстве. Одним словом — воровство. В сфере управления госсобственностью — вывод из приватизации ключевых предприятий, установление над ними тотального контроля со стороны чиновников из министерств и ведомств. И как неизбежное следствие — все то же воровство.

Опять пришлось воевать. Я написал Черномырдину длинное послание, в котором попытался обрисовать все последствия этой самой “селективной структурной политики”: замедление приватизации, противостояние трудовых коллективов, отсрочка с созданием нормально функционирующего рынка капиталов. Я потребовал исключить из документа разделы, связанные с так называемым госпредпринимательством, и многие другие вещи. Не могу сказать, что мои замечания вызвали у Виктора Степановича восторг. Соглашался он со мной очень осторожно, тем не менее все самые вредные формулировки были выброшены. Конечно, весь наш внутриправительственный раздрай не мог не сказываться на состоянии рынка приватизационных чеков. Чеки ведь продавались по свободной цене; ее ни повысишь, ни понизишь правительственным решением. А цена зависела от одного: от степени доверия людей к приватизационной политике правительства. Отдавая свои деньги за

чеки, люди хотели знать, всерьез вся эта приватизация или завтра ее отменят? И вот в январе 1993 года цена на чеки стал катастрофически падать. От максимального уровня в 9 — 10 тысяч рублей курс упал более чем в 2 раза — до 4 тысяч. А 2 февраля курс завалился до рекордно низкой точки: 3950 рублей.

Моя оценка состояла в том, что катастрофа — это 3800. Это ситуация, когда люди перестают покупать чеки. Идет их массовый сброс. Игроки уходят с рынка. В конце концов цена чека падает до рубля или до ничего. 3950 — это была почти катастрофа.

Непосредственных причин, вызвавших кризис приватизационных чеков, было несколько. Обсуждение в Верховном Совете четвертого варианта акционирования. Крупномасштабные ограничения на приватизацию. В течение двух-трех месяцев, предшествовавших кризису, многие отрасли всеми правдами и неправдами вывели из приватизации гигантский объем государственной собственности (по транспорту — 30 процентов, по промышленности — 35, по ВПК — 55, по ТЭКу — 65 процентов). Оголтелые войны, которые затевались некоторыми министерствами за отмену уже принятых решений по приватизации. Сколько трудов нам стоило, например, отстоять решение трудового коллектива Балтийского завода о его приватизации!

А чего стоили многие интервью и всевозможные публичные выступления различных руководителей и членов правительства! Они сознательно демонстрировали неприятие, а то и полное отрицание принятой правительством программы приватизации. Да и чего следовало ждать от отраслевиков, когда в проекте доклада премьера к расширенному заседанию правительства оценки приватизации были однозначны: “Не вызывает удовлетворения программа чековой приватизации”, “Мы не выполняем обещания, данные россиянам”. И — ни слова о позитивных результатах. Не использована ни одна из итоговых цифр, представленных ГКИ в проект доклада.

Помню, по поводу этого доклада я даже писал Черномырдину письмо, которое кончалось следующим образом:

“Объективный анализ текста проекта доклада показывает, что специалист, подготовивший его окончательный вариант, рассматривает приватизацию как досадную помеху на пути развития российской экономики. В любом случае он должен быть отстранен от подобной работы впредь”.

Конечно, раздрай, царивший в правительстве, не внушал оптимизма участникам рынка, и они все более кисло смотрели на перспективы приватизации в России. Обиднее всего было то, что в случае полного развала рынка никому не возможно было бы доказать, что приватизация не состоялась потому, что ее не дали сделать. Нас бы и обвинили. Отраслевые министры и депутаты с восторгом бы рассуждали о том, что безграмотная затея с чеками провалилась, как они и предсказывали, и отрицать что-либо было бы уже невозможно.

На самом деле ситуация у нас была абсолютно драматическая. Я помню, собрал всех своих, и это был один из самых тяжелых наших разговоров. Все раскалены. Отношения сложные. У каждого свои огрехи, и все друг друга начинают обвинять. Кто-то кому-то не успевает что-то сделать. У Мостового завал с планами приватизации, Дима Васильев не поспевает с нормативными документами. И самое главное, что все уже порядком истощены изматывающей работой и бесконечными нападками со всех сторон. Народ просто впал в истерику. А это самое последнее дело, когда люди прижаты к стене и начинают искать виновных, вместо того чтобы выходить на какой-то конструктив.

Это был один из самых тяжелых дней в моей приватизационной жизни.

Психологический кризис команды удалось преодолеть с большим трудом. Составили план действий. Определили задачу: поражение развернуть в атаку. Одним из элементов ее стало письмо Ельцину и Черномырдину от 4 февраля. В нем я изложил причины кризиса приватизационных чеков. Заявил без обиняков: для предотвращения кризиса правительственной политики приватизации она должна перестать рассматриваться как личное дело Госкомимущества. Как и в августе 1992 года, она должна быть ясно заявлена как важнейшая политическая и экономическая задача правительства и президента. Я посоветовал президенту и председателю правительства сделать однозначные политические заявления в поддержку приватизации, а членам правительства прекратить любые выступления в средствах массовой информации с осуждением правительственных решений по приватизации; предложил также резко сократить и пересмотреть ранее принятые решения по запрету на приватизацию; главам

администрации совместно с Госкомимуществом в жесткой форме поручить организацию массовых конвейеров чековых аукционов.

С этим письмом я пошел к президенту. Вообще доступ к президенту у меня был свободный, но я старался им не злоупотреблять. Встречался с Ельциным где-то раз в три недели. Тогда, в феврале, и у президента ситуация была очень сложная. Висела угроза импичмента, приближался референдум. В эти дни у меня часто тянулась рука, позвонить ему, но останавливал себя: нет, нельзя, ему там пожарче будет. Однако когда кризис чеков стал реальной угрозой, решил, что больше тянуть нельзя.

Но уж если идти, то идти надо было с готовым решением. В этой ситуации важно было не с чем входишь, а с чем выходишь. Я принес президенту письмо. Изложил ситуацию. Он понял. Задал вопрос: что делать? Я к нему был готов. Говорю: я положу вам на стол, 10–15 поручений. Персональных. Лично каждому министру. Ельцин дал добро, я помчался, и тут же мы с Мостовым сели писать все это.

Поручения готовили очень жесткие, не типовым языком написанные (“Прошу рассмотреть и доложить”), а такие... от души. Чтобы не думалось, выполнять или погодить. Это очень сильная штука. Как только документы были готовы, немедленно отнесли их президенту. Команда сработала. Краха рынка приватизационных чеков и всей приватизации на этот раз удалось избежать.

Однако принципиально ничего не изменилось.

После коротенького, дней на 10, затишья, вызванного гневными распоряжениями президента, атаки на приватизацию и Госкомимущество возобновились с новой силой. Вот нашел у себя в компьютере документ под названием “Атака”. Датирован он 31-м марта 1993 года. Он дает некоторое представление об атмосфере, в которой мы жили тогда.

Направление главных ударов против ГКИ.

1. Принципиальное перераспределение функций между ГКИ и отраслевыми министерствами. Инструмент — альтернативный указ о госсобственности. (Хижа Г.С.)

2. Серия частных ударов: комиссия по проверке исполнительской дисциплины Госкомимущества.

3. Атакующие министерства:

а. Минтранс (организовано Хижой, будет поддержано Черномырдиным),

б. Минтопэнерго — в резерве, может быть подключено в любой момент. (Прямой выход на Черномырдина.)

4. Новый союзник атакующих — РФФИ. 5. Крупный удар по линии ВС — постановление об отставке Чубайса, с требованием приостановить (замедлить?) приватизацию.

5а. Разведка боем — решение по приостановке чековых аукционов в Челябинской области.

К концу апреля мы с Борисом Федоровым (на него тоже удары сыпались со всех сторон) не выдержали: проводить приватизацию и либеральные рыночные, реформы вообще становилось нестерпимо тяжело. Консервативно настроенное крыло правительства давило на нас со страшной силой, стараясь парализовать любое наше движение. Налицо был самый настоящий кризис правительства. В этой ситуации мы написали Ельцину письмо, в котором постарались обрисовать реальный расклад сил в кабинете министров. Вот каким он был тогда (цитирую по документу):

“...Идет тяжелая внутриправительственная борьба. Сначала в полускрытой, а теперь уже и в явной форме. Почти на каждом заседании консервативная группа отраслевых министров и заместителей Председателя Правительства в жесткой форме требует “восстановления управляемости”, т. е. возврата к прямому управлению народным хозяйством, наращивания объемов льготного кредитования сельского хозяйства, оборонных отраслей, резкого замедления приватизации, передачи прав управления имуществом от ГКИ отраслевым министерствам. Надо сказать прямо, что эти требования не встречают никаких возражений со стороны Председателя Правительства, на что и опирается консервативная группа. Только чрезвычайными усилиями реформаторского крыла удается сдержать этот натиск. Однако баланс сил все больше смещается в сторону консервативного крыла. Уже не хватает сил уследить за всеми разрушительными по отношению к реформе замыслами и действиями наших оппонентов, “выловить” и устранить из проектов решений правительства открыто антирыночные статьи.

В таких условиях все наши усилия идут не на реальную работу, а на преодоление внутриправительственного сопротивления. Все это делает реальную работу почти безрезультатной. Мы превращаемся в ширму, за которой идет развернутая подготовка к смене курса Правительства.

Перед нами всерьез встает вопрос об уходе из Правительства.

Мы понимаем, что сделать это до референдума было бы предательством по отношению к Вам, Борис Николаевич, и поэтому считаем это недопустимым. Сейчас мы делаем все от нас зависящее для победы Президента на референдуме, в которую мы верим и на

которую работаем. Но также недопустимым для нас будет играть роль “реформаторов” в антиреформенном Правительстве, если положение останется таким же и после референдума”.

И все-таки отдать это письмо перед референдумом мы не решились: слишком горячо Ельцину было тогда и без него. К сожалению, и референдум, поддержавший политику реформ, не внес существенных изменений во внутриправительственный расклад: антиреформаторское крыло продолжало атаковать нас, кажется, с еще большим остервенением.

Тогда мы с Борисом составили новый, более развернутый вариант письма. До ультиматумов не доходили. Мы знали, что президент очень опасался ситуации, в которой бы мы с Федоровым заявили: или мы уходим из правительства, или вы делаете то-то и то-то. Тем не менее мы предложили Ельцину ряд жестких решений кадрового характера, которые были необходимы, на наш взгляд, для дальнейшего продвижения реформ.

“У нас сейчас не Правительство реформ, а Правительство восстановления управления народным хозяйством! — писали мы президенту. — Это по сути коалиционное правительство с реформаторами, находящимися в оппозиции. Еще через одну-две недели окончательно пройдет шок от референдума, и в Правительстве полностью восстановится предреферендумный баланс сил, но уже в окончательном ухудшенном варианте!

Можно с уверенностью прогнозировать, что будет делать такое Правительство. Последовательное замораживание приватизации, вытягивание субсидий и дотаций под давлением отраслевых министерств и Минэкономики напрямую в обход Минфина. Взрыв инфляции, на пороге которого мы по-прежнему стоим, произойдет не через Госбанк, а через бюджет с ответственностью Правительства!

Единственным решением сейчас является реорганизация Правительства. В ходе нее нужно восстановить баланс сил между консервативной и реформистской частью Правительства”.

Когда письмо было готово, встала проблема: а как его передать? Аппаратная блокада любых наших с Борисом шевелений была уже настолько мощной, что сделать это было довольно сложно. Разработали целый план. Я звоню Ельцину по прямому телефону:

— *Борис Николаевич, у меня крайне важный документ для вас.*

— *Передайте.*

— *Я не могу передать через Аппарат.*

— *Понял. Что предлагаете?*

Естественно, у меня все уже было продумано. В тот день Ельцин в Георгиевском зале кому-то вручал награды. Я договорился передать ему бумагу, когда он будет подходить к залу. Прихожу в Кремль. Ловлю в нужный момент президента. И на глазах изумленного Илюшина в нарушение всех и всяческих аппаратных правил протягиваю ему документ. Ельцин кладет эту бумагу в карман и идет дальше.

Безусловно, президент принял не все наши предложения, но несколько самых главных из них реализовал полностью. Так, Лобов был перемещен из Министерства экономики в секретари Совета безопасности (уволить Лобова совсем — это было бы слишком нереалистичное предложение с нашей стороны). Тогда и Хижу сняли нашими стараниями. Были проведены и другие, более мелкие, кадровые перестановки. Но вот что нам не удалось, так это снизить Сосковца с первого зама до уровня обычного зампреда. На это президент не пошел.

Тем не менее после проведенных кадровых перестановок атмосфера в правительстве стала более рабочей. Конечно, палки в колеса нам вставляли и дальше, но накал откровенно оголтелой травли явно поубавился. Не то чтобы наши противники прониклись духом реформ. Просто они поняли, что молодые реформаторы тоже могут зубы показывать.

Впрочем, несколько позже, с наступлением эры Коржакова — Барсукова, исполнительная власть вновь оказалась в предкризисном состоянии, и вновь это больно ударило по приватизации. Вспомним ситуацию осени — зимы 1995 года.

Чубайс — первый вице-премьер. Точнее, второй первый. Первая скрипка в правительстве (если убрать за скобки премьера — дирижера этого нескладного оркестра) — Олег Николаевич Сосковец. С ним — практически все отраслевики. Ну, и Коржаков с Барсуковым в тылах президентской администрации. Все, что сделано на ниве разгосударствления, объявлено “антинародными преступными действиями”. Все говорят о том, что Чубайса вот-вот снимут (потом действительно снимают). Какая может быть приватизация в такой ситуации?

А между тем эпоха ваучеров уже осталась позади, на повестке дня стоял денежный этап. Дальнейшее разгосударствление требовало реальных и полнокровных вложений. Да кто ж на них пошел бы, будучи в здравом уме и полном рассудке, под разговоры про “преступные действия”?!

Политическая ситуация 1995 года полностью исключала возможность выхода на сколько-нибудь ощутимые вложения. В итоге денежная приватизация практически остановилась. Бюджетные доходы от приватизации были с треском провалены. Да и весь бюджет трещал по швам, и сводить концы с концами удавалось едва-едва в последний момент.

Какая вообще приватизация была возможна в таких условиях? Только такая, при которой каким-то фантастическим образом нам удалось бы кого-то из своих многочисленных противников превратить в своих сторонников. Было понятно, что директоров приватизированных предприятий на этом этапе сторонниками не сделаешь. Ведь для многих из них вступление в этап денежной приватизации, покупка пакета сторонним инвестором означали бы как минимум утерю контроля над предприятиями (с чем советские “генералы” ни в какую не хотели мириться), а то и неминуемую отставку. Значит, оставался один потенциальный союзник — покупатель. Но как можно было заставить его раскошелиться?

И тут Потанин выступает на правительстве со своим предложением по залоговым аукционам. Я сразу понял, что буду поддерживать это предложение любыми силами. Схема залога автоматически делала покупателя нашим сторонником, давала приватизации новый толчок и хороший шанс выжить в сложнейшей политической ситуации. Вдохновляло также и то, что правительство отреагировало на эту идею более-менее позитивно.

Конечно, нас много ругали за залоговые аукционы и сразу, и после. Главная претензия: малые деньги получены на залогах. За “Норильский никель”, к примеру, мы взяли 170 миллионов долларов, тогда как за “Связьинвест”, двумя годами позже, — 1875 миллионов.

Это некорректное сравнение. 170 миллионов в декабре 1995 года — это были о-го-го какие деньги! Это был какой-то абсолютно невероятный прорыв в то время. До этого доходы от денежной приватизации исчислялись цифрами совершенно иного порядка:

полтора-два миллиона. Деньгами, полученными от залога того же “Норильского никеля”, мы мгновенно закрыли кучу бюджетных проблем. И в первую очередь дыры по зарплатам.

А если бы я предложил покупателю выложить не 170 миллионов, а миллиард семьсот, что бы было? Да ничего. Ни у российского, ни у зарубежного покупателя образца 1995 года таких денег не было. Кстати сказать, и двумя годами позже миллиарды за приватизацию выкладывал нам не российский, а зарубежный инвестор. А запусти мы такие цены на финише 95-го своим банкирам, потенциальный покупатель тут же превратился бы в нашего противника и идея залоговых аукционов просто лопнула бы. Возможно, с самыми непрогнозируемыми и тяжелыми последствиями для всей дальнейшей приватизации.

Анатолий ЧУБАЙС

КАК МЫ ОШИБАЛИСЬ

Да, мы ошибались. Конечно, ошибались... Было бы глупо вставать сейчас в позу, бить себя в грудь и доказывать, что приватизация проведена без сучка и задоринки, что сделано все правильно и безошибочно. Однако и принимать как должное те реки помоев, льющиеся на наши головы, мы тоже не собираемся. Поэтому здесь я бы хотел четко обозначить те позиции, которые считаю ошибочными.

Итак, ЧИФы. Чековые инвестиционные фонды. Один из самых серьезных наших “проколов”. В чем там была проблема: работа с чековыми инвестиционными фондами пережила два этапа — создание структуры и контроль за ней. Так вот, первый этап был настолько сложным и потребовал от нас столько усилий, что, погрузившись в него и потом добившись успеха, мы впали в некую эйфорию. Расслабились. И на какой-то момент упустили из поля зрения механизм контроля за отстроенной структурой.

Создание инвестиционных фондов изначально было очень сложной задачей. Ничего подобного в стране не существовало. В России не было ни одного человека, знавшего точно: делать надо то-то и то-то. И почему какие-то люди должны были бежать, тратить деньги, снимать офисы, давать чиновникам взятки, чтобы создать эти самые фонды? Короче, делать все приходилось с чистого листа.

Основополагающие документы по инвестиционным фондам готовил Дима Васильев. И вот однажды мы собрались для обсуждения этих бумаг с людьми, которые потенциально могли бы быть организаторами таких фондов. Они раскритиковали документы в пух и прах. Но уровень самого разговора и аргументации наших оппонентов был настолько профессиональным, что я понял: дело пойдет. Просто существует двадцать способов создания подобных структур. Дима предложил один из них. И этот способ вполне выживаем.

В конце концов оказалось, что нормативные документы вполне работоспособны. И что в стране есть большая категория людей, которые не прочь заняться организацией фондов, куда россияне дружно понесли свои чеки. Короче говоря, все сошлось: экономика,

психология, финансовый интерес, нормативная база... И когда стало получаться, когда в стране возникло около 400 фондов, когда свой ЧИФ появился даже в Якутии!.. Конечно, было ощущение, что вот она победа — наша!

Ведь вспомнить только, с какого уровня мы стартовали! Когда на одном из первых совещаний по ЧИФам речь зашла о создании фонда в той же Якутии, негодование тамошнего представителя просто не было предела:

— Я полгода по тундре бегал, пытался раздать эти чеки, а теперь мне их назад собирать, что ли?!

Да, вот так начинали...

Конечно, когда все стало получаться, мы очень обрадовались. Я бы даже сказал, впали в эйфорию некоторую. И видимо, не хватило нам профессиональной культуры, чтобы оценить размах процесса и необходимую для такого масштаба степень контроля. Этот просчет не был ошибкой каких-то отдельных специалистов. Дело обстояло хуже: не осознали всей грандиозности явления. А оно оказалось сопоставимым с масштабами банковской системы. И требовало соответствующего контроля.

В оправдание скажу, что и за российской банковской системой реальный государственный контроль был установлен далеко не сразу — уже при Сергее Дубинине. То бишь в конце 1995 года. А в течение четырех предыдущих лет эта система могла позволить себе процветать на каких угодно махинациях практически без государственного надзора. Нам удалось установить контроль за ЧИФами гораздо быстрее. Но и того промежутка времени, когда они действовали бесконтрольно, с лихвой хватило, чтобы существенно подорвать доверие населения к приватизации.

Еще одна наша ошибка — инвестиционные конкурсы. Что можно сказать по сути? Халява. Неконтролируемая. Так называемый инвестор за бесценок приобретает пакет акций предприятия, обещая, что в дальнейшем вложит в это предприятие большие деньги, и дальше за спиной государства договаривается с директором. В итоге предприятие инвестиций не получает, зато личный счет директора существенно пополняется.

Понимал я, что все сложится именно так, когда затевались инвестиционные конкурсы? Понимал. Почему недостаточно

эффективно душил? Политический компромисс...

Инвестиционные конкурсы в 1994 году были излюбленным детищем отраслевиков. Они их всячески поддерживали: единственное, мол, разумное, что есть во всей этой дурацкой и гнусной приватизации... Аргумент был красивый: наконец-то деньги пойдут в отрасли! Куда они пойдут на самом деле, я думаю, многие лоббисты прекрасно понимали. Однако противостоять инвестиционным конкурсам политически оказалось очень тяжело: сопротивление было мощнейшим. Министерства пошли в атаку практически все. Да тут еще и внутри Госкомимущества произошел раскол во взглядах на конкурсы. Дмитрий Васильев был всегда категорически против. Но Петр Мостовой, который отвечал как раз за работу с отраслевыми, зажегся этой идеологией и инвестиционные конкурсы поддерживал.

Помню, уповали тогда на то, что у инвестора можно будет отнять собственность, если он не выполнит своих обязательств. Однако по жизни получалось все не так-то просто. Что значит — отнять? Это суд. Но в ситуации, когда государство в целом слабое и коррумпированное, в суде зачастую выигрывал тот, кто имел возможность управлять процессом с помощью денег. У нас были совершенно парадоксальные случаи, когда Госкомимущество направляло дело в суд по причине невыполнения инвестиционных обязательств. И дело это выигрывало. Но следом прокуратура опротестовывала решение суда. Можно только догадываться, какое давление оказывалось на правоохранительные органы в каждой конкретной ситуации.

В конечном счете инвестиционные конкурсы стали одним из неприятнейших, на мой взгляд, “минусов” приватизации.

А теперь — о “пирамидах”. Этот грех на приватизацию вешают довольно активно. Но в отличие от двух предыдущих случаев я не склонен брать его целиком и полностью на себя. Простая вещь: к моим обязанностям руководителя Госкомимущества “пирамиды” не имели никакого отношения. Собственно, в том и состояла проблема: Мавроди и его последователи оказались “ни по чьему ведомству”.

Минфин? Он занимался бюджетом. Центральный банк? Банковской системой. Госкомимущество, соответственно, чековыми аукционами. Разве что Александр Шохин как зампред мог бы взять на себя это хлопотное дело. Не взял... Межведомственный вопрос — это всегда страшная неразбериха. Ну, а главное: “пирамиды” — дело денежное.

Там сопротивление — о-го-го! Связываться с этим, видимо, ни у кого охоты не было.

Позже, в 1995 году, когда я сам стал вице-премьером и занялся-таки этой работой, я наткнулся на две серьезные препоны. Пирамидальные структуры были очень жестко отобилизованы на свою защиту. Взять “Русский дом Селенга”. Там охрана человек 200. Обучены классно. Контролируют все подходы к зданию. Дальняя охрана, ближняя охрана, личная охрана. Выстроено все довольно сильно. Это — первое.

А во-вторых, на “пирамиду” очень сложно “наехать” публично, покуда она вконец не разорилась. Ну, знаю я, что у компании — сложнейшее финансовое положение. Но у нее вкладчиков — полмиллиона. И любое заявление о пошатнувшемся положении такой компании — это ускоренное и неминуемое разорение этих вкладчиков. Это мощнейшее социальное напряжение.

Стоило мне сделать подобного рода заявление, начинался сплошной кошмар: организаторы “пирамид” требовали компенсации миллиардов эдак на 50; губернаторы обрывали телефоны: “Что вы там такое говорите?! У меня люди выходят на улицы, требуют возврата денег!” А если молчать... “Где же было правительство? — спросят. — Куда смотрело?...”

Тем не менее в конечном итоге ситуацию мы взяли-таки под контроль. До албанского варианта дело не дошло. Однако к тому времени люди уже потеряли на “пирамидах” свои деньги, и деньги большие. Крах “пирамид” — один из самых тяжелых ударов по реформаторам, рыночникам, по их политическому престижу. В “пирамиды” оказались вовлечены миллионы и миллионы людей. К тому же, как правило, не самых состоятельных. А потому политические последствия оказались очень тяжелыми.

Но вот связывать “пирамиды” с приватизацией... Давайте представим себе, что последней вообще не было. И что “эмэмэмы” не появились бы? Мне так не кажется. Пирамидальные проблемы — атрибут практически всех развивающихся экономик. В Албании крах пирамид привел к государственной катастрофе, к вооруженным стычкам. При том, что приватизации в Албании почти не было.

И все-таки... Остается во всей этой полемике один упрек, который я отвергнуть с порога не могу. Мне говорят: народ с легкостью поверил в “МММ” не в последнюю очередь и потому, что

психологически был подготовлен к этому всей предшествующей пропагандой приватизации.

Логика этих обвинений выглядит следующим образом. Людям много говорили о том, что все они могут стать собственниками, получив чеки. И люди поверили. Поверили в то, что вот возьмут они какие-то бумажки, и эти бумажки станут приносить немислимые дивиденды. С этой-то психологией, сложившейся в ходе чековой приватизации, россияне пошли вкладывать в “эмэмэмы”. Когда же все “пирамиды” рухнули, народ, не особенно разбираясь, в чем отличие ваучера от бумаги “МММ”, заодно хулил и Мавроди и Чубайса, искренне полагая, что первый — прямое порождение второго...

Что я могу сказать по поводу этих обвинений? Можно было бы, конечно, порассуждать о том, откуда, из каких психологических глубин рождается это

извечное стремление вот так запросто получить многое. Но я не стану этого делать. Потому что пришлось бы очень глубоко копать. И тут я не могу даже обижаться на своих критиков — психология — дело тонкое. Оправдать меня смогут, пожалуй, только потомки.

Но если читатель ожидает раскаяния: не так, мол, велась пропаганда приватизации, перебрали с обещаниями и т. д., — я с этим утверждением не соглашусь. Это сейчас можно со знанием дела говорить о переборах в пропагандистской кампании. Но тогда... Надо было не только придумать эффективные схемы, написать хорошие нормативные документы, но и убедить Думу в необходимости принятия этих документов, а главное — убедить 150 миллионов человек населения встать со своего места, выйти из квартиры, получить ваучер, а потом еще и осмысленно вложить его! Конечно, пропагандистская составляющая была фантастически важна.

Наверное, были ошибки, были неточности. Две “Волги” за ваучер — это ко мне, видимо, припечаталось на всю оставшуюся жизнь. Конечно, сверхвысокая стоимость акций, купленных за ваучеры, на отдельных предприятиях и в лучшие дни фондового рынка (стоимость, вполне сопоставимая с пятью-шестью тысячами рублями за подержанную “Волгу”) — это не самый веский аргумент для основной массы вкладчиков. Конечно, на старте реформ я недооценил масштаба неизбежного падения цен. Недооценил степень подготовленности рыночной инфраструктуры, а это тоже очень сильно сказалось на

стоимости имущества. Результатом всего этого и стали завышенные оценки стоимости чека. И эффект краха надежд гораздо больший, чем тот, который я мог предполагать.

Итак, пусть перебрали с пропагандой, впали в эйфорию... Цена ошибки — тяжелейшие негативные последствия для имиджа приватизаторов: народная ненависть к приватизаторам и реформам; долгосрочный политический ущерб для партий и движений, связанных с реформой и реформаторами.

Но давайте сравним, что было бы, если бы ошиблись по-иному? Если бы недобрали мы с пропагандистским напором. Цена такой ошибки была бы гораздо выше: крах приватизации. А значит — осталась бы командно-административная экономика, усиленная криминальным накалом закулисного передела собственности. И — никакого экономического базиса для демократического развития общества.

Вот, собственно, цена тех и других ошибок. А все разговоры про то, что следовало бы, мол, найти некую золотую середину и так умудриться провести разгосударствление, чтобы никаких сбоев, и все довольны... Оставим их на совести наших критиков. Ошибок, как известно, не делает только тот, кто вообще ничего не делает.

ГЛАВА 3. ПРИВАТИЗАЦИЯ В РЕГИОНАХ

Александр КАЗАКОВ

БИТВА ЗА СОБСТВЕННИКА

ГЛАВК, СОСТОЯЩИЙ ИЗ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА

Вскоре после того, как новая команда пришла в Госкомимущество, я был приглашен туда на работу. С Анатолием Чубайсом мы были знакомы еще до этого. Я работал заместителем начальника экономического управления Госкомитета по науке и технике. Это подразделение занималось переводом на хозрасчет такой сложной сферы, как наука и научное обслуживание. Анатолий Борисович занимался теми же проблемами в Ленинграде. Мы совместно работали над несколькими проектами, стало очевидным, что наши взгляды совпадают. Возможно, именно поэтому он пригласил меня в Госкомимущество.

Впрочем, я не без сомнений согласился принять это предложение. В Государственном комитете по науке и технике был отлаженный участок работы, ясное понимание того, что и как надо делать. В Госкомимуществе же меня ожидали не вполне ясные перспективы, абсолютно новое дело, которым никто никогда не занимался. Но несмотря на все сомнения решение состоялось.

Первоначально Чубайс предложил мне возглавить управление по приватизации сферы науки и научного обслуживания. Поработав буквально дня три-четыре, я осознал, что несмотря на всю важность приватизации этой сферы есть участки более ответственные и необходимые. В частности, создание региональной системы приватизации.

До моего прихода в ГКИ эти вопросы обсуждались, но никаких серьезных решений принято не было. Моя точка зрения, которую я изложил Чубайсу, сводилась к тому, что основные препятствия на пути реформ будут возникать именно в регионах. Особых проблем с методическим обеспечением приватизации не было, тем более что к этой работе были привлечены лучшие кадры — Петр Мостовой, Петр Филиппов, Дмитрий Васильев, Михаил Маневич, Альфред Кох, Александр Браверман, Игорь Липкин. Но мало создать методический документ, недостаточно просто принять программу приватизации — все это надо реализовать, “поставить на ноги”. Впрочем, к созданию

региональной сети приватизационных ведомств многие относились скептически. Приводили в пример мою прежнюю работу ГКНТ, где реформа реализовывалась без региональной системы. Предлагали опираться исключительно на отраслевые подразделения. Я же продолжал настаивать на том, что практически реализовать разработанную в ГКИ методологию и технологию приватизации можно только через мощную региональную сеть. И делать это нужно было в тесном контакте с территориями.

Несмотря на все дискуссии, такая работа началась с чистого листа. Специалистов в этой области не было в принципе. Нужно было и проводить взвешенную кадровую политику, и заниматься обустройством региональных комитетов. На нас свалились чисто организационные проблемы: плата за свет, за транспорт, установка компьютеров, прием на работу...

Кое-где региональные комитеты по управлению государственным имуществом уже существовали. Где-то их не было вообще. Однако после решения Анатолия Борисовича создать эту систему в работе центрального аппарата появилась некая стройность. Был создан главк — управление, которое занималось организацией и работой территориальных комитетов. Это был уже январь 1992 года. В управлении я сидел... один.

Понятно, что становление системы начинается с выработки управленческих рычагов. Выстроить подобного рода систему в масштабах такой страны, как Россия, быстрее чем за год невозможно. Но нас такие сроки категорически не устраивали. Поэтому работа шла очень высокими темпами.

Существовавшие региональные комитеты курировались отраслевыми управлениями, что создавало страшную неразбериху. Упорядочение началось с формирования кадровых рычагов. Было принято решение о том, что руководителей комитетов подбирает, назначает на должность и освобождает от работы председатель ГКИ. Естественно, этому сопротивлялись в регионах, потому что местное начальство хотело видеть в креслах руководителей КУГИ совсем других людей. Были сформированы и финансовые рычаги. Мы договорились с Минфином о том, что финансирование комитетов, отчетность о финансовой деятельности каждого КУГИ будет поступать в центральный аппарат — в территориальный главк. Третий

рычаг — материальные поощрения. В дополнение ко всему этому мы определенным образом выстраивали отношения с губернаторами.

Нам удалось проводить все кадровые решения через себя. Система приобрела стройность. Мы могли предъявлять конкретные единые требования. Повысилась дисциплина. Были у нас, конечно, и кадровые ошибки и связанные с ними конфликты. Но, тем не менее, введя единоначалие, построив управленческую вертикаль, мы сумели создать дееспособную систему.

Я довольно часто проводил региональные совещания. Руководители КУГИ очень быстро почувствовали внимание центрального аппарата, поэтому их отношение к ГКИ несколько изменилось в лучшую сторону.

Много сил мы потратили на то, чтобы руководители КУГИ по должности были заместителями губернаторов и обладали некими атрибутами власти. У них в кабинетах были установлены аппараты ВЧ, которые до того, как правило, стояли только в первых приемных. Даже эта на первый взгляд формальная акция подняла престиж руководителей комитетов. Правда, я столкнулся с непониманием. Помню, как первый раз собрал председателей КУГИ. Среди прочего обсуждался и вопрос установки аппаратов. Многие говорили: “Зачем это? Надо ли? Да нас неправильно поймут!” Но решение было принято административным путем. А перед этим я разговаривал с Чубайсом и в беседе с ним предложил установить председателям комитетов аппараты, мотивируя это тем, что такая мера поднимет их престиж. “А что для этого нужно?” — спросил шеф ГКИ. “Ваша подпись”. — “Неужели это так просто?!”

Подобного рода смещение акцентов в работе ГКИ не могло не привести к некоторому недовольству отраслевых управлений. Однако Анатолий Чубайс практически во всех конфликтах занимал сторону территориального управления. Деятельность нашего главка | в итоге была замкнута непосредственно на председателя Госкомимущества. Это была вынужденная мера, но она дала хороший результат.

“ПРИВАТИЗАЦИОННЫЙ СЕПАРАТИЗМ”

Однако внутренние конфликты по своей остроте, конечно, несопоставимы с конфликтами внешними. Возникали проблемы во взаимоотношениях с законодательными органами. В то время уже появился закон, регулирующий деятельность органов власти регионов

России, который требовал от нас согласования с местными советами кандидатур председателей КУГИ. Противостояние правительства и Верховного Совета в Москве воспроизводилось и на местах. Любые шаги комитетов, как правило, встречались в штыки законодательными органами. Ситуация осложнялась еще и в силу того, что им были подчинены местные фонды имущества. За чистоту методологии, за реализацию планов ГКИ шла самая настоящая борьба. Не было и нет ни одного региона, где приватизация проходила бы гладко. Можно говорить лишь о степени сопротивления. Существовало и противостояние КУГИ и фондов имущества. Меня никогда не покидала мысль объединить эти две структуры, но этому всегда активно сопротивлялся Петр Петрович Мостовой.

Таким образом, можно говорить о нескольких типах конфликтов: ГКИ — представители органов законодательной власти, ГКИ — фонды имущества, ГКИ — местный директорат, ГКИ — губернаторы. Последний, пожалуй, наиболее сложный вид конфликта. Я всегда придерживался той точки зрения, что реформа может быть успешной только в том случае, если руководитель региона разделяет нашу позицию. У нас были административные рычаги воздействия на территориальные КУГИ, но таких рычагов в отношении губернаторов мы не имели. Сейчас, когда они стали избираться населением субъектов Федерации, последние надежды на это растаяли. Взаимное доверие, авторитет, попытки убедить в правильности позиции центра — вот и все инструменты воздействия на губернатора. Там, где они не действовали, приватизация не шла. Правда, где-то по инерции старых времен указания центра выполнялись только потому, что это указания центра. Можно было приехать с проверкой, ворохом указаний. Но такие приемы не могли лечь в основу продуктивной работы. Директивные методы работы с руководителями регионов начали отживать с 1986 года, с момента исчезновения так называемого первого списка. Главы территорий быстро поняли, что единственной технологией снятия их с должности является собственное заявление об отставке. Во всех других случаях они могли обратиться в суд и их восстанавливали в должности. Губернаторы сами себе хозяева. Например, как занял президент Якутии резко отрицательную позицию по отношению к частной собственности, так и остается сегодня приватизация в этой республике на нуле: вы даже не обнаружите там

ни одного частного магазина, созданного в ходе приватизации. Негативно относится к приватизации и Муртаза Рахимов, президент Башкортостана. Однако время все расставит на свои места и приватизация все равно пойдет в этих республиках. Поэтому к позиции глав субъектов Федерации надо относиться спокойно и все-таки стараться превращать их в своих союзников.

Итак, нам нужно было реализовывать государственную программу приватизации. Мало кто знает о том, какая борьба развернулась вокруг этого документа в регионах. Попытки ревизовать эту программу предпринимались с самого начала. Первые попытки формирования региональных программ приватизации имели место в Томской области и Ставрополье. Принципиально важным было не упустить время: нужна была немедленная атака на “приватизационный сепаратизм”, хотя в ГКИ многие считали, что на региональные настроения вообще не нужно обращать внимания. Но я получил поддержку Чубайса. И мы выехали в Томск...

Областной совет разработал свою “концепцию” приватизации, которая сводилась к тому, что ничего приватизировать не надо. Позиция Верховного Совета России выражалась здесь в концентрированном виде.

Делегация ГКИ была весьма представительной: председатель, зампреды — Дмитрий Васильев и Петр Мостовой, руководители ведущих главков. “Десантирование” оказалось успешным. Была одержана настоящая победа. Нам удалось переломить антиприватизационные настроения депутатов облсовета. В конечном счете разговор о региональных особенностях приватизации отпал сам собой. Депутаты приняли позицию Москвы. Впоследствии даже не было саботажа: в Томской области приватизация прошла нормально.

На следующий день после окончания “боев” в Томске Чубайс сам вылетел в Ставрополь, где его ожидала такая же битва за чистоту программы приватизации. Результат оказался аналогичным.

Как показала практика, метастазы “приватизационного сепаратизма” не разрослись. Конфликт был только с Москвой. Хотя на самом деле здесь никаких сверхсерьезных противоречий не существовало. Приватизация в Москве шла почти по такой же схеме, как и в целом по России. Расхождения носили скорее политический характер. Лужков — человек властный, не терпящий возражений.

Чубайс был едва ли не единственным политиком, открыто выражавшим свое негативное отношение к мэру. Я предостерегал Анатолия Борисовича от открытых конфликтов с Лужковым.

Но Чубайс не такой человек: его характер стоит десяти лужковских. Потом уже все забыли, из-за чего начался конфликт, а война двух политиков разрасталась. Мне казалось, что в той ситуации не стоило открыто противостоять Лужкову, потому что в результате все изъяны реформ стали относить на счет приватизации. А свою политическую стратегию московский мэр выстраивал именно на этом.

Я даже устроил встречу Лужкова и Чубайса, с которой мэр ушел в хорошем настроении. Но потом что-то задело самолюбие Лужкова и конфликт разгорелся с новой силой. На сегодняшний день примирение в принципе невозможно. Теперь это не борьба самолюбий, а противостояние двух принципиально разных позиций.

МАЛАЯ ПРИВАТИЗАЦИЯ

Реализация задуманного началась с малой приватизации. Регионы не торопились. Губернаторы вели себя очень осторожно. Но мы старались дать понять руководителям регионов, что процесс приватизации необратим. Для и под патронажем высшего руководства страны были проведены демонстрационные аукционы в Нижнем Новгороде. На подобного рода живых примерах мы продемонстрировали и технологию продаж. В итоге малая приватизация все-таки началась.

Использовали мы и приемы, характерные скорее для административной системы. Из Центра в регионы мы спустили чуть ли не плановые задания по малой приватизации. По этому поводу было много споров, но на практике такая технология показала свою эффективность. Надо понимать менталитет региональных руководителей, помнить о том, что они жили в условиях административной системы и привыкли выполнять задания именно такого рода, — сразу все почувствовали, что с них спросят. Поэтому не было ничего удивительного в том, что через некоторое время мы стали получать отчеты из регионов.

Важно было и правильно выстроить пропагандистскую линию. Вообще говоря, пропаганда была ахиллесовой пятой ГКИ. Негативное отношение людей к приватизации — результат просчетов в этой сфере. В свое время предлагалось создать в комитетах пропагандистские

подразделения, но эта позиция, к сожалению, не была поддержана. Несмотря на то что у нас не было достаточного числа квалифицированных профессионалов, я до сих пор считаю, что отказ от создания таких подразделений оказался серьезной ошибкой. И случилось то, что случилось: все экономические и социальные проблемы свалены на приватизацию.

В регионах малая приватизация отличалась своей спецификой. Нам нередко приходилось выезжать на места. Я вспоминаю конкурс по продаже пивного завода в Костромской области. Сколько было переживаний — впервые продавался подобного рода объект! И когда вдруг по итогам конкурса этот завод достался не руководителю предприятия, а стороннему предпринимателю, то сразу отношение руководства области к этому конкурсу изменилось в лучшую сторону. Наивные представления о том, что аукцион сам решит все проблемы, как говорится, поправила жизнь. На местах все решалось несколько иначе, чем мы думали. Руководители регионов, несмотря на внешний рыночный антураж, отдавали собственность своим фаворитам. Конечно, мы пытались поймать за руку нарушителей аукционных правил. Но не существовало юридической конструкции, на базе которой мы могли бы наказать виновных.

Руководство ГКИ всегда боролось за безукоризненную чистоту приватизационной идеологии. Хотя я пытался доказать Чубайсу, что главное не в этом, а в том, что меняются отношения собственности. В Москве, например, малая приватизация шла по пияшевской схеме, в основном применялась аренда с правом выкупа. К тому моменту, когда мы пришли в ГКИ, эта схема уже получила широкое распространение. Будучи законниками, мы были вынуждены, стиснув зубы, признать ее существование. Но о каких бы разногласиях мы ни говорили, частные магазины теперь существуют везде.

Тот факт, что нам удалось более или менее успешно провести малую приватизацию в течение одного года, говорит о том, что созданная региональная система оказалась работоспособной. Это вселило в нас уверенность и подготовило к следующим этапам приватизации.

ВАУЧЕРЫ ДЛЯ ДУДАЕВА

В чековой приватизации мое управление приняло самое активное участие. Чего стоил один только процесс выдачи ваучеров! Никогда не

забуду свою командировку в Чечню. Я вез генералу Дудаеву письмо Президента России с предложением провести чековую приватизацию на территории республики. Мы вылетели в Назрань, где в то время даже не было ни одной гостиницы, — я ночевал дома у начальника управления бытового обслуживания Ингушетии. На следующий день удалось созвониться с аппаратом Дудаева. За мной прислали машину с автоматчиками, и я оказался в его резиденции.

Принят я был демонстративно холодно. В приемной меня продержали больше часа. Спустя полчаса я встал и, достаточно грубо отозвавшись о генерале, вышел из приемной. Меня догнали в коридоре — и я был принят Дудаевым. Поскольку он принимал в штыки все инициативы, исходящие от Москвы, у него уже был готов ответ на послание Ельцина: население Чечни не будет принимать участия в чековой приватизации. Я пытался объяснить ему, что чеченцев нельзя обделять в том, что им принадлежит по закону, и граждане республики все равно смогут участвовать в приватизации на территории, скажем, той же Ингушетии. В какой-то момент мне даже показалось, что он внутренне согласился со мной.

Переговоры закончились ничем. Но в итоге чеченцы действительно участвовали в приватизации, получив ваучеры именно в Ингушетии.

Много было забавных моментов на этапе подготовки к чековой приватизации. Когда мы пытались определить количество чеков, необходимых для распределения в том или ином регионе, нередко обнаруживалось, что численность населения непрерывно колеблется. Когда подсчет шел с точки зрения налогообложения, число граждан региона сокращалось. Когда население подсчитывалось с целью выдачи ваучеров, то его численность немедленно увеличивалась. Я с удивлением обнаружил, что, например, население Ингушетии с началом чековой приватизации внезапно увеличилось в полтора раза.

В целом же организация выдачи ваучеров прошла нормально. То, что сам процесс оказался бесконфликтным и выдача осуществлена в сжатые сроки, свидетельствует о том, что люди поверили в чековую приватизацию. Большой ажиотаж был перед окончанием срока выдачи ваучеров, и мы пошли на его продление. Практически все население России получило приватизационные чеки. Граждане России приняли чековую приватизацию — это свидетельствует о том, что она оказалась весьма привлекательной.

Для проведения чековых аукционов в ГКИ было создано специальное подразделение, с которым наше управление тесно сотрудничало. Аукционы проходили не строго по региональной модели, но при нашем активном участии.

Следующий этап — денежная приватизация, продажа крупных объектов в основном проходила в Москве, регионы в меньшей степени были вовлечены в этот процесс. Штаб-квартира той или иной компании может находиться в отдаленном регионе, но продажа все равно организуется в столице. Собственно, то же самое мы наблюдаем и сейчас.

СОБСТВЕННОСТЬ НА... ТЮРЬМЫ

Был еще один небольшой этап приватизации, в ходе которого регионам передавалась собственность за федеральные долги. В 1995 году была подготовлена нормативная база, а в 1996 этот процесс уже пошел достаточно активно. Мы исходили из того, что старые методы разграничения собственности Центра и регионов противоречат рыночным принципам (об этом ниже). Как ни странно, эту идею мне подал Юрий Михайлович Лужков. До 1995 года мы разграничивали собственность бесплатно: часть оставалась федеральной, часть переходила к регионам, оставшаяся часть становилась муниципальной. Лужков предложил продавать регионам собственность (правда, когда процесс ее разграничения с Москвой уже закончился). Понятно, что продавать ее за деньги было непросто. Но существовали долги федерального бюджета регионам, и за них-то и можно было отдавать собственность. Этот механизм был раскручен в том числе и усилиями региональных КУГИ.

Поначалу губернаторы с недоверием восприняли эту идею — все-таки раньше собственность им отдавали бесплатно. Но постепенно ее приняли. Первый серьезный успех нас ожидал в Новосибирской области, где идея продажи собственности за долги была поддержана губернатором Виталием Мухой. Федеральные долги мы обменяли на государственный пакет новосибирского аэропорта. Губернатору удалось привлечь инвестиции. Сейчас это аэропорт международного значения, приносящий реальный доход и находящийся в превосходном состоянии. И этот пример не единичен.

Что же касается начала процесса разграничения собственности, то именно он стал первым прорывом в ограничении государственной

монополии. >Мы отдавали себе отчет в том, что если регионы ничего не получают от приватизации, то это оттолкнет их от реформ. И потому очень важно было четко и быстро провести разграничение федеральной, региональной и муниципальной собственности. В основе разграничения лежало постановление Верховного Совета, принятое в январе 1992 года.

С организационной точки зрения это было чрезвычайно сложное мероприятие. Проводилось оно силами территориального управления. Наш небольшой коллектив столкнулся как с методическими недочетами, так и с колоссальным объемом работы. Мы вынуждены были на ходу принимать решения, которые хотя бы как-то сдвигали сам процесс с места.

Первый казус произошел со Смоленской областью, губернатор которой письменно изложил свое представление о том, что должно принадлежать этому региону, проник к Егору Гайдару и без всяких согласований подписал этот документ. Нас это обескуражило, хотя на том этапе что-либо доказать губернатору было невозможно. Он не понимал, что собственность — это прежде всего ответственность. Если объект принадлежит тебе, то ты должен финансировать его и отвечать за его работу, а не клянчить в Москве деньги.

Была занятная история и с Красноярским краем. На совещании, в ходе которого мы “делили” предприятия края, когда очередь дошла до спиртовых заводов, губернатор сказал: “Александр Иванович, забирай себе все, а эти заводы отдай мне!” Таким было представление о том, что должно остаться в собственности региона.

Настоящая битва развернулась в процессе разграничения собственности с республиками, которые склонны были считать все, находящееся на их территории, своей собственностью. В договорах с ними после тонкой и весьма дипломатичной работы все-таки удалось достичь определенного компромисса. Но сами переговоры проходили очень тяжело.

Вполне разумную формулу удалось найти в ходе переговоров с Татарстаном и Башкортостаном. Все наши опасения насчет Татарстана оказались напрасными. В одних Набережных Челнах шесть с половиной тысяч частных предприятий, которые перекрыли финансовую дыру, связанную с болезнью КаМАЗа. Татарстан успешно вышел со своими акциями на международный рынок. И все это — без

конфликтов и скандалов. Несколько менее благоприятная ситуация в Башкортостане, причем именно в силу того, что приватизация идет не столь активно.

Особенно сопротивлялась Якутия, которая даже спорила по поводу того, в чьей собственности должны быть тюрьмы. Даже якутский “кусок” “Газпрома” они забрали себе. Теперь не знают, как от него избавиться, потому что без федеральной подпитки он никому не нужен. Такова цена стратегических ошибок руководства региона.

ПОЛЕВАНОВ: ЧЕРНАЯ ПОЛОСА В ИСТОРИИ ГКИ

Особая тема — реакция регионов на изменения в руководстве ГКИ. Наиболее серьезный эпизод с этой точки зрения — время правления Владимира Полеванова. Самое интересное, что, уходя на должность первого вице-премьера, именно Анатолий Чубайс рекомендовал на пост председателя Госкомимущества амурского губернатора Полеванова.

История их отношений такова. Став председателем ГКИ, один из первых своих визитов Чубайс нанес в Амурскую область. В то время там тлел экономический “мезозой”. Реформы были заморожены из-за твердолобой позиции Законодательного собрания. Спустя некоторое время в Амурской области был назначен новый губернатор. И когда мы с Чубайсом оказались на Дальнем Востоке я уговорил его заехать на несколько часов в Благовещенск, чтобы познакомиться с Полевановым. Губернатор произвел на Чубайса самое благоприятное впечатление. Анатолий Борисович рассказал об амурском губернаторе президенту. Потом в ходе поездки на Дальний Восток и сам Ельцин познакомился с Полевановым. Правда, состоялось и знакомство с губернатором так называемого окружения президента. Именно оно, на мой взгляд, роковым образом повлияло на дальнейшее развитие событий.

Когда встал вопрос о назначении нового председателя ГКИ, зампреды не смогли договориться друг с другом. Поэтому было принято решение пригласить кого-нибудь со стороны — из числа губернаторов. Это поручение было дано территориальному управлению. Мы представили свой перечень, в котором не было Полеванова. Мне позвонил Чубайс и уточнил, какие кандидатуры мы предлагаем, а потом сказал: “Ставьте на Полеванова”. — “Вместо кого?” — спросил я. “Не вместо кого, а просто на Полеванова”. Все это происходило накануне встречи Ельцина с руководством

дальневосточных регионов. На этой встрече очень Полеванов выступил удачно. Президент находился в хорошем настроении и заявил, что надо выдвигать дальневосточных руководителей на ответственные посты. И решение по Полеванову состоялось.

Потом произошло сближение нового председателя ГКИ с Коржаковым и Барсуковым. Они решили использовать его в качестве своего политического орудия. Возможно, если бы этого не произошло, Полева-нов занимал бы более взвешенную позицию.

Это была черная полоса в истории Госкомимущества. Но в регионах позиция Полеванова не получила поддержки. И все с облегчением вздохнули, когда он ушел с поста председателя ГКИ. Не говоря уже о том, что самими губернаторами это назначение изначально было воспринято отрицательно — просто как факт. Больше таких кадровых срывов в истории приватизации не было.

Важно отметить, что при всех издержках и конфликтах, связанных с приватизацией в регионах, для нас главной всегда оставалась задача формирования частной собственности. Мы исходили из того, что спустя некоторое время логика рыночного саморазвития приведет к тому, что имущество попадет к эффективному собственнику. Собственность — это колоссальная ответственность. И рано или поздно ее обладатель становится настоящим хозяином.

Альфред КОХ

КАК ЭТО ДЕЛАЛОСЬ В ПЕТЕРБУРГЕ

КЛУБНЫЙ ПЕРИОД

Питер — город особый. Там — вечный ветер перемен. Там — всегдашний оплот оппозиции. Не случайно на закате советской власти экономическое свободомыслие буйным цветом стало расцветать именно в Питере.

Где-то в году 85-м мы, группа молодых аспирантиков, создали там что-то вроде “клуба свободомыслящих интеллигентов”: собирались во дворце молодежи и “заслушивали” друг друга на разные темы. Сегодня — про Вторую мировую войну, а завтра — про теорию Кейнса. Называлось все это дурачество — клуб “Синтез”. Приходили туда Илларионов, Васильев, Чубайс, другие люди.

Потом Чубайс вместе с Петей Филипповым организовали клуб “Перестройка”. Это было уже более политизированное собрание. На дворе стоял год 87—88-й, и мы позволяли себе всякие политические декларации типа: “оценка текущих событий”. К нам приходили какие-то демократы в драных джинсах и закатывали со сцены дикие истерики. Их стаскивали с трибуны, но на их место тут же залезали уже совсем конченные шизики, которые кричали: “Караул! Скоро мы все умрем от СПИДа, а электростанции повзрываются!” В зале было полно гэбэшников, и, как говорится, очко играло. Но каждый думал: “...Все сидят, а я, что, хуже других, что ли?”

Потом, в году 90-м, все наши питерские Новодворские разошлись по демсоюзам и демроссиям. А наша команда “мыслящей интеллигенции” рвалась реализовать себя в реальном деле. Кто-то стал баллотироваться в представительные органы власти — Мишка Дмитриев с Мишкой Киселевым, Андрей Илларионов... А мы с Чубайсом пошли по исполнительной линии. Его назначили первым зампредом Ленгорисполкома, а меня — председателем исполкома города Сестрорецка. Я потом в течение года занимался всей этой городской рутинной: подготовка к зиме, закладка овощей, графики поставок рабочих рук на овощебазы... А Чубайс сразу озаботился реформами. Он сформировал комитет по экономической реформе, куда вошли Миша Маневич, Дима Васильев, Леша Кудрин...

Сначала они занялись какой-то совсем тупиковой по тем временам идеей — хотели из Питера сделать свободную экономическую зону. Помню, тогда по рукам ходила такая карикатура: доллар, где вместо портрета Джорджа Вашингтона — портрет Чубайса. Называлась эта денюга — “Один чуб”. Свой закон о свободной экономической зоне ребята пробить через Верховный Совет так и не успели: Верховного Совета не стало. Но вот еще одно дело, которым они занимались тогда, оказалось весьма перспективным. Я имею в виду приватизацию.

Приватизацией в команде занимался в основном Дима Васильев, разрабатывал нормативную базу. Чубайс курировал всю эту работу, будучи первым зампредом горисполкома, ответственным за экономическую реформу.

На основании постановления городского Совета народных депутатов и распоряжения председателя исполкома в Питере проводились первые в стране аукционы по сдаче магазинов в аренду. Собственно, сдачей в аренду недвижимости, оформлением договоров аренды и ограничивалась тогда деятельность Ленинградского комитета по управлению государственным имуществом.

Однако по тем временам и это выглядело чрезвычайно революционно, ведь дело было в 1990 году, о настоящих реформах и приватизации в стране еще слыхом не слыхали. Ни закона о приватизации, ни госпрограммы — никакой нормативной базы не существовало. В России работало силаевское правительство. Можно себе представить, что делалось в сфере управления имуществом. А в Питере в 1990 году уже составлялись списки магазинов для продажи с аукционов.

Но когда летом 1991 года российский закон о приватизации был принят, Питер стоял работать с учетом общероссийской нормативной базы и никаким сепаратизмом не занимался. После путча Чубайса забрали в Москву председателем Госкомимущества. И тогда Анатолий Борисович по просьбе Анатолия Собчака и Георгия Хижи (который в то время работал еще заместителем мэра Петербурга) назначил председателем Ленинградского комитета по управлению государственным имуществом Сергея Беляева, до этого занимавшего пост главы администрации Красногвардейского района Петербурга. При этом Чубайс согласился на Беляева при одном условии: его

замами станем мы с Михаилом Маневичем. Так я оказался в приватизационном ведомстве Ленинграда.

ПЕРВЫЕ АУКЦИОНЫ

Уже в феврале 1992 года мы провели через горсовет городскую программу приватизации с конкретным адресным перечнем магазинов, которые нужно было выставлять на аукционы. Первые аукционы прошли в начале мая того же года.

Кстати сказать, саму идею аукциона я считаю тоже чисто питерским изобретением. Хотя, конечно, это было изобретением велосипеда. Дело в том, что в Питере с давних пор существовала традиция аукционов. В советские времена там проводились единственные, насколько я понимаю, аукционы в Советском Союзе: “Союзпушнина” продавала свой товар иностранцам.

К началу 90-х пушной бизнес пошел на спад, и появилась идея продажи магазинов. Впрочем, в “Союзпушнине” прошел только первый аукцион со всей его атрибутикой: молотком, аукционером. А потом мы и сами, что называется, насобачились: сначала поднимаешь цену на 10 процентов, потом, если она увеличивается в два раза, — на 50 процентов (называется это “шаг подъема”), ну и так далее. Вся эта схема отработана десятилетиями, наука нехитрая.

Помню, на самом первом аукционе продавали парикмахерскую на Невском. Парикмахерская дохода не приносила, а ведь Невский проспект — центральная улица города, и помещения должны там стоить очень дорого. Было понятно, что в ходе приватизации такие малорентабельные предприятия, каким была, в частности, и эта парикмахерская, будут вытесняться, перепрофилироваться. Сколько же шуму тогда поднялось! От нас стали требовать непременно закрепления профиля приватизируемых объектов. Почти за каждый магазин, парикмахерскую, прачечную приходилось бороться. В конце концов ту свою первую парикмахерскую мы продали за довольно приличные деньги: 20 с лишним миллионов рублей. Сейчас на том месте располагается магазин по продаже импортных кухонь — предприятие наверняка гораздо более прибыльное, чем бывшая парикмахерская, способное окупить свое существование в центре города.

Вообще-то стоит, видимо, внести некоторую ясность в вопрос о первенстве питерцев в проведении аукционов. Дело в том, что первый

аукцион по продаже магазина состоялся все-таки в Нижнем Новгороде в апреле 1991 года. Мы свою парикмахерскую в “Союзпупшине” продавали уже в мае. Однако питерцы еще раньше нижегородцев проводили аукционы не по продаже, а по сдаче магазинов в аренду. Вот здесь мы были действительно первыми во всех отношениях.

Когда малая приватизация только раскручивалась, было немало казусных случаев. Помню, например, одним из первых мы продавали огромный универсам в

новостройках: большой оборот, гигантские площади. Это был чуть ли ни второй или третий аукцион, а столь крупный объект вообще продавался впервые. И никто не верил, что можно будет просто так прийти и купить его в открытой борьбе на аукционе. В итоге на торги пришли два покупателя, да и те, насколько я понимаю, были в сговоре: трудовой коллектив магазина и “заряженная” им вторая компания. И они купили универсам за смехотворную цену: 2 100 тысячи рублей (сравните: первую свою парикмахерскую мы продали за 20 с лишним миллионов). Народ просто обалдел: а мы-то

что ж не участвовали?! Больше ничего подобного, конечно, не случилось.

ВОЗЬМИТЕ АПЕЛЬСИНЧИКИ

Еще запомнилось, так придавали на Невском один овощной магазин. Это был самый известный из всех овощных магазинов в городе, и директор его, соответственно, был патриархом всей овощной торгашеской мафии. Фамилии его уже не помню, помню только, что это был старый человек, ему за 70 перевалило. Когда дело дошло до продажи его магазина, мне все стали советовать: “Ты к нему обязательно съезди!” — “Зачем, — говорю, — мне к нему ехать? Пусть он сам ко мне едет, если ему надо”. — “Нет, — твердят мне, — езжай! Это такой человек. Он в свое время пинком любые двери открывал”. — “Теперь, — говорю, — открывать не будет”. — “А ты все равно поезжай. Он ведь старый человек, он не понимает всего, что происходит; прежними понятиями живет. Ты уважь его”. Короче, я поехал.

Только зашел к нему, он мне тут же стал наборчик в пакетик укладывать. Я говорю: “Мне этого ничего не надо”. — “Как — не надо?! А у нас вот тут апельсинчики”. — “Да не надо мне ваших апельсинчиков!” — “Как же, а вот виноградику”. Когда он понял, что

со мной торговаться бесполезно, он и говорит: “Ладно, давайте так. Мне уже семьдесят с лишним лет, я скоро умру. Вот когда умру, тогда продавайте этот магазин, делайте с ним, что хотите. А пока дайте мне спокойно умереть”. На том и разошлись. Через год этот директор умер, и магазин мы продали.

Вообще приватизация торговли была делом достаточно сложным и нервным. Существовавшие в тот период локальные монополисты — торги — отчаянно сопротивлялись. Им было за что цепляться руками и зубами. Фактические хозяева всей торговой сети, они были очень влиятельны в эпоху тотального дефицита. Приватизация же положила конец их всевластию: приватизируемый магазин обретал юридическое лицо и, таким образом, становился независимой хозяйствующей единицей — и юридически, и экономически, и финансово. Торги ожесточенно отстаивали свои интересы и находили поддержку даже у Анатолия Собчака, который требовал сохранения региональных районных торговых монополий.

Это уже потом, много позже, Собчак гордо рассказывал на Западе, что у него в городе быстро идет приватизация. А тогда можно было прочесть и такие резолюции мэра: “Приведите Коха в чувство, иначе я это сделаю сам!” Произошло это, когда я пытался продать магазин “Диета” на Невском проспекте, директриса которого, как и любой торговый начальник в ранний постсоветский период, была весьма влиятельным лицом. Помню, это была такая представительная дама в два обхвата, как полагается, — в химии и в золоте, и она все кричала, что Кох питерских диабетиков оставит без диетпитания. Однако, несмотря ни на что, магазин был продан. Сейчас он спокойно работает и диетических продуктов там значительно больше, чем раньше.

Надо признать, что серьезных доходов в городской бюджет малая приватизация не успела дать: началась ваучерная программа, и малая приватизация продолжалась уже не за деньги, а за ваучеры. Да, собственно, в то время никто и не ставил фискальных целей. Главными нашими задачами были создание конкурентной среды в торговой системе, ликвидация локальной монополии, обеспечение притока товаров. И этих целей мы достигли. Угроза тотального товарного дефицита, ставшая реальностью в конце 1991 года, была ликвидирована. Как мне представляется, теперь уже навсегда, благодаря либерализации цен и разрушению локальных монополий в

лице торгов. Российские прилавки теперь мало чем отличаются от западных и наши бабушки, выезжающие за границу по туристическим путевкам, уже не падают в обморок при виде западных магазинов. А такое бывало раньше, только мы быстро об этом забыли.

Это было интересное время — на старте приватизации, на старте реформ. Мы не играли в политику, а делали конкретное дело. Когда ты начинаешь искать сдержки и противовесы, выстраивать интриги, то сразу попадаешь в зависимость от какой-нибудь политической группы. А эта группа в обмен на поддержку требует для себя эксклюзивных прав. Мы же были в этом смысле эдакие “лопухи” — просто тупо проводили аукционы на основании законов, постановлений, указов, чем и снискали себе нелюбовь всех политических сил Петербурга.

Однако Чубайс уже тогда был достаточно влиятелен, и мы имели возможность отсылать недовольных в Москву. Помогало и то обстоятельство, что советская система еще не до конца разболталась, существовала кое-какая дисциплина, и весьма эффективно действовала такая аргументация: “Президент подписал указ, велел приватизировать столько-то предприятий. Мы будем выполнять указ или не будем?” Хороший, плохой ли указ — это дело десятое, а исполнять надо, И подобная аргументация действительно работала. Сейчас в регионах ведут себя иначе: “Подумаешь, президент указ подписал. У нас Конституция защищает права субъектов Федерации, поэтому мы указ выполнять не будем”. В начале 90-х приказ из Москвы выполнялся беспрекословно.

КАПИТАЛИСТИЧЕСКАЯ МИНИ-РЕВОЛЮЦИЯ

Все это дало нам возможность к 1993 году продать порядка 40 процентов магазинов. Мы продавали по 30–40 магазинов за одну торговую сессию, то есть за один день. Аукционы шли непрерывно.

Параллельно с малой приватизацией к концу 1992 года стала раскручиваться и приватизация чековая. В августе вышел указ № 721 о поголовном акционировании всех предприятий, вскоре появились все необходимые нормативные документы, и уже в декабре мы провели первый специализированный чековый аукцион. При этом комитет по управлению имуществом тесно сотрудничал с петербургским Фондом имущества,

где была неплохая команда специалистов — Эдуард Буре, Петр Пансков, Александр Тишков. Работа шла сверхинтенсивно, круглые

сутки. К примеру, когда в феврале 1992 года мы писали городскую программу приватизации, просидев за этой работой всю ночь, уже наутро нам пришлось ехать в горсовет ее защищать.

Я вспоминаю один замечательный эпизод, связанный с началом программы приватизации крупных предприятий. Мы собрали директоров всех крупных заводов в актовом зале Смольного, где Ленин объявлял Советскую власть. В президиуме сидели Беляев, Маневич, Собчак, а я с трибуны разъяснял указ президента об акционировании предприятий. Эта капиталистическая мини-революция происходила под огромным портретом Владимира Ильича, в гробовой тишине, под настороженно-насмешливые взгляды директоров. Было видно, что воспринимают они все происходящее примерно так: дети наиграются, натешатся, на том все и кончится...

Впрочем, программы акционирования вскоре пошли довольно дружно. Директора очень боялись, что их могут обойти чужаки, поэтому торопились предложить свои планы, свои инвестиционные программы, выгодную им очередность в проведении аукционов — дабы суметь сконцентрировать деньги для покупки предприятий. С основной массой руководителей мы работали спокойно. Все-таки директора в Питере — люди, как правило, достаточно продвинутые. Вспомнить хотя бы Турчака, директора “Ленинца”, или директора Балтийского завода Шуляковского, или Илью Колебанова с ЛОМО. Были, конечно, и такие, которые ничего не хотели, ничего не признавали. Их и не приватизировали. Как правило, все эти предприятия сейчас в полном упадке: конкурентоспособной продукции нет, покупателей нет.

Конечно, я не буду утверждать, что все приватизированные предприятия сегодня процветают. В Питере вообще очень тяжелая для рыночных преобразований структура промышленности: оборонка, судостроение, электроника, энергомашиностроение. Поэтому сейчас им, конечно, тяжело, и больших успехов нет. Хотя по сравнению с общим состоянием в своих отраслях, питерская оборонка и все, что с ней связано, чувствуют себя более-менее нормально. А вот легкая, пищевая промышленность, безусловно, растут. Наши пивные заводы сейчас всю страну пивом залили. Те же “Вена” или “Балтика” ничем не хуже импортных. Да и машиностроительные, и судостроительные

заводы постепенно с колен поднимаются. Вообще я думаю, что в Питере ситуация не такая уж и плохая.

Петербург всегда считался бесспорным лидером приватизации. Но сейчас, задним числом, я понимаю, что мы были всего лишь одними из лидеров. Борис Немцов организационно нас опередил, начав в Нижнем аукционы на две-три недели раньше Петербурга. По объемам приватизации нас опережал Челябинск. Но там было легче, потому что основным способом приватизации была аренда с выкупом, а она документально оформляется очень просто. Неплохо шли дела в Самаре, Екатеринбурге. Иными словами, Петербург не был абсолютным лидером по всем показателям. Но мы, питерские, всегда ощущали себя лидерами реформ, ее первопроходцами и изо всех сил старались не ударить лицом в грязь.

Однако при всем при том, вот что мне кажется принципиально важным: в Петербурге всегда старались придерживаться федеральных нормативных документов. И по приватизации в том числе. У нас и близко не было ничего похожего на московско-лужковскую фронду.

Впрочем, сейчас, с высоты 1998 года, становится понятным, что особого значения сами способы отчуждения от государственной собственности не имели. Теперь все частные магазины — что питерские, что московские, что тамбовские — работают почти в одинаковом режиме. Наши споры 1992 года о том, как приватизировать — с аукциона или просто дарить трудовому коллективу (как это было в Москве), в 1998 году кажутся несущественными. Важно, что торговые точки попали в руки разных хозяев, между ними началась реальная конкуренция. Правда, в Москве эти процессы проходили более болезненно. В августе 1993 года, когда я перешел на работу в Москву, в столице еще были полностью принадлежащие трудовому коллективу или государству магазины с пустыми прилавками, с хамами продавцами, с традиционным продуктовым набором — трехлитровые банки соленых огурцов и "Завтрак туриста" — на прилавках. Петербургский способ перехода к эффективной системе городской торговли оказался более быстрым, нежели московский. Дискуссии о приватизации продолжаются, московский мэр ищет каждый раз свои подходы, которые, правда, ведут к одному и тому же результату — цели-то у всех общие, какие бы при этом ни делались заявления.

Черной полосой в жизни питерского комитета по управлению имуществом было короткое время, в течение которого Госкомимуществом руководил Владимир Полеванов. Имя это читателю уже знакомо. И дела этого деятеля — тоже. К счастью, карьера Полеванова на посту председателя Госкомимущества закончилась очень быстро.

Сейчас Петербургский комитет занимается в основном рутинными вопросами. Его интересуют: земля, кондоминиумы, недвижимость... Процесс пошел вглубь. Приватизация отошла на второй-третий-десятый план, потому что не так много осталось объектов, которые надо продавать.

Частный сектор в России доминирует. Жизнь современного российского человека состоит из постоянных контактов с частной собственностью. Он просыпается утром в своей частной квартире, отправляется на работу (правда, на городском общественном транспорте, который не приватизирован и, видимо, в этом пока нет нужды), приходит на работу в акционерное общество, а вечером идет в частный магазин и возвращается в свою частную квартиру. Поэтому показатели приватизации в разных регионах страны принципиального значения уже не имеют. Какая разница, 78 процентов составляет частный сектор (как в Петербурге) или 70 (как в целом по стране). Главное: уже по всей России сформировалась частная среда обитания, и для нового поколения слово "национализация" — пустой звук.

ГЛАВА 4. ГЛАСНОСТЬ ПРИВАТИЗАЦИИ

Аркадий ЕВСТАФЬЕВ

КАК МЫ ДЕЛАЛИ РЕКЛАМУ ПРИВАТИЗАЦИИ

НА ЭТАПЕ ЛИКБЕЗА

В начале 90-х годов, на старте приватизации, на дверях одной неизвестной компании в небольшом российском городе N появилось объявление, вызвавшее небывалый ажиотаж среди местного народонаселения. “Российские ваучеры — в Польшу” — эти четыре слова, нетвердо нацарапанные на листке бумаги, собрали целую толпу желающих немедленно обменять свои приватизационные чеки на турпоездку за рубеж.

Неизбалованный частым посещением иностранных государств и неискушенный в тонкостях прохождения государственной границы, обыватель города N воспринял слово “ваучер” исключительно в контексте приватизационных событий. Богатые же возможности русского языка и полное непонимание сути этих событий окончательно укрепили его в мысли о том, что, отдав приватизационный чек, можно прокатиться в Польшу.

Таких казусов, особенно на старте приватизации, случалось предостаточно. Госкомимущество было завалено письмами, авторы которых искренне недоумевали, почему им не удастся обменять свой приватизационный чек на пылесос или стиральную машину. Иногда охватывало отчаяние. Казалось, как можно провести стремительную массовую приватизацию в стране, где вот уже третье поколение понятия не имеет о том, что такое частная собственность?

При этом пророчества сыпались со всех сторон одно мрачнее другого. Депутаты злорадно предрекали: две трети населения отдадут свой чек за бутылку. Респектабельная французская “Фигаро” была настроена еще менее оптимистично. По прикидкам французских политологов, 80 процентов российского населения не захотят включаться в процесс приватизации и при первой же возможности обменяют свои чеки на водку или колбасу.

Безусловно, вчерашний советский народ и такие понятия, как “приватизация”, “акция”, “курсовая стоимость”, “дивиденды”, разделяла глубочайшая интеллектуальная и нравственная пропасть. Чтобы преодолеть эту пропасть, требовались огромные усилия

государственной пропагандистской машины. Проблема же заключалась в том, что к началу рыночных реформ эта машина была совершенно выведена из строя. Старые узлы и механизмы либо окончательно проржавели, либо были попросту выкручены и выброшены. Менять же их на новые — то ли руки не доходили, то ли понимания не хватало, как там эти колесики и винтики должны крутиться.

Как было при советской системе? Идеология являлась функцией власти. Причем одной из самых наиважнейших ее функций. На партийных съездах и конференциях формулировались основополагающие идеологические установки, и затем к их толкованию, тиражированию и внедрению в умы миллионов подключалась стройная система партийных органов: отделы пропаганды ЦК, обкомов, горкомов и райкомов.

У этих отделов в арсенале имелся целый набор годами отточенных приемов, с помощью которых “линия партии” проводилась в массы. Регулярные совещания с руководителями средств массовой информации, публикация передовиц и других необходимых материалов в многомиллионных партийных изданиях, “проработка” последних партийных установок на партсобраниях и в трудовых коллективах. Не говорю уже о пристальном присмотре карательных органов за “инакомыслящими” и “идеологическими отщепенцами”. Таким образом, идеология базировалась на фундаменте сильной государственной власти. Отлаженный механизм работал, как часы, до тех пор пока эта власть оставалась сильной.

С крахом же компартии и советского государства вся вышеописанная пропагандистская система просто перестала существовать. И дело не только в том, что не стало отделов пропаганды. Рухнула сама идея партийной государственной идеологии. А так как никакой иной идеологии, кроме партийной, в стране не существовало, новоиспеченное российское государство осталось без государственной идеологии вообще.

К сожалению, ни “идеология рынка”, ни “идеология реформ” государственной идеологией так и не стали. Возможно, отчасти это было связано с тем, что слова “пропаганда”, “агитация”, “идеология” в первое время вообще вызывали всеобщую аллергию. Но главная причина, как мне кажется, заключалась в другом: у слабой

государственной власти в принципе не могло быть сильной государственной идеологии.

Разве могла появиться таковая в стране, где президент объявлял курс на реформы, а парламентарии грозились реформаторов “на столбах перевешать”? Где вице-президент публично поносил президента, члены правительства друг друга, а губернаторы не стеснялись объявлять свои вотчины “республиками”? К чему я все это говорю? Нас, команду приватизаторов, команду реформаторов-рыночников, часто упрекают за недостаточную идеологическую работу, за плохую пропаганду реформ и т. д. и т. п. Конечно, мы допускали определенные просчеты и ошибки в этой работе. Но я хочу, чтобы читатель понял главное: даже самые титанические усилия десятка государственных чиновников на ниве агитации и пропаганды не способны были компенсировать отсутствия единой государственной идеологии, бездействие государственной пропагандистской машины.

Главная проблема, на мой взгляд, заключалась в том, что идеология приватизации всегда оставалась идеологией небольшой кучки людей — сначала “команды Гайдара”, потом — “команды Чубайса”. Огромное же большинство государственных чиновников — высокопоставленных и не очень — старались дистанцироваться от этой идеологии. В большей или меньшей степени. В зависимости от того, куда веяли в данный момент столь переменчивые и капризные политические ветры.

Из-за отсутствия пристального внимания государства к идеологии как таковой и к идеологии реформ в частности, пропагандистская система в новой России отстраивалась медленно, спонтанно и малоосмысленно. Когда рухнул коммунистический режим и ушли в прошлое многочисленные отделы пропаганды, когда вчерашние партийные газеты разом обрели независимость и перестали быть рупорами государственной власти, единственными структурами, запрограммированными на проведение государственной линии в массы, остались только ведомственные пресс-службы.

Однако структуры эти в большинстве своем были до крайности несамостоятельными, если не сказать — убогими. Они сформировались за несколько перестроечных лет из бывших отделов пропаганды — те же люди, те же жизненные установки, те же навыки работы. При этом они никогда не вырабатывали никакой линии,

никакой стратегии. Всегда оставались лишь проводниками стратегии, сформулированной кем-то свыше, и, как правило, занимались исключительно технической работой: аккредитация, организация выступлений, оповещение прессы.

Поэтому когда партийная “пирамида” развалилась и стратегические задачи формулировать стало некому, эти люди оказались абсолютно несостоятельны как идеологические работники. В 1992 году апофеозом работы правительственных пресс-служб была разработка планов выступлений различных министров на различные темы. Считалось большой удачей, если такие планы удавалось составлять.

Конечно, уже первые недели реформ показали, что требуется напряженная идеологическая, информационная и образовательная работа. Но у горстки реформаторов из гайдаровской команды просто руки до этого не доходили. Драма была в том, что реальными реформами занималась небольшая группа людей (человек десять), а масштаб проблем, который им предстояло решить, был гигантский: пустые прилавки, отсутствие товаров, обесценивающиеся деньги, неплатежи...

Впрочем, постепенно, стихийно и интуитивно, спотыкаясь на собственных ошибках, пресс-служба правительства Гайдара приходила к пониманию того, что такое информационная и идеологическая работа. Стали появляться проекты радио- и телепередач, в которых ненавязчиво и доходчиво растолковывалась суть идущих реформ. Стали думать над тем, как сделать регулярными и понятными народу выступления “отцов реформ” и толковых правительственных чиновников... Однако стать мозговым центром, формулирующим и пропагандирующим стратегию реформ, правительственной пресс-службе так и не удалось.

Гайдар ушел. Премьером стал Виктор Степанович Черномырдин. Отдавая должное идеологической работе, он добился повышения статуса руководителя правительственной пресс-службы: последний был возведен в ранг министра. Но при этом не был продуман механизм идеологической работы. Выражаясь рыночным языком, не был отлажен менеджмент. Все опять окончилось отрывочными выступлениями премьера и отдельных членов кабинета. Пресс-служба оставалась в значительной степени бюрократической организацией.

Впрочем, в то время ни у кого не было опыта создания эффективных, быстро реагирующих на события и упреждающих последние пресс-структур.

Были трудности и другого порядка. Очень многие люди, работавшие в правительственной пресс-службе, просто не понимали сути экономических проблем. Они их боялись. А потому и не были способны ясно их подать. Впрочем, это оставалось общей проблемой в первые годы реформ. В 1992–1993 годах не так много было и журналистов, которые грамотно и популярно могли писать на экономические темы. Порой случалось так, что пресс-конференции по вопросам экономических реформ превращались в сплошные балаганы. Журналисты из прокоммунистических изданий затевали бессмысленную полемику с Гайдаром, отстаивая постулаты коммунистической политэкономии. В итоге значительная часть отведенного времени у членов правительства уходила не на то, чтобы разъяснять очередные шаги в области экономической политики, а на то, чтобы огрызаться, отбиваться. При этом всей пишущей братии было совершенно понятно, что левых вовсе не интересует суть ответов на задаваемые ими вопросы, им важно лишь в очередной раз обвинить и обличить. Одним словом, обществу в целом не хватало экономических знаний, и это тоже негативно сказывалось на освещении хода реформ.

Однако главная проблема правительственной пресс-службы заключалась все-таки в том, что не была выработана единая идеология реформ. А какая могла быть единая идеология у правительства, внутри которого шла постоянная грызня? Сегодня Чубайс говорит одно, завтра Сосковец объявляет его выступление “антинародным” и “преступным”; сегодня Федоров заявляет о необходимости жесткой бюджетной политики и стабилизации рубля, завтра Заверюха выжимает из бюджета триллионы, которые послезавтра оказываются на валютном рынке и в очередной раз “роняют” курс... И так изо дня в день, на глазах уже уставшей удивляться общественности.

В советские времена было в ходу такое емкое словосочетание, как “линия партии”. Да, идеология партии была утопичной и лживой, но само это понятие — “линия партии” — очень меткая штука. Оно дисциплинировало. Оно поддерживало дух команды. Оно не позволяло чересчур строптивым ее членам отклоняться слишком далеко от общей

линии. Так вот, в правительстве Черномырдина такой “линии” — единого ориентира для всех членов команды — не было. Да и самой команды как таковой не было. Могла ли пресс-служба в подобном правительстве формулировать и пропагандировать единые цели, единую идеологию? И все-таки...

“Партия рыночников” в российском правительстве свою линию старалась выдерживать всегда, как бы ни складывались внешние и внутренние обстоятельства.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРИВАТИЗАЦИИ

Как я оказался в команде Чубайса? История самая обычная. Прежде работал в пресс-службе МИДа. При организации пресс-конференций пару раз сталкивался с Анатолием Борисовичем. Через некоторое время Дмитрий Васильев, отвечавший среди прочего за связи с общественностью, сообщил мне, что Чубайс приглашает меня на работу в Госкомимущество.

Насколько я понимаю, моя фигура заинтересовала руководство Госкомимущества потому, что я имел представление об основных принципах деятельности классических западных компаний по связям с общественностью, так называемых пиаровских компаний. (Название возникло от английской аббревиатуры PR — Public Relations) Работая в управлении информации МИДа, я постоянно имел дело с иностранными журналистами и поэтому хорошо представлял, по каким правилам действуют информационно-пропагандистские компании в условиях рынка.

Когда я появился в Госкомимуществе, тамошняя пресс-служба работала так же вяло и формально, как правительственная. Однако Чубайс уже осознавал острую необходимость массовой информационно-образовательной работы и ведомство как раз приступило к формированию новой информационной политики.

Эта политика исходила из того, что невозможно начинать массовую приватизацию собственности, не получив всенародной поддержки, не объяснив смысла своих действий. Мы прекрасно понимали, что недостаток информации о ходе разгосударствления очень опасен. В лучшем из худших случаев приватизация может просто захлебнуться, если народ из-за недостатка информации или из-за ее неубедительности проигнорирует свои приватизационные чеки и не примет участия в приватизации. В худшем же варианте — и мы

прекрасно сознавали это — политические спекуляции вокруг приватизации могут поставить страну на грань социального взрыва.

Мы отдавали себе отчет в том, что здесь нельзя обойтись очередной забубенной идеологической кампанией. С одной стороны, предстояло пропагандировать совершенно неведомые большинству населения ценности: неизвестную экономическую систему, неизвестный социально-политический уклад. С другой — давать максимум повседневной информации о том, где и как можно получить чеки, зачем они нужны и как их использовать; рассказывать о предприятиях, выставляемых на торги, о правилах проведения чековых аукционов... Информация всегда основа свободного выбора. И чтобы выбор этот был действительно свободен, нам предстояло обеспечить население исчерпывающей информацией.

Под эти задачи нам пришлось кардинально менять работу пресс-службы Госкомимущества. Мы понимали, что прошло то время, когда идеология была исключительно функцией власти: никакие бюрократические рычаги не позволили бы нам донести до миллионов россиян весь необходимый объем информации. Работать предстояло рыночными методами: устраивать нечто вроде грандиозной презентации приватизации. Приватизационная идея — это своего рода товар, который надо было соответствующим образом преподнести. Мы же были менеджерами, и нам предстояло разработать грамотную концепцию продвижения этого товара.

Поэтому начали с того, что очень тщательно изучили информационный рынок: какие средства массовой информации наиболее влиятельны, какая аудитория нам нужна, на каком языке следует говорить с этой аудиторией, с какой целью и в какие сроки. Проводились исследования, а после этого делалось заключение: ага, вот этот ролик надо показать по этому каналу в это время, а тот сюжет — в той телепрограмме, того канала, в такие-то часы. Сегодня подобные вещи — азбучная истина для любой “пиаровской компании”, тогда все это было впервые, все внове, все так необычно.

Пропаганда как презентация. Идеология — как рекламная кампания. Такой рыночный подход к делу подразумевал сплошь и рядом наличие договорных отношений. Мы не могли прийти на телевидение и сказать: “Дайте нам завтра час эфира, потому что нам надо рассказать про приватизационные чеки”. Или потребовать полосу

в газете под “пропаганду приватизации”. Конечно, выручали добрые отношения со многими талантливыми журналистами, которые симпатизировали идее реформ и умели писать и снимать на тему приватизации так, как это требовалось их изданиям и телекомпаниям. И все-таки большую часть материалов в газетах и, особенно, на телевидении нам приходилось оплачивать на правах рекламы.

Это были огромные деньги. И у нас не было таких средств, чтобы проплатить по рекламным расценкам всю приватизационную кампанию. Признаться, мы очень рассчитывали на поддержку государственного телевидения. Казалось бы, пропаганда государственной идеологии по государственному телевидению — какие могут быть проблемы? Но проблемы были, и еще какие!

“Останкино”, тогда еще полностью государственное, помогать нам не хотело вообще. На все наши доводы про важность информационного обеспечения приватизации нам отвечали: “Мы делаем красивое телевидение. А ваша передача некрасивая. Не рейтинговая”. Это была традиционная отговорка тогдашнего директора “Останкино” господина Шевелева. На самом деле, насколько я понимаю, истинная причина отказа была совершенно другой. Эфирное время — это возможность поставить рекламу. Это деньги, в конце концов. А уж как там делались эти деньги. В одном я убежден точно: на государственном телевидении были люди, кровно заинтересованные в контроле над эфиром. За эфирное время шла титаническая борьба, и его изо всех сил старались не отдавать “на сторону”. Самое печальное в этой ситуации: государство было не в состоянии заставить свое собственное телевидение блюсти государственные интересы. Разве что многочисленные звонки Чубайса сдвигали порой дело с мертвой точки. Нам отпускали какие-нибудь полчаса, но потом стена опять становилась непробиваемой. Это, кстати, к вопросу о том, с чего я начинал: отсутствие сильной государственной власти, отсутствие единой государственной идеологии. Пожалуй, проблемы с надежными носителями информации были нашей главной головной болью.

К слову сказать, у наших восточноевропейских соседей подобного рода проблем не возникало. Да, жаловались многие на нехватку средств, когда случалось 1 'встречаться на международных конференциях. Но чтобы электронные СМИ были закрыты для

пропаганды государственной программы приватизации, такого нигде, кроме России, не было. Во всех восточноевропейских странах государства твердо держали в руках Средства массовой информации — в том смысле, что у них хватало влияния и власти для пропагандистского обеспечения своих приватизационных кампаний.

Я уже не говорю об опыте Англии по освещению, например, приватизации угольной промышленности. Там Би-Би-Си давала море материала — и пропагандистского и информационного, хотя речь шла о разгосударствлении всего одной-единственной отрасли.

Была в России и проблема кадров. Специалистов по связям с общественностью у нас не готовили, пресс-служба ГКИ была создана одной из первых в стране, и ей немедленно пришлось впрячься в самый масштабный РН проект эпохи реформ. Людей набирали на ходу, но не так — чтобы кого ни попадя, а по конкурсу. Причем народ все приходил интересный — журналисты, экономисты, социологи, политологи.

После основательной кадровой перетряски пресс-служба Госкомимущества оказалась молодой, энергичной, талантливой, исключительно работоспособной и, главное, искренне преданной делу. Думаю, у моих коллег никогда не возникало ощущения, что они выполняют обязаловку какую-то. Сотрудники пресс-службы не просто добросовестно исполняли свои обязанности, а были буквально одержимы идеей приватизации. Это была хорошая команда единомышленников и очень профессиональных людей. В стенах ГКИ царил дух взаимопомощи и доброжелательности, чувствовалось, что собравшимся здесь приятно работать вместе. Никто не жаловался на большие нагрузки, на то, что работать приходилось по 10–12 часов в сутки, включая выходные дни. Еженедельно пресс-служба совместно с руководителями ГКИ проводила оперативные заседания, больше похожие на сводки с театра военных действий.

Особое внимание мы уделяли работе в регионах. В каждом из региональных комитетов по управлению государственным имуществом работал свой пресс-секретарь. Конечно, в идеале следовало бы создавать на местах целые пропагандистские службы, но на это не хватало сил: мы испытывали кадровый голод. Найти специалиста по public relations в Тамбове или Воронеже, тем более в то время, было непросто.

Естественно, нам приходилось консультироваться с иностранными профессионалами в области РВ. Эти люди привлекались для работы в России по линии

Агентства развития Соединенных Штатов Америки. Агентство развития — полуправительственная организация, оказывающая помощь странам с развивающейся экономикой. Работает оно и в Восточной Европе, и в странах СНГ.

В России агентство оказывало поддержку проведению реформ. Оно привлекало для сотрудничества с нами специалистов ведущих западных “пиаровских фирм”. Иностранные спецы обучали наших людей азам своего дела: они проводили курсы и семинары, на которых знакомили нас с технологиями пропагандистских кампаний. Показывали, например, как можно использовать компьютерную технику для этих целей. Сейчас это звучит смешно, но тогда все было чрезвычайно важно. Позже мы сами стали проводить аналогичные курсы повышения квалификации для наших региональных коллег.

Но не только нам, россиянам, нужно было обучаться международным правилам пиаровской игры с аудиторией. Западным специалистам тоже приходилось приспосабливаться к российской действительности. Зачастую классические, рафинированные схемы ведения пиаровского дела не проходили в России. Постоянно приходилось учитывать ту путаницу, которая существовала в головах у большинства россиян в их отношении к частной собственности. Да и вообще отношение к таким понятиям, как материальное благополучие или потребление, в России было особенное. Причем оно многократно обострялось бесконечными невыплатами зарплат, общим раздрызгом в экономике. Западную методологию все время приходилось приспосабливать к массовой психологии страны, где еще недавно давились в очередях за куском мыла или за бутылкой водки.

На этом фоне яркие, красивые, дорогие рекламные ролики, которые готовили иностранные “пиарщики”, выглядели нелепо. Проблему вложения приватизационных чеков герои этих роликов обсуждали то на фоне многолетнего изумрудного газона, то в изысканном кожаном интерьере. Да и текстовки в этих роликах были какие-то слишком зализанные, слишком правильные, рассчитанные на другую “массовую культуру”, на другой стиль жизни. Подобные западные штучки

выглядели совершенно инородными и вызывали раздражение и отторжение у российской публики.

За время проведения кампании в поддержку приватизации нам пришлось иметь дело с четырьмя или пятью зарубежными фирмами. Партнеры часто менялись. Причина одна: многие из их традиционных методов не годились для российской почвы.

Одним словом, нам приходилось непросто осваивать азы пиаровского мастерства, а западным специалистам — адаптироваться в России. Первое время они вообще утверждали, что провести столь масштабную информационную кампанию в такой стране, как Россия, в принципе невозможно. Невозможно, мол, за столь короткий срок напечатать так много чеков, распространить их, разъяснить населению огромной страны, что с ними делать. Приводились примеры стран Восточной Европы, Великобритании, Франции, где подобного рода акции занимали гораздо больше времени. Но у нас не было выхода. Мы были ограничены в сроках и все равно должны были работать — создавать свою собственную, российскую, модель РР, учитывая зарубежный опыт.

“PUBLIC RELATIONS” — ПО-РУССКИ

В чем была главная особенность первой российской пиаровской кампании? Продвигая идеи приватизации и частной собственности в массовое сознание, мы сознательно уходили от методов прямой рекламы, широко распространенных среди западных специалистов. И соответственно, избегали облекать свои идеи в дорогостоящие, вызывающе броские упаковки. С одной стороны, это объяснялось теми самыми особенностями массового сознания, о которых я говорил выше, с другой — у нас не было средств на дорогие рекламные штучки.

Как же выходили из такой ситуации? Внутренняя логика, открытость и массовый охват — вот были наши главные козыри. Мы пытались все объяснения свести к простым ассоциативным схемам. И в этом смысле известный клип Игоря Минаева “Вау-вау-вау-чер”, им самим же придуманный и сделанный, стал, на мой взгляд, одной из лучших пиаровских находок всей приватизационной кампании.

Прямую рекламу давали без всяких изысков, в спокойном информационном ключе: рассказывали о самых привлекательных объектах, готовых к приватизации. При этом старались выдать людям

как можно больше информации о том или ином предприятии, подсказывали, где и как они сами могут найти ее, дабы россияне имели возможность объективно сориентироваться в ситуации.

Мы регулярно информировали журналистов о надежности акций тех объектов, которые выставлялись на приватизационные торги, рассказывали о реальном положении дел на предприятиях. Не ленились объяснять детали и уточнять нюансы. Например, когда “Газпром” продавал акции за чеки, мы объясняли людям, что в данном случае речь идет о своеобразных правилах игры: количество акций, продающихся в Москве, невелико, а желающих много, поэтому лучше приобретать акции не в столице. Одни нам верили, другие нет. Но выиграли в итоге те, кто последовал нашему совету: в некоторых российских регионах покупатели смогли получить на один чек по 2000 десятирублевых акций “Газпрома”. В лучшие, предкризисные, времена российского фондового рынка стоимость такого чека достигала 3000 долларов.

Чтобы шире обеспечить доступ населения к информации, придумали такой ход: заключили специальный договор со службой “09”: всем, кто станет звонить в справочную по вопросам приватизации, вежливо предлагать многоканальный телефон Аукционного центра, где уже можно было получить исчерпывающую информацию о том или ином предприятии и его акциях. Казалось бы, мелочь. Но мы прекрасно понимали, насколько важно для людей знать, куда обратиться со своими вопросами в непривычной ситуации.

Конечно, организаторов первой российской пиаровской кампании червь сомнения грыз постоянно: а правильно ли мы ведем рекламную кампанию? А доходят ли до людей наши аргументы? А доверяет ли нам наша аудитория? Поэтому для корректировки своей работы мы регулярно заказывали социологические исследования. Сотрудничали с ВЦИОМом, Московской консультационной группой, Фондом “Общественное мнение”. Социологи давали нам более или менее сносную картину происходящего — от отношения населения к приватизационным чекам до динамики их использования. Знание ситуации позволяло максимально осторожно использовать PR приемы и всякий раз приспособливать их к изменяющейся обстановке.

Однажды у нас возникла идея сделать внешне весьма простой 45-секундный ролик: Чубайс призывал граждан вкладывать свои

приватизационные чеки и объяснял, почему и как это нужно делать. Мы очень долго сочиняли текст. Трудность заключалась в том, что текст предстояло составить как можно более короткий, но в то же время как можно более убедительный и информационно насыщенный. И тогда удалось найти очень удачный ход, который, правда, стоил Чубайсу двух часов напряженного до предела рабочего дня. К жителям каждой российской территории председатель Госкомимущества обращался персонально. “Уважаемые туляки!..” “Уважаемые хабаровчане!” и так 89 раз! А с учетом того, что какие-то обращения пришлось переписывать по всевозможным техническим причинам, Чубайсу пришлось отсняться в этом ролике более ста раз. Но, как говорится, овчинка стоила выделки: технология, в которой акцент был сделан на персональное обращение, сработала. Социологические исследования говорили, что ролик пользовался большой популярностью у населения.

Также очень эффективным, по свидетельству социологов, оказался ролик, сделанный в агрессивном стиле: актер в образе большого начальника давал зрителю в категорической форме указания получить приватизационный чек. Этот ролик показывался за 2—30 | недели до окончания выдачи приватизационных чеков.

Еще одна удача приватизационной PR-кампании — создание специального логотипа, узнаваемого графического символа приватизации, служившего сигналом: для читателя или зрителя. Логотип “Приватизация” с выделенным особым образом слогом “ЗА” был разработан нашими отечественными дизайнерами и стал образцовым примером использования подобного рода приемов в рекламной работе.

ИНФОРМАЦИОННАЯ КАМПАНИЯ

Впрочем, какими бы изысканными рекламными приемами ни пользовались мы в рамках первой российской PR-кампании, основной нашей задачей оставалась рутинная ежедневная работа со средствами массовой информации. Ведь только газеты, радио и телевидение имели возможность предоставить населению весь объем интересующей его приватизационной информации.

В центральные газеты мы регулярно рассылали пресс-релизы, новостные бюллетени, статистические данные. Для журналистов это было в новинку: ведь они привыкли в буквальном смысле

выколачивать из чиновников необходимую информацию, а теперь она сама ложилась на письменный стол. Со многими журналистами у нас установились неформальные отношения, и коллеги стали охотно и часто заходить в ГКИ: обращались за дополнительной информацией, просили помочь в организации интервью с высокопоставленными чиновниками. Некоторые издания с большими тиражами, в частности “Аргументы и факты”, “Труд”, “Известия”, “Комсомольская правда”, выпускали специальные полосы и приложения, посвященные приватизации.

У различных газет была различная аудитория, различные потребности в информации, и очень скоро мы стали понимать, что одних коллективных пресс-конференций и брифингов недостаточно (несмотря на то, что по количеству подобного рода мероприятий ГКИ бил все рекорды: буквально каждое новое решение, событие немедленно становилось достоянием гласности). Поэтому с журналистами стали работать индивидуально: готовили материалы и методического, и информационного характера специально для конкретных изданий, конкретных авторов. Вообще то, что происходило в области приватизации, было абсолютно новым и непонятным многим журналистам. Поэтому приходилось объяснять, объяснять и объяснять.

Довольно тесно работали мы и с радио, и телевидением. Сотрудники пресс-службы совместно с журналистами готовили сюжеты для новостных программ, помогали создавать радио- и телепередачи. Например, телепрограмма “Пять минут о хорошей жизни” на конкретных примерах показывала, как меняются жизнь и сознание простых граждан. С экрана говорили не “подсадные утки”, а обычные люди.

Большой резонанс вызывали еженедельные выступления Анатолия Чубайса на весьма популярном радио “Маяк”. Слушатели имели возможность в прямом эфире задать “отцу приватизации” любой, самый острый и нелицеприятный вопрос и тут же получить исчерпывающий ответ, а иной раз и реальную помощь. После каждой такой радиопередачи все вопросы, на которые Чубайс не успевал ответить, собирались, систематизировались и в ходе следующего эфира на них давались ответы.

Была и такая форма работы: пресс-служба Госкомимущества организовывала поездки журналистов на акционированные или готовящиеся к приватизации предприятия. При этом никто не внушал газетчикам: пишите так, а не иначе. Журналисты просто рассказывали своим читателям о том, что видели. И этого было достаточно.

Особое внимание пресс-служба ГКИ уделяла средствам массовой информации в субъектах Федерации. А со временем акцент в нашей работе вообще переместился на региональный уровень. Мы установили рабочие контакты с местными СМИ, которые ощущали в то время сильный информационный голод. Журналисты с удовольствием сами звонили нам и, что весьма важно, могли дозвониться, получить информацию и квалифицированную помощь. Особенно тесно работали мы с ведущими областными и городскими газетами, поскольку именно эти издания оказывали наибольшее влияние на общественные настроения на местах. А для местных радио- и телестудий готовили специальные программы. Дабы восполнить дефицит информации в регионах, издавали информационный бюллетень о важнейших экономических событиях. Была у нас и целая команда экспертов, которая выезжала на места, выступала с лекциями, проводила семинары, объясняла и рассказывала.

Впрочем, не везде пресс-службе удавалось завоевать симпатии местных средств массовой информации. В регионах “красного пояса” — Воронеже, Липецке, Курске, Белгороде, Смоленске — очень непросто было найти общий язык с журналистами ведущих изданий. Газеты, бывшие прежде органами обкомов и горкомов, остались на прежних прокоммунистических позициях. Пользуясь старыми связями и влиянием, руководители этих изданий пытались монополизировать местный газетный рынок и задушить демократическую прессу. Порой больших усилий стоило разместить в местных газетах объективные материалы о реформах и даже просто проинформировать местных жителей о приватизации предприятий, находящихся в их городе и области.

Зато в крупнейших промышленных центрах Урала, Сибири и Дальнего Востока — в Екатеринбурге, Иркутске, Новосибирске, Владивостоке — оказалось много сторонников реформ. Здесь

газеты охотно публиковали как хронику приватизации, так и большие аналитические статьи о путях перехода к рыночной экономике.

Постепенно пресс-службе удалось сплотить вокруг себя талантливых, прогрессивно мыслящих журналистов из регионов. Результатом совместной деятельности стало создание региональных ассоциаций журналистов, пишущих на экономические темы. С такими ассоциациями мы работали тесно и регулярно. Как только появлялась информация, заслуживающая внимания, мы собирали на двух-, трехдневные семинары пресс-секретарей региональных КУГИ и ведущих журналистов из различных краев и областей России. Подробно знакомили их с информацией, предлагали возможные варианты освещения темы. Поддерживали связь с коллегами из регионов и после завершения семинаров.

Вообще нести экономические знания в массы мы старались всеми доступными способами, не ограничиваясь только помощью СМИ. Например, готовили к печати и издавали специальную литературу по приватизации, рассчитанную как на неподготовленных читателей, так и на специалистов. Подобного рода литература рассылалась в региональные комитеты по правам человека, в школы и институты. Везде эти пособия встречались с благодарностью, так как литературы на актуальные экономические темы катастрофически не хватало. Образовательные цели преследовало и создание компьютерной игры “Сто шагов в рыночную экономику”. Распространяя наши пособия, мы пытались не только рассказать, что такое приватизация, но и решить более сложную сверхзадачу: научить людей самостоятельно мыслить, делать выводы из полученной информации, принимать решения и, наконец, нести за них ответственность.

НА ОШИБКАХ УЧИМСЯ

Насколько хорошо мы справились со своей задачей, судить не нам. Наверное, было бы верхом самодовольства утверждать, что в стране, где только ленивый не костерит приватизацию и приватизаторов, с идеологическим обеспечением реформ в целом и приватизации в частности все было в порядке. Но объективно оценить проделанную работу по переходу страны к частной собственности, я думаю, возможно будет только со временем. Для нас самих главной оценкой нашей работы стал один-единственный факт: приватизация состоялась.

Более 90 процентов населения вложили свои приватизационные чеки в процесс разгосударствления.

Конечно, в идеологическом обеспечении приватизации нами допускались ошибки. Нас часто ругают (и, наверное, правильно ругают) за то, что слишком много эйфории было на старте приватизации. Две “Волги” за ваучер нам все время аукнутся.

Почему приватизация оказалась не столь социально справедливой, как хотелось бы большинству населения, — на эту тему много говорит в этой книге Анатолий Чубайс. Но вот что касалось эйфории. Конечно, эйфория была. Была она у всей страны. Была и у меня лично, и у всей нашей команды. Еще бы! Страна стремительно выбиралась из коммунистического болота, разворачивалась на 180 градусов. Каких-нибудь пять лет назад о таких переменах и мечтать не приходилось. Да, не обошлось без эйфории.

Но высокий накал приватизационной пропаганды объяснялся и другим обстоятельством: нельзя было политически проиграть. Если бы нам не удалось вовлечь в массовую приватизацию значительную часть населения и люди не стали бы вкладывать свои чеки в разгосударствление — что тогда? Отказ от частной собственности? Возвращение к командной экономике на годы и годы — с ощущением поражения и безысходности? В этой ситуации страна оказалась бы отброшена на много лет назад, и цена нашей нерешительности была бы куда выше цены тех ошибок, что случилось совершить в состоянии эйфории.

И еще. Нам, команде приватизаторов, часто приписывают всевозможные “эмэмэмы”: не отреагировали вовремя, не уследили, не остановили. Извините, но по такой логике на Чубайса надо повесить и подпольно производимую в стране водку, и аферистов-“наперсточников”, и нарушителей таможенного законодательства — одним словом, все преступления и нарушения в экономической сфере. Простите, но зачем тогда существуют правоохранительные органы?

Мошенничеством и жульничеством, к коим относится и упомянутое строительство финансовых пирамид, в любом цивилизованном государстве занимаются полиция, суд, прокуратура. У нас же складывалась какая-то абсурдная ситуация: руководители правоохранительных органов с пафосом ругали экономический курс,

но заниматься своим прямым делом как-то не очень торопились. Так, в самый разгар “пирамидального строительства” подавляющее большинство обращений потерпевших в суды и прокуратуру зачастую кончалось ничем: правоохранные органы просто отказывали в регистрации таких дел. Не хотели заниматься. После чего руководители этих органов говорили много пафосных слов о “воровской приватизации” и персональной ответственности Чубайса.

Но вот что действительно я считаю нашей серьезной ошибкой, так это то, что не обращали должного внимания на такие заявления, не боролись с античубайсовской пропагандой. Не занимались имиджем “отца приватизации”.

У Чубайса много ненавистников. И “посадить” и “повесить” его грозились не раз. Коммунисты яростно ненавидят его за то, что своими действиями по разгосударствлению экономики он окончательно похоронил их надежды на возврат к красной диктатуре. Многочисленным лоббистам он как кость в горле со своими принципами либеральной рыночной экономики, главное правило которой — честная конкуренция и равенство перед законом, А рой политических и профессиональных импотентов не могут простить Чубайсу его работоспособности, его профессионализма, его “непотопляемости”, наконец.

Конечно, в такой ситуации над имиджем “отца приватизации” надо было работать. Оппоненты-то старались вовсю: чувство всенародной ненависти к фамилии “Чубайс” взращивалось методично и профессионально. Но все как-то было не до таких “мелочей”. Работа с имиджмейкером — это часы и часы потраченного времени. Там, как в школе, учат ходить, говорить, выглядеть, казаться. Чубайс не мог себе позволить тратить время на подобные “штучки”. У него всегда что-то “горело”: приватизация, бюджет, переговоры с МВФ, отопительный сезон на носу. Сегодня я очень сожалею о том, что имиджем одного из ведущих российских либеральных политиков никто и никогда не занимался всерьез.

ИНФОРМАЦИОННАЯ “ИМПЕРИЯ ЧУБАЙСА”

Волей-неволей, но обстоятельства складывались так, что работа пресс-службы Госкомимущества со временем все больше и больше политизировалась. Так получалось: нам приходилось регулярно отбивать атаки на приватизацию со стороны Верховного Совета.

Естественно, в ходе этих баталий затрагивались не только приватизационные, но и общеэкономические, общеполитические вопросы.

Со временем львиная доля разъяснительной работы по поводу бюджета и инфляции легла на пресс-службу ГКИ. По этим темам мы готовили ролики, газетные публикации, семинары. Теперь все знают, что бюджет должен быть реальным, что инфляция вызвана большим количеством денег в обращении, что тратить/ больше, чем получаешь, нельзя. В первые же годы реформ все эти истины нужно было доказывать и многократно объяснять. Я думаю, именно разъяснительная, образовательная работа (в том числе и работа, проводимая пресс-службой ГКИ) в значительной степени способствовала снижению инфляционных ожиданий — этого психологического фактора повышения цен.

Итак, сфера интересов пресс-службы Госкомимущества со временем все больше расширялась. Например, когда при кабинете министров был создан комитет по экономической реформе — эдакий мозговой центр реформаторского крыла правительства, — информационное обслуживание ее поручили именно нашей пресс-службе.

Укрепление нашей структуры в значительной степени объяснялось и отношением самого Чубайса к информационной работе. Анатолий Борисович считал ее одним из своих приоритетов. В других государственных органах пресс-секретари традиционно жаловались на то, что подолгу не могли попасть к своим шефам. У меня такого никогда не было. Доступ к информации был полный. Я всегда сопровождал Чубайса во всех его поездках, а в ГКИ все знали: если нужно что прокомментировать, разъяснить, встретиться с журналистами, Чубайса долго упрашивать не придется. Анатолий Борисович очень внимательно контролировал ход информационной работы. Мы регулярно готовили для него тезисы наших предложений по каждому очередному этапу информационной кампании и затем обсуждали с ним эти тезисы. Он просматривал тексты информационных объявлений и газетных публикаций, внимательно прослушивал радиоролики. Заинтересованное отношение первого лица также во многом способствовало формированию работоспособной, всегда мобилизованной пресс-службы.

Пожалуй, в середине 90-х годов ни в одном другом государственном ведомстве не было столь мощной информационно-идеологической структуры. И в какой-то момент укрепление информационной структуры, подконтрольной Чубайсу, стало пугать определенные политические круги. В Думе и Администрации Президента стали все громче поговаривать о том, что Чубайсом создана некая мощная информационная империя, способная управлять всем и вся.

Забегая вперед, замечу: когда Госкомимущество возглавил Владимир Полеванов, развязавший беспрецедентную войну против приватизации “по Чубайсу”, пресс-служба стала одним из главных объектов его нападков. И Полеванов, и стоявшие за ним люди из окружения президента явно побаивались так называемой информационной империи. Кульминацией этого противостояния стала нашумевшая история: работников пресс-службы перестали пускать в здание Госкомимущества.

Странный это был альянс: прокоммунистическая, оппозиционно настроенная Дума и ближайшее окружение президента. Одни ненавидели реформы, и уже потому ненавидели реформатора Чубайса. Другие придворные интриганы, опасаящиеся ослабления своего влияния на президента, с ревностью и страхом наблюдали за тем, как укрепляет свои позиции неподконтрольный им политик. Позже против Чубайса неоднократно будут складываться подобного рода экзотические альянсы. Но тогда все было впервой. И когда в газете “Завтра” появилась запугивающая статья об укреплении информационной “империи Чубайса”, инициированная, по нашим данным, из ближайшего окружения президента, — ощущение было мерзкое.

Наверное, то, что происходило тогда, еще не тянуло на полнокровную информационную войну. Но, несомненно, это были уже первые звоночки: для травли линии на последовательное и бескомпромиссное проведение реформ объединялись вчерашние политические противники, отбросив в сторону свои разногласия и противоречия.

Сегодня, когда прямым следствием полномасштабных информационных войн стали фактический отказ от последовательных рыночных преобразований и беспрецедентный экономический кризис,

опыт создания так называемой информационной “империи Чубайса” видится в несколько ином свете. Представляется большой ошибкой то, что не смогли сохранить и укрепить информационно-идеологическую структуру, работавшую на пропаганду последовательных рыночных преобразований. Почему так случилось? Тому был целый ряд причин. Ну, например. С уходом Чубайса из Госкомимущества приоритеты публичной работы — информационной, образовательной, пропагандистской — стали исчезать из деятельности пресс-службы этого ведомства. Председатели ГКИ, пришедшие позже, уже не уделяли столь пристального внимания продвижению и популяризации рыночных идей. Начались трудности в контактах с журналистами и пропали открытость, доверительные отношения со СМИ.

Чубайс же, ушедший на должность вице-премьера, счел, видимо, неудобным для себя иметь собственную мощную информационную структуру. Во-первых, в аппарате правительства была своя пресс-служба. А потом, борьба со свирепствовавшей тогда инфляцией отбирала все силы и до кропотливой пиарошной работы, до создания каких-то информационных структур руки уже не доходили.

Конечно, была и еще одна немаловажная проблема — финансирование. Активная образовательная и пропагандистская работа пресс-службы Госкомимущества была возможна не в последнюю очередь благодаря тому, что под пропаганду приватизации мы получали финансирование по линии международных финансовых организаций. Когда же финансирование в рамках проекта было окончено, встал банальный материальный вопрос: рекламные ролики, пропагандистские клипы, рекламные газетные публикации — за чей счет?

Никакого государственного финансирования под пропаганду рыночных реформ или государственной поддержки в какой-либо другой форме ждать не приходилось. Главная проблема заключалась в том, что государство, вставшее в 1992 году на путь либеральных рыночных преобразований под давлением экономических и политических обстоятельств, уже спустя год-другой не имело политической воли для последовательного проведения этих преобразований. Либеральные реформы оказались не нужны в первую очередь сильнейшим лоббистам, успевшим укрепить свои позиции

благодаря слабости государства и его непоследовательности в деле реформирования экономики.

Поэтому стоит ли удивляться тому, например, что на создание и финансирование государственной программы идеологического обеспечения реформ сил не хватило, а вот прогарантировать кредиты для абсолютно частного канала НТВ возможности изыскали. Сначала Черномырдин подписывал распоряжение о госгарантиях. Потом, когда НТВ оказалось не в состоянии (как и планировалось, видимо) расплачиваться с кредиторами, Задорнов подписывал эти самые гарантии. И пока государство занималось столь странной благотворительностью — фактическим финансированием частного телеканала, — хозяева облагодетельствованного канала со товарищи разворачивали невиданного размаха информационные войны. Войны, направленные, собственно, не против Чубайса как такового, но против либеральной экономики, против игры по правилам, против государственных интересов.

Ну, и что в итоге? Кто может считать себя сегодня победителем? В информационных войнах победителей не оказалось. В проигравших — вся страна. Плата, которую мы все платим сегодня, — это плата в том числе и за отсутствие единой идеологии государственного реформирования, и за неспособность (нежелание) государства вести последовательную пропаганду либеральных рыночных преобразований.

ГЛАВА 5. ДЕНЕЖНАЯ ПРИВАТИЗАЦИЯ

Альфред КОХ

ГОСУДАРСТВО — ПРОДАВЕЦ

ДЕНЕЖНАЯ ПРИВАТИЗАЦИЯ: РОБКИЙ СТАРТ

О том, что чековая приватизация в России была мерой вынужденной, мы уже не раз говорили. Ваучер выполнил роль заменителя денег (которых у большинства населения просто не было) и обеспечил более-менее равномерный доступ к собственности. Однако ваучерная приватизация — это все-таки исключение из правил.

Да, она дала первый импульс формированию класса частных собственников. Да, она заложила основу рынка акций приватизированных предприятий — фондового рынка. Однако формирование нормальных рыночных отношений, возникновение эффективного собственника возможно только в процессе денежной приватизации, когда имущество продается за реальные деньги, а покупатель несет ответственность за приобретенное своим кошельком, своим карманом.

Итак, к началу 1994 года в России завершилась ваучерная приватизация. В это же время появились все признаки устойчивости фондового рынка: акции бесперебойно продавались и покупались; наметилась отрадная тенденция роста их стоимости; активизировались портфельные инвесторы, которые уже могли зарабатывать в России своим ремеслом: выгодно перепродавать ценные бумаги. Да и общая ситуация значительно отличалась от той, что была два года назад. В стране появились частные собственники. Появились люди со средствами, готовые вкладывать эти средства в дальнейшее приобретение собственности.

Скажем, в ходе ваучерной приватизации рядовой работник “Норильского никеля” получил по закрытой подписке примерно 300 акций своего предприятия. Если он сумел продать эти акции на пике спроса (по 16–17 долларов за акцию), он получил за них около 5 тысяч долларов. Собственники же крупных пакетов вполне могли заработать на ваучерной приватизации средства, необходимые для участия в денежной приватизации.

У государства таким образом возникла реальная возможность не просто раздавать свои заводы и фабрики, но продавать их за деньги,

чтобы вырученные средства вкладывать в приватизируемые предприятия, а также использовать их для пополнения бюджета. Начался второй этап российской приватизации — денежный.

Однако поначалу денежная приватизация в России шла непросто — в основном в форме инвестиционных конкурсов, которые, как ни прискорбно, в большинстве случаев стали конкурсами обещаний. Скажем, выиграл МЕНАТЕП конкурс по Усть-Илимскому лесопромышленному комплексу: 180 миллионов долларов наобещал. А где эти инвестиции? По документам, конечно, деньги давно перечислены, но никаких вложений в реальной жизни до сих пор не наблюдалось.

Формально денежный этап приватизации начался 1 июля 1994 года. Но вряд ли инвестиционные конкурсы можно считать достойным ее началом. Откровенно сказать, вторую половину 1994 года мы потратили на раскачку. Активных продаж не было, бюджетного задания по приватизации не было. А тут еще и Чубайса из Госкомимущества осенью забрали. Полеванов объявился... Конечно, ведомство переживало некий кризис. Я считаю, что по-настоящему к денежному этапу мы подошли уже после залоговых аукционов.

А тогда, в 1994–1995 годах, требовалась серьезная организационная переналадка. Ведь технически очень сложно перестроиться с приватизации, предполагающей продажу огромного количества предприятий в сжатые сроки, на программу, которая требует скрупулезной индивидуальной работы по каждому проекту. Нужны совершенно другие специалисты, совершенно иначе проходит работа с регионами, всевозможными организациями и самим покупателем.

На ваучерном этапе приватизации мы сами создали некий искусственный спрос, раздав населению приватизационные чеки. Этот спрос постоянно давил на нас и требовал непрерывно выбрасывать на рынок все новые и новые порции собственности. На денежном этапе спрос, напротив, был ограничен, так как денег было немного, и потому нужна была индивидуальная работа с каждым покупателем.

Но как только ты начинаешь эту самую индивидуальную работу, на тебя обрушивается такой поток всевозможных упреков в предвзятости, продажности, коррупции! Всякий претендующий на хороший кусок собственности начинает кричать во всеуслышание: “А почему он с

таким-то разговаривает, а со мной не разговаривает?” Ну, хорошо, давай я буду и с тобой разговаривать. Но если через пять минут разговора я выясняю, что денег на покупку собственности у тебя нет, о чем мне с тобой разговаривать дальше?! Мне деньги для бюджета нужны.

Но только я хлопаю дверью перед очередным надутым мыльным пузырем, мне вслед несется: “А-а! Он разговаривает только с денежными мешками, а нас, простых тружеников, знать не хочет! Это несправедливо! Это коррупция!” Мне надо как можно дороже продать собственность, чтобы заплатить деньги учителям, врачам, военнослужащим, а меня обвиняют в том, что я общаюсь только с банкирами. А с кем мне общаться, скажите, если мне нужно продать нефтяную компанию? С уборщицами, что ли?

Да, я согласен: в денежной приватизации принимает участие очень и очень небольшой процент населения. Но если мы хотим исправных поступлений в бюджет, значит, должны принимать как данность тот факт, что необходимые нам деньги очень неравномерно рассредоточены среди граждан страны и вытащить живые рубли можно в первую очередь у тех, кого принято называть денежными мешками.

Другой разговор, что в результате этого перераспределения богатые опять станут богаче, потому что они купят собственность, которая будет приносить доход. Но кто остальным мешал в свое время открывать кооперативы, торговать джинсами или компьютерами? У меня у самого много таких друзей из НИИ всевозможных, из академической среды, которые все годы реформ упорно простояли у кульмана. Им месяц зарплату не платят — они стоят. Два месяца без денег — все равно стоят. Правда, на пятый месяц кто-то все-таки не выдерживает: “Да пошли вы все к черту!” — и открывает кооператив. Но кто-то и на пятый год продолжает по-прежнему не получать зарплату, рассуждая по-своему: “Почему я должен джинсами торговать?! Я ведь великолепный инженер-конструктор!” Да никому ты ничего не должен! Нравится стоять у кульмана? Стой! Но только не надо тогда этих выпрєнных разговоров о торгашах джинсами и социальной справедливости.

Конечно, вопрос о социальной справедливости — вопрос бесконечно болезненный. Нам твердят: вы так провели свою

приватизацию, что в стране теперь социальное расслоение. А я считаю, что мы сделали свое дело — оптимально. В стране, где два поколения жили чужим умом; где уже давно не осталось людей, которые могли бы сказать: “Я помню, что это такое — частная собственность на землю”, — в такой стране провести преобразования такого масштаба за такие сроки. А главное — провести их бескровно!

Вы посмотрите на Китай. Они там никак не решатся врубиться в приватизацию. И не потому, что коммунистические идеалы. Нужны им эти идеалы, как собаке пятая нога! Просто не могут найти бескровной схемы. Там едва-едва только начались демократические преобразования, и тут же — кровь. И это при том, что коммунизма у них по времени было в два раза меньше, чем у нас. При том, что у них есть поколения, которые прекрасно помнят, что такое частная собственность на землю. И при всем при этом китайцы боятся. Повторяю: они не могут найти оптимальной схемы.

Мы же не просто нашли такую схему, мы претворили ее в жизнь. И, повторяю, сделали это бескровно. А вот те люди, которые хотят сегодня ревизию провести, итоги приватизации пересмотреть, — вот те нарываюся на большую кровь.

Но вернемся на старт денежной приватизации — в 1994–1995 годы. Госкомимущество перестраивалось. Инвестиционные конкурсы шли ни шатко ни валко. Отечественные банкиры еще не накопили достаточно денег, чтобы принимать участие в полнокровных денежных аукционах. А иностранцы боялись рисковать. Политическая нестабильность отбивала охоту у многих потенциальных инвесторов рисковать своими деньгами. Собственно, российский рынок ценных бумаг и до сих пор остается крайне чувствителен к разного рода политическим событиям.

Если в Америке, например, не дай Бог, застрелят президента, то фондовый рынок отреагирует на это максимум двухпроцентным падением стоимости акций крупнейших частных компаний (так называемых голубых фишек). Да и то — на два-три дня.

И это вовсе не означает, что американцы не жалеют своего президента. Просто они понимают, что основы американского экономического и политического устройства выстраивает не какая-то отдельная личность, но они базируются на двухсотлетней истории конгресса и конституции, судов и полиции. На священном праве

частной собственности, вдолбленном с пеленок каждому младенцу усилиями огромной пропагандистской машины. На Великой Американской Мечте, наконец, — когда всякий уважающий себя гражданин стремится стать миллионером.

Не то в России. Не развиты основы демократии. Не устоялось в ментальности нации представление о священном праве частной собственности. Со скрипом работает неразворотливая и крайне рыхлая судебная система. Свежи еще воспоминания о всевозможных экспроприациях, репрессиях.

Кстати, об экспроприациях и репрессиях. Как-то принято считать, что они породили в народе страх перед государственной машиной. Люди, мол, не очень торопятся включаться в реформы, потому что слишком уж силен страх перед возможностью кровавой реставрации. Но я думаю, что дело обстоит еще хуже. Потому что вся загвоздка не в страхе (страх побороть было бы проще), а в устойчивом недоверии народа к государству, недоверии, порожденном многолетним государственным насилием.

Я был знаком со многими людьми, которые прошли через жернова сталинской машины — лагеря, высылки. Многие мои родственники все это пережили: отец, его сестра, брат, я уж не говорю о деде с бабкой. Они были простые крестьяне. Не очень образованные, но жили своим крестьянским умом. Всю жизнь с природой боролись: дождь пойдет, не пойдет? Урожай успеть бы собрать да сохранить. Скотину обиходить. И вот такой образ жизни — русский быт — из поколения в поколение воспитывал человека абсолютно бесстрашного. Крестьянин только с виду был забит и безмолвен, а на самом деле он решительный и всегда рассчитывал только на свои силы.

Так вот, когда моих деда с бабкой высылали в Сибирь (только за то, что немцы), что, они высылки этой испугались? Ничего подобного! Да, господа: в Сибирь так в Сибирь! Они и там начали землю пахать. А через пять лет у них и корова была, и свиньи, и все у них было. Но вот что было действительно утеряно, так это доверие к государству, которое может просто так сорвать с насиженного места и забросить в глушь. А вместе с доверием был утрачен и стимул к труду.

И вот мои дед с бабкой, потомственные, можно сказать, крестьяне, собрали последние крохи, чтобы своего сына, Рейнгольда (отца моего), вытолкать из деревни в город. В автомобильный техникум, машины

чинить — да куда угодно, лишь бы не крестьянствовать, лишь бы под эти жернова опять не попал. И он сбежал из деревни ночью, а в городе наврал с три короба, будто паспорт потерял, крестьянам-то тогда паспорта не полагалось, чтобы пристроиться в этот самый техникум. А потом всеми правдами и неправдами и сестру с братом вытаскивал.

Ну, и чего добилось государство своими репрессиями? Страха и покорности? Да ничего подобного! Оно добилось того, что крестьянства у нас совсем не стало. А потом стали кричать: кризис сельского хозяйства! И еще добились того, что народ понял: с нашим государством лучше не связываться. Оно все равно обманет. И это “все равно обманет” мы расхлебываем по сю пору. Это “все равно обманет” мы полной ложкой хлебали и по ходу реформ.

Государство говорит своему гражданину:

— *Вот тебе бесплатный ваучер, поди купи себе акции “ЛУКОЙЛА”.*

А гражданин:

— *Не надо мне твоего ваучера. Тут что-то не так. Потому что так не бывает.*

— *Бери!*

— *Нет, а можно, я его не буду брать? А что мне будет, если я его не возьму?*

— *На, возьми! А то сейчас накажу!*

— *Да? Ну, хорошо, я взял. А что мне с ним делать?*

— *Пойди на аукцион, купи акции.*

— *Да? Ну, хорошо, я иду.*

Вдруг — на дороге киоск. А там — бутылка водки.

— *Отлично! Вот — ваучер, а мне — водочку, пожалуйста.*

И — государству:

— *Все, нет у меня вашего ваучера! Я вышел из игры. Я не хочу ни с кем связываться.*

Вот что вколошматили. Вот что страшно. И когда мы приходим со своими ваучерами, со своими реформами, народ рассуждает привычно: “С таким дурацким государством, как наше, лучше не связываться. Ах, теперь вы не собираетесь меня обманывать? Извините. Как говорится, лучше с умным потерять, чем с дураком найти. Я уж как-нибудь”.

Вот наше отношение к власти. Народ не то чтобы боится своего государства, но, говоря попросту, все время ждет от него какой-нибудь

подлянки. Поэтому пристально следит за каждым его шевелением и с подозрением реагирует на каждый его чих. Поэтому фондовый рынок наш крайне неустойчив. И инвесторам в России риски мерещатся даже там, где их, может быть, и близко нет.

У процесса денежной приватизации есть свои пики и свои падения. Очень часто они связаны именно с политическими событиями разной степени значимости.

Стагнация рынка, растянувшаяся до конца 1995 года, была обусловлена парламентскими выборами, а стагнация весной 1996 уже выборами президентскими. Летом, после победы Ельцина на первых президентских выборах, пошел бурный рост стоимости акций приватизированных предприятий, но уже осенью — снова затишье. Вызвано это тем, что начался период всеобщей апатии: Ельцин заболел, правительство стало анемичным, не принималось никаких фундаментальных экономических решений, не было продаж крупных пакетов акций. А вот подъем в начале 1997 года — это приход в правительство Чубайса и Немцова. Подъем в конце августа — следствие удачного размещения евробондов на мировых финансовых рынках и, конечно же, вбрасывание на рынок “Связьинвеста”. Потом — сентябрьский провал. Это, смею думать, — мое увольнение с поста председателя Госкомимущества.

Впрочем, нестабильное состояние фондового рынка и медленный ход денежной приватизации в России объясняются не только политическими факторами. Есть и чисто технологические проблемы. У нас очень слабо развита так называемая фондовая инфраструктура. Что это такое? Непрерывный, массированный процесс денежной продажи и перепродажи акций требует как минимум наличия двух вещей: независимых, хорошо оснащенных технически регистраторов — фирм, которые ведут реестры акционеров. А также — существования депозитариев, специальных электронных хранилищ для акций.

Чтобы я, сидя, например, в Тюмени, мог связаться со своим регистратором в Санкт-Петербурге и сообщить ему, что хочу совершить продажу таких-то и таких-то своих акций тому-то и тому-то. А это станет возможно только тогда, когда мой регистратор будет иметь соответствующую техническую поддержку, соответствующее программное обеспечение. Причем необходимо, чтобы этот

регистратор был совершенно независим от управленцев тех компаний, продажу акций которых он должен фиксировать. Дабы у менеджеров компаний не появилась возможность давить на него.

Классический пример такого давления в России — известный скандал на рубеже 1994–1995 годов, когда директор Красноярского алюминиевого завода взял и вычеркнул из реестра акционеров иностранного инвестора — “Транс Уорлд Труп”. Вычеркнул, потому что у него регистратор был ручной. Потому что решил вписать предыдущего хозяина этих акций, каковым он сам и являлся. То есть прежде акции продал, а потом поразмыслил, что он это зря сделал, и захотел устроить все, “как было”.

А сколько “Роскредит” боролся с гендиректором Лебединского горно-обогатительного комбината Калашниковым! Та же самая история. Правда, в послед

нее время проблема независимости регистраторов более-менее налаживается: Государственная комиссия по ценным бумагам работает в этом направлении.

Но до финиша там еще далеко.

ИНОСТРАННЫЙ ИНВЕСТОР: ТОРМОЗ ИЛИ МОТОР?

Итак, российский рынок акций приватизированных предприятий до сих пор остается крайне неустойчивым. Он подвержен политическим влияниям и испытывает проблемы организационного характера. Такие рынки в мировой практике принято называть развивающимися. И состояние таких рынков во многом зависит от благосклонности иностранных инвесторов. Хорошо известны примеры бурного подъема некоторых азиатских стран за счет массированного притока иностранных инвестиций — Гонконг, Тайвань, Южная Корея.

Однако для России проблема иностранных инвестиций до сих пор остается чрезвычайно болезненной. В понимании огромного числа наших соотечественников иностранные инвестиции — это что-то вроде иностранной интервенции. К сожалению, так до сих пор думают не только рядовые работники заводов и фабрик, буквально задыхающихся без инвестиций, но и директора этих предприятий; и чиновники всех рангов; и народные избранники, заседающие в законодательных собраниях всех уровней. В результате этот чисто психологический фактор становится еще одним серьезным тормозом денежной приватизации.

А между тем в понятии “иностранный инвестор” нет ничего зазорного, предосудительного, опасного. Напротив, весь мир пребывает в состоянии непрерывной погони за иностранными инвестициями. Африканцы и азиаты, европейцы и, даже страшно сказать, американцы — все они расценивают как настоящую победу приход крупного иностранного инвестора на свой рынок. Но вообще, если рассуждать строго, национальность капиталов — понятие весьма и весьма условное. Ведь границы между иностранным и внутренним инвестором всегда размыты. Смотрите, что происходит на самом деле на рынке капиталов.

Скажем, какой-то американский инвестиционный банк вкладывает в Россию деньги своих клиентов. По сути банк этот является всего лишь посредником, ведь он работает со средствами инвестиционных фондов. Но и те, в свою очередь, аккумулируют чужие деньги — деньги граждан. То есть в этот инвестиционный фонд, а потом и в этот банк деньги приходят с мирового финансового рынка.

Но ведь на этом рынке находятся и российские деньги: масштабы экспорта капитала из России значительны. По различным оценкам, от 20 до 100 миллиардов долларов. Поэтому не исключено, что под видом иностранных инвестиций Россия часто сталкивается с таким явлением, как реэкспорт (возвращение) собственного капитала.

Вообще мировая финансовая система устроена таким образом, что определить, кто именно инвестирует, очень сложно. Во все страны инвестирует весь мир. В долларе, вложенном в наши предприятия, один цент может оказаться газпромовским, а другой — бабушки из Канзаса. Поэтому нужно уходить от расхожего стереотипа: Россию, мол, скупают иностранцы. Конечно, когда происходят прямые инвестиции в производство, например “Сименс” покупает “Электросилу”, все более или менее ясно: немцы покупают российский завод. Хотя это тоже вопрос, потому что надо разобраться, кому принадлежит этот самый “Сименс”. Ведь на самом деле он принадлежит куче инвестиционных фондов, у которых деньги отовсюду.

А уж национальность денег, направляемых на портфельные инвестиции (инвестиционные фонды вкладывают в покупку акций, чтобы потом их продать и заработать на росте стоимости), определить тем более невозможно. Единственное, что можно констатировать с

уверенностью: в этих инвестиционных фондах собраны деньги со всего мира.

А вот и еще одна страшилка про иностранных инвесторов, имеющая широкое хождение в России. Придут они, дескать, — англичане, американцы, немцы, скупят наши заводы и закроют их! Конкуренцию устранять будут.

К сожалению, эта теория слишком красива, чтобы быть правдой. Да-да, именно красива. Потому что в реальном мировом разделении труда Россия и близко не претендует на нишу, занимаемую англичанами, американцами, немцами — производителями высококачественной продукции, требующей современного наукоемкого оборудования. Наши настоящие конкуренты: Бразилия, Индия, Китай — государства, индустрия которых ориентирована на сырьевые отрасли. Как и в России. У нас ведь значительную часть производимой продукции (валового внутреннего продукта) составляет именно сырье: полезные ископаемые, энергоносители, лес, целлюлоза, металл. Так что наши потенциальные страны — конкуренты, не доноры инвестиций, а такие же, как и мы, нуждающиеся — реципиенты.

Как видим, из соображений конкуренции американскому инвестору закрывать российское предприятие ни к чему: не конкуренты мы. Хотя в те наукоемкие отрасли, в которых мы ушли дальше американцев, они, наоборот, с готовностью вкладывают. Допустим, в завод имени Хруничева, производящий космическое оборудование. Они хотели бы, чтобы этот завод остался, потому что они не умеют делать таких разгонных блоков, как мы. Они не умеют делать таких “Протонов”, таких больших сфер для космических модулей. Поэтому и Локхид, и НАСА ежегодно вкладывают по 200–300 миллионов долларов в Хруничева.

Впрочем, можно рассмотреть некий гипотетический пример. Допустим, иностранный инвестор покупает фирму конкурента в России. Скажем, немецкая фирма по производству определенного класса станков приобретает у нас родственное предприятие. Чтобы закрыть, мрачно уверяют критики приватизации. Но давайте подумаем: почему российский завод является для немецкого конкурентом? Наверное, потому, что он производит продукцию качественнее и дешевле. А если немцы сами становятся хозяевами

российского завода, зачем же им этот завод закрывать? Хозяин посмотрит, что делается на русском заводе лучше, что на немецком, и займется интеграцией, взаимовыгодным объединением двух бизнесов. Что-то будет изготавливать на одном заводе, что-то на другом, а в результате получится продукт нового качества, еще более продвинутый и конкурентоспособный.

Какой может быть вывод из нашей гипотетической истории? А вывод может быть один: опасаться иностранных инвесторов глупо. Впрочем — стоп! Необходима оговорка. Когда государство активно привлекает иностранные инвестиции, ему следует очень осторожно выбирать правильное соотношение между инвестициями на возвратной и безвозвратной основе, в противном случае возможны крайне неприятные последствия. Что это такое, сейчас поясню.

Существует два вида рыночных инвестиций. Одни предусматривают возвратность средств: скажем, облигации или те же евробонды. Предприятие (государство) продает желающим свои бумаги, которые являются свидетельством того, что это предприятие (государство) берет деньги в долг и через определенное время обязуется вернуть их с процентами. Безвозвратные инвестиции — это инвестиции в акции предприятия. Инвестор покупает акции и становится совладельцем предприятия. Свои вложения он возвращает благодаря дивидендам.

Так вот, инвесторы всегда очень осторожно подходят к неведомым им доселе рынкам, особенно к рынкам развивающимся. И прежде чем вкладывать напрямую в акции предприятия, они предпочитают просто дать в долг. Как бы пробный шар бросить. Условно говоря, прежде чем стать совладельцем какого-нибудь “Самсунга”, они дают этому “Самсунгу” в долг и смотрят, как возвращает.

Именно поэтому на развивающихся рынках всегда получается так: первый рост экономической активности начинается за счет притока инвестиций заемных. И здесь важно заемщику не потерять голову, не нахватать займов чрезмерно много, дабы иметь возможность все их вернуть в срок и с положенными процентами. Смотрите, что произошло в последнее время в Бразилии, в странах Юго-Восточной Азии. Они нахватали заемных инвестиций много, чрезвычайно много. И, в итоге, южнокорейские или тайваньские корпорации оказались не в состоянии вернуть своим инвесторам деньги в том объеме, который

предусматривался условиями займов. В итоге страшный финансовый и фондовый кризис, девальвация национальных валют. Кризис этот по инерции, по аналогии (тоже ведь развивающийся рынок) затронул и Россию: инвесторы снизили свою активность на российском рынке.

Однако мы-то еще не наделали возвратных долгов в таком объеме, как, скажем, страны Юго-Восточной Азии. Наши корпорации и государство (по евробондам) вполне в состоянии выполнять все свои обязательства. Внешний долг государства не имеет к рыночным займам никакого отношения, но даже он реструктурирован на многие годы и потому не может быть для нас давящим фактором. Тем не менее азиатский кризис — хороший урок для России. Есть шанс, что мы не будем такими несмышлениками, как наши предшественники: сумеем вовремя остановиться в погоне за заемными средствами и станем более внимательно относиться к прямым инвестициям в предприятия.

А завершить разговор о роли иностранных инвестиций в денежной приватизации хотелось бы вот какими соображениями. Российской приватизации нужны сегодня иностранные капиталы вовсе не потому, что у нее нет собственных инвестиционных ресурсов, но потому, что нет механизма, с помощью которого эти ресурсы могли бы быть задействованы. На самом деле у России огромный внутренний потенциал для инвестирования, просто мы, извиняюсь, по-идиотски совершенно к нему относимся и потому зависим от инвестиций иностранных.

В этом смысле очень поучителен чилийский опыт. Когда страна встала перед необходимостью проводить реформы, она оказалась в международной изоляции: диктаторский режим, ущемление прав человека. Одним словом, ни на какие иностранные инвестиции страна рассчитывать не могла. И что тогда сделали “чикагские мальчики” из правительства Пиночета? Они начали искать внутренние источники для инвестирования. И очень скоро такой источник нашли; все социальные отчисления. И, прежде всего, пенсионные отчисления, которые каждый работодатель делал для своих рабочих.

Пенсионерам оставили только минимальные пенсии, чтобы с голоду не умерли, а все остальные социальные средства сконцентрировали в частных пенсионных фондах. И эти средства стали инвестировать в экономику. И они подняли свою экономику на

эти деньги. И сделали совершенно потрясающую вещь: через несколько лет капитал стал самой главной статьей экспорта Чили. Сегодня эта страна — крупнейший донор в Латинской Америке.

В России с нынешним состоянием пенсионного фонда подобные вещи совершенно невозможны. Потому что отчисления, которые мы делаем в пенсионный фонд, — это не долгосрочные инвестиции. Скажем, я не себе на старость откладываю, а оплачиваю пенсии для своих родителей. Поэтому деньги, перечисленные в пенсионный фонд моим работодателем, не лежат там лет двадцать, дожидаясь моего пенсионного возраста, а в тот же день, если не в ту же секунду, уходят из этого фонда для оплаты пенсий сегодняшним старикам.

А вот если бы нам каким-то образом перекрутиться, и хотя бы лет двадцать выплачивать людям пенсии из какого-либо другого источника, перейти на так называемую накопительную пенсионную систему, то в стране появился бы огромный инвестиционный ресурс. Этот ресурс измеряется 12 триллионами рублей ежемесячно! То есть в год это примерно 20 миллиардов долларов. И это только пенсионный фонд. А еще вклады граждан, а еще кубышки! Да нам никакие иностранные инвестиции не потребуются. Надо только найти схему, которая позволит высвободить для долговременных накоплений все эти деньги.

Почему сегодня Америка — крупнейший инвестор в мире? Потому что там исправно работает система паевых инвестиционных фондов. Это не Сорос с Гейтсом инвестируют в весь мир, это 200 миллионов американского населения инвестируют. Не может быть никакого сравнения между Соросом с его 9 миллиардами долларов и, скажем, паевым инвестиционным фондом “Фиделити” с его 500 миллиардами долларов. А что такое “Фиделити”? Да это простые бабушки из Канзаса.

Почему сегодня инвестиционный капитал, работающий в России, непропорционально перекошен в сторону иностранцев? Да потому, что у них задействованы эти источники, а у нас нет. Ведь если сравнивать финансовые ресурсы их олигархов и наших, то следует признать, что они уже вполне сопоставимы. Но вся проблема заключается в том, что в российском инвестиционном капитале 90 процентов — деньги этих самых олигархов, и только 10 процентов — все остальные мелкие источники. А в тех же Соединенных Штатах у олигархов пять

процентов инвестиционных ресурсов, зато все остальное — бабушки-старушки. Как только нам удастся достигнуть хотя бы близкого к этому соотношения, проблема скупки иностранцами российских предприятий отпадет сама собой.

ЗАЛОГОВЫЕ АУКЦИОНЫ: НАБИРАЕМ УСКОРЕНИЕ

Бурный всплеск в ходе денежной приватизации связан с залоговыми аукционами осени 1995 года. Тогда в течение трех месяцев в бюджет были привлечены огромные деньги — миллиард долларов. Однако эта мера в свое время вызвала очень много критики и даже разногласий внутри команды. Тем не менее я и до сих пор считаю, что тогда мы поступили единственно возможным образом, и поступили правильно. Ведь ситуация, в которой оказался приватизационный процесс накануне залоговых аукционов, была просто тупиковой.

С одной стороны, надвигались парламентские выборы и потенциальный инвестор был смертельно запуган возможностью коммунистического реванша. Таким образом, ожидать сколько-нибудь существенных денег с мирового финансового рынка не приходилось. С другой стороны, и без того не радужную ситуацию окончательно осложнила деятельность Владимира Полеванова на посту председателя Госкомимущества. Впрочем, “деятельностью” его руководство Госкомимуществом назвать сложно, потому что фактически он сделать ничего не успел, и слава Богу. Но своей болтовней он шуганул инвесторов, и наш рынок начал расти где-то месяцев на шесть — девять позже, чем это могло бы произойти без Полеванова.

На ситуацию в глобальном смысле повлиял и финансовый кризис в Мексике, где разорилось очень много инвесторов. Возникло общее недоверие ко всем развивающимся рынкам. В итоге сложилось устойчивое мнение: развивающиеся рынки нестабильны, вложения в них рискованны.

В этой аховой ситуации положение российского правительства многократно осложнялось огромным заданием по приватизации на 1995 год: Госкомимущество обязано было перечислить в бюджет восемь с лишним триллионов рублей. Справедливости ради следует сказать, что в момент принятия бюджета мы сами настаивали на такой высокой цифре. Мы предполагали продать акции нефтяных компаний,

и за счет вырученных денег решить все бюджетные проблемы с зарплатами, пенсиями, денежными пособиями военнослужащим.

Однако Дума поступила хитро. Задание по приватизации она утвердила, но тут же записала в законе о бюджете: продавать акции нефтяных компаний нельзя. Они нас поймали. Это был хорошо просчитанный политический ход: накануне выборов посадить правительство в лужу, продемонстрировать якобы его полную несостоятельность. И оказались мы в капкане: “стахановское” задание по доходам получено, а источник этих доходов обрублен.

К сожалению, тогда, в начале 1995 года, выгодно продать можно было только “нефтянку”. Рассчитывать на серьезные доходы от продажи каких-либо других компаний не приходилось. Интерес к акциям РАО “ЕЭС России” был еще не таким высоким, как год или два спустя, и стоили эти акции в ту пору дешево. О продаже “Газпрома” по понятным причинам вопрос не стоял тогда, да он и сейчас не стоит. Первая попытка продать “Связьинвест” завершилась неудачей. Короче, куда ни кинь, всюду клин. В итоге к концу августа мы имели всего около 500 миллиардов доходов от приватизации, и это при том, что к концу года должны были выйти на цифру в восемь с лишним триллионов. И тогда в правительстве стали склоняться к идее, которая обсуждалась уже не первый месяц: если акции нельзя продать, их следует заложить.

Выступление Потанина на заседании правительства в марте 1995 года было хорошо подготовленным экспромтом. Накануне мы очень долго обсуждали с нашими олигархами схему залогов. Идея была проста: если невозможно продать акции, нужно получить некое предфинансирование в счет возможной в будущем продажи. Схема вырисовывалась следующая: государство передает банкам на конкурсных началах во временное управление контрольные пакеты акций нефтяных компаний. Банки в обмен на акции предоставляют российскому правительству кредит, используемый для финансирования бюджетных нужд. По истечении определенного срока либо правительство возвращает кредит банкам, либо акции становятся собственностью этих банков.

Акции под кредит правительству были заложены исключительно на российские банки, чтобы снять широко распространенные опасения по поводу экспансии иностранцев. И потом, за столь мизерные суммы

было бы все-таки несправедливо передавать контрольные пакеты иностранным банкам. Таким образом мы и укрепили отечественный капитал, и получили деньги, необходимые бюджету. Бюджетное задание в конечном счете было все-таки выполнено.

По процедуре проведения аукционов есть те замечания, с которыми я бы мог согласиться, а есть те, с которыми я категорически не согласен. Меня все время ругают за то, что я проводил “непрозрачную приватизацию”. Да ничего прозрачнее залоговых аукционов в нашей приватизации вообще не было! Журналисты сидели в зале и весь процесс аукциона снимали на камеру. Куда еще прозрачней, скажите?

Меня склоняют за то, что я якобы не всем желающим принять участие в аукционах уделял равное внимание. Но я встречался со всеми, кто изначально же- пал принять участие в аукционах. Было огромное количество людей, твердивших, что “идея гнилая и никуда не годится”. А когда стало видно, что аукционы все-таки состоятся, почти все критики полезли туда со страшной силой. Причем почти все — без денег. Просто для того, чтобы доказать, что они тоже олигархи, чтобы поскандальить.

Уже после того как я ушел из правительства, я спрашивал у одного такого скандалиста:

— Скажи честно, были у тебя в тот момент деньги?

— Нет, — говорит, — я просто дурака валял. Хотел сорвать аукцион. Мне было жалко, что это кому-то другому достанется.

Вот и вся правда про “обиженных” и “обманутых”. Меня упрекают и в том, что я не допустил к аукциону банк “Российский кредит”. А как я его мог допустить, если этот банк, обещая бюджету 350 миллионов долларов, смог принести гарантии (документы, которые подтверждают способность банка заплатить обещанную сумму) только на 170 миллионов? Если собственный капитал этого банка не дотягивает даже до обещанных 170, а составляет всего 90 миллионов долларов? Допусти я к аукциону “Российский кредит”, любой другой участник тотчас же оспорил бы мои действия в суде и обязательно этот суд выиграл бы. Конечно, “обиженный” “Российский кредит” затеял истерики, пресс-конференции, судебные разбирательства. Однако по судам мы всюду выходили победителями.

Другая шумная история — аукцион по ЮКОСу. Там требовалось сделать стартовый взнос в размере стартовой же цены — 350

миллионов долларов. Конкуренты МЕНАТЕПа заявили о том, что они будут расплачиваться не рублями и не долларами, а Государственными казначейскими обязательствами. Интересная получалась ситуация: мы, государство, нуждаемся в деньгах, а нам предлагают наши же долговые расписки! Естественно, в приеме заявки мы отказали. Результат: истерики, пресс-конференции, судебные разбирательства. Впрочем, последние опять же выиграли мы. Упрекают нас и в том, что, получив залоговые деньги от “ОНЭКСИМбанка” как победителя аукциона, мы положили эти деньги на счета того же “ОНЭКСИМа” как уполномоченного банка российского правительства. Да, положили. День-два они там лежали. Но потом все ушли на зарплату, на оплату военного заказа, на подготовку к зиме и так далее. Все до единой копейки деньги эти оказались в бюджете.

Впрочем, есть в полемике вокруг залоговых аукционов один упрек, с которым я готов согласиться. Речь идет о том, что мы были не правы, когда допустили к участию в аукционах те банки, которым была поручена в соответствии с постановлением правительства организация этих мероприятий. Очевидно, надо было предложить этим банкам отказаться либо от участия в аукционе, либо от подготовки мероприятий.

Однако следует признать, что устанавливать такие ограничения было очень сложно: заинтересованные банки смогли бы поучаствовать в аукционе через другие фирмы, что только запутало бы ситуацию и усложнило ее.

Еще один аргумент в нашу пользу — из мирового опыта. В мировой практике существует такой общепризнанный способ организации сделки, как андеррайтинг. Специальный этот термин предполагает следующую процедуру: нанимается инвестиционный консультант, который прописывает всю структуру сделки, организует размещение акций и при этом сам же принимает участие в сражении за эти акции. В том случае, если никто не предложит большей цены, чем пообещал он сам, консультант (андеррайтер) имеет право выкупить акции. Считается большим успехом, если эмитенту (тому, кто продает акции) удастся найти такого консультанта.

Вообще на все упреки в том, что аукционы были проведены с нарушением закона, могу ответить одно: прошел целый ряд судебных процессов, и все их мы выиграли.

В общем, итоги залоговых аукционов я считаю весьма успешными. Эти аукционы продемонстрировали потенциальному инвестору, что стоимость ведущих российских компаний может измеряться сотнями и даже миллиардами долларов. Залоговые аукционы дали мощный импульс для ускорения полноценной и широкомасштабной денежной приватизации.

МОНОПОЛИСТОВ — НА ПРОДАЖУ, ПРИВАТИЗАЦИИ — ПОЛНЫЙ ХОД!

После проведения залоговых аукционов ситуация на фондовом рынке качественно изменилась. Чувствовалась отобюрокраченность и заинтересованность потенциальных игроков. Поэтому очень скоро, в январе 1997 года, без всяких залоговых аукционов мы реализовали проект по продаже 8,5 процента акций РАО “ЕЭС России”. Это был чисто денежный аукцион, проведенный по всем правилам, в результате которого мы собрали 350 миллионов долларов.

А давался он нам тоже непросто. Сначала мы не думали о продаже акций. Хотели выпустить облигации РАО ЕЭС. На этом мы рассчитывали заработать денег больше, чем на аукционе. Но выпуск облигаций требовал тесного сотрудничества со стороны менеджмента, полной прозрачности всей финансово-хозяйственной деятельности компании. А позиция председателя совета директоров Дьякова была однозначна: “костями лягу, но к информации по компании никого не допущу”. И когда мы увидели, что дорогое время уходит на одни бесконечные препирательства с ним, то решили, что проще будет провести аукцион.

Впрочем, будь воля Дьякова, он и аукциона не допустил бы. Но тут очень твердую позицию занял Черномырдин. Дело было так. Тогда Потанин работал первым вице-премьером, а я у него подчиненным. Мы с ним решили во что бы то ни стало аукцион по РАО ЕЭС провести, несмотря на все сопротивление Дьякова. Бюджету позарез нужны были деньги: правительство в долгах как в шелках, постоянно раздаются крики о необходимости отставки кабинета министров. К тому же мы прекрасно понимали, какой толчок для развития фондового рынка будет дан впрыскиванием на него акций энергетической компании. Для себя решили так: пусть нас уволят, но этот аукцион мы проведем.

И вот сидим на заседании кабинета: Виктор Степанович, мы с Потаниным, Дьяков со своими присными. Я говорю:

— Виктор Степанович, аукцион уже третий день идет. Я пытался с этим вопросом к вам попасть, но времени для меня не находилось. Впрочем, мне никаких особых разрешений не требуется, для того чтобы проводить аукцион. По плану я должен был это сделать еще два года назад.

В общем, делаю такой долгий заход, готовясь обороняться и отбиваться. А Черномырдин так спокойненько:

— В чем проблема? Нужно продавать — продавайте.

И все. Два триллиона мы тогда на РАО “ЕЭС” получили, и весь январь на них жили. Но значение продажи энергетической компании для становления фондового рынка в России было куда более серьезным, чем решение сиюминутных финансовых проблем.

Год назад мы еще и мечтать не могли о том, чтобы продать восьмипроцентный пакет какой-либо компании за сотни миллионов долларов. И вот нам удалось вплотную подойти к реализации миллиардных проектов. Аукцион по РАО “ЕЭС России” продемонстрировал, что портфельный инвестор (инвестор, который зарабатывает на выгодной перепродаже акций) уже готов покупать на российском рынке небольшие неконтрольные пакеты, будучи уверен, что в дальнейшем он сумеет точно так же беспрепятственно их реализовать.

Таким образом, к 1996 году российский фондовый рынок пережил и стагнацию, и залоговые аукционы и вышел наконец на уровень профессиональных продаж. Когда акции продаются по ценам, близким к мировым, без ограничения претендентов, с участием иностранных инвесторов, все это означает, что появились деньги внутри страны, появилось доверие к нашим бумагам за границей, рынок встал на ноги. Два года для взросления рынка — это все-таки очень короткий срок.

Еще одно яркое свидетельство становления российского фондового рынка — многомиллиардные кредиты, предоставленные иностранным инвестором крупнейшим нашим компаниям — “Газпрому” и “ЛУКОЙЛУ”.

Раньше тот же “Газпром” и помыслить не мог о том, чтобы в течение двух дней договориться о западных кредитах, равных двум миллиардам долларов. А теперь это происходит, потому что

капитализация “Газпрома” (рыночная стоимость всех его акций) выросла до 30 миллиардов, потому что, движимая требованиями фондового рынка, компания сделала свою деятельность более прозрачной и понятной для потенциальных инвесторов.

Инвестиции идут туда, где растет рыночная стоимость компаний, где есть прозрачный рынок, прозрачные финансовые показатели. Так формируются предпосылки экономического роста.

Существует еще одна спорная проблема, которую очень трудно обойти, если речь заходит о денежной приватизации. Доходы от приватизации. Куда они должны идти, в бюджет или на инвестиции, самим предприятиям? Конечно, сегодня это чисто теоретическая проблема: пока существует бюджетный кризис, правительство вынуждено думать в первую очередь о фискальном результате. А если рассуждать отстраненно от нынешней бюджетной ситуации? Казалось бы, следует признать: доходы от приватизации разумнее всего направлять на инвестиции. Ведь инвестор заплатит больше, если будет знать, что его деньги пойдут именно в то акционерное общество, акции которого он приобрел.

Однако реальная жизнь опровергает эффективность этой, казалось бы, очевидной схемы. Когда мы проводили инвестиционные конкурсы, мы уже пытались стимулировать инвестора. Фиксированная сумма платилась за акции, а остальные деньги, полученные в результате торгов, должны были пойти на инвестиции. Но инвестор, становясь владельцем крупного пакета, договаривался с менеджерами эмитента о взаимовыгодной схеме: инвестиционные деньги проводились по счетам, возвращались инвестору, менеджер получал за эту сделку свой процент, а государству совместными усилиями доказывали, что условия инвестиционного конкурса выполнены.

Поэтому я считаю, что все деньги полученные в ходе денежной приватизации, должны поступать в казну. При этом какая-то их часть может оставаться на специальном счете, с которого средства будут уходить строго под инвестиционные программы данного акционерного общества. Только так можно исключить сговор между акционерами и менеджерами.

Сегодня доходы от приватизации таковы, что они обеспечивают каждый тридцатый рубль в зарплате любого бюджетника — учителя, врача, военного, милиционера, госслужащего (исключая пенсионеров:

пенсионный фонд не пополняется приватизационными деньгами). А если объемы бюджетного задания по разгосударствлению будут наращиваться, то “приватизационным” может оказаться и каждый десятый рубль зарплаты. Отказываться от такого источника финансирования в нашей ситуации просто неразумно.

Вообще я с оптимизмом смотрю на будущее денежной приватизации в России. И, прежде всего, потому, что она проходит на гораздо более благоприятном политическом фоне, чем чековая. Сегодня нет уже такой острой нужды защищать необходимость разгосударствления экономики, как это было, скажем, в 1994 году. Похоже, вопрос о жизни и смерти российской приватизации уже не стоит в повестке дня. Даже коммунисты, которые когда-то выстраивали свою программу на резкой критике приватизации, сегодня признают необходимость всех форм собственности. Правда, они все еще норовят разобраться с каждым собственником отдельно. И периодически пытаются втянуть в эти разборки парламент. Но это пустые хлопоты.

Максим БОЙКО, Альфред КОХ

“СВЯЗЬИНВЕСТ” — СДЕЛКА ВЕКА

ПЕРВАЯ ПОПЫТКА

Идея приватизации “Связьинвеста” как самой важной и масштабной приватизационной сделки родилась летом 1995 года. Почему именно тогда?

Уже была завершена чековая приватизация, и основная масса предприятий была переведена из государственного сектора в частный. Уже на повестке дня не стояла задача приватизировать как можно быстрее и как можно больше. Пришло время крупного инвестора, когда надо было начинать работать с индивидуальными проектами. В начале 1992 года, например, серьезного инвестора в Россию затащить было просто невозможно: инфляция, политическая нестабильность. Одним словом, инвестиционный климат оставлял желать лучшего. В 1995 году ситуация уже была совершенно иной: крупные инвестиционные проекты стали принципиально возможны.

К тому же наложились и обстоятельства субъективного характера: федеральному бюджету срочно требовались деньги. Борьба с инфляцией шла трудно, сокращение расходов оборачивалось тяжелой политической проблемой. Поэтому правительству позарез требовались дополнительные поступления. Госкомимущество попросило Российский центр приватизации выделить крупные объекты, продажа которых могла бы дать значительные доходы в бюджет.

Почти сразу стало очевидным, что особый интерес для инвесторов может представлять акционерное общество “Связьинвест” и есть шансы на успешную продажу этого объекта. Связано это было прежде всего с привлекательностью самой телекоммуникационной отрасли. Во всем мире она в последние годы развивается на редкость динамично и успешно. Многомиллиардные инвестиционные проекты, в том числе и приватизационные, здесь скорее не исключение, а правило. Привлекательной была и структура “Связьинвеста”, собравшего контрольный пакет почти всех местных телефонных станций, так называемых региональных операторов связи. Правда, в тот момент рынок междугородних и международных телефонных переговоров еще не был подконтролен “Связьинвесту”. Однако и того,

чем располагал холдинг, было вполне достаточно, чтобы вызвать интерес у серьезного инвестора.

Самая главная трудность, с которой мы столкнулись в ходе работы, — это фактор времени. Задача, поставленная Анатолием Чубайсом, сводилась к следующему: деньги от продажи “Связьинвеста” должны поступить в бюджет до полуночи 31 декабря 1995 года. В принципе сделки такого масштаба готовятся годами. Несмотря на это, а может быть, благодаря этому, работа над сделкой шла очень интенсивно.

Для начала нам нужно было понять, что такое “Связьинвест” и как нарядить “невесту”, чтобы лучше выдать ее замуж. Было очевидно, что наличие про-стой совокупности региональных операторов недостаточно для того, чтобы выгодно продать этот объект: важно было, чтобы у “Связьинвеста” была лицензия на осуществление международных и междугородних переговоров. Такая лицензия была выдана, но на этом рынке уже работал серьезный конкурент — “Ростелеком”. Возникла система двух операторов.

Сделка с самого начала готовилась как международная, был нанят консорциум консультантов, который возглавлял инвестиционный банк “Н.М. Ротшильде”. У них был большой опыт работы именно в этом секторе. К примеру, незадолго до этого они успешно провели приватизацию в сфере телекоммуникаций на Кубе. Они действительно работали очень старательно и квалифицированно, у нас сложились с ними нормальные отношения.

Мы начали интенсивный диалог с иностранными инвесторами. На первом этапе предполагалось продать 25 процентов плюс одну акцию стратегическому инвестору — профессиональному телекоммуникационному оператору, который всерьез взялся бы за инвестиции в Россию. Мы понимали, что подобного рода партнерство имеет свои плюсы и минусы. Могли возникнуть вопросы о том, насколько предлагаемая схема взаимоотношений позволяет защитить стратегические интересы и национальную безопасность России. Но наличие на внутреннем рынке двух операторов позволяло передать часть, связанную с национальной безопасностью, “Ростелекому”. Наличие же стратегического инвестора позволило бы нашим телекоммуникациям, значительно отставшими в своем техническом

развитии, одним скачком, а не постепенно, выйти на самый современный уровень.

Мы пригласили представителей всех крупнейших телекоммуникационных фирм в Москву на встречу с Чубайсом и руководством Минсвязи и предложили им принять участие в конкурсе. Практически сразу стало ясно, что круг потенциально заинтересованных в сделке инвесторов практически совпадает с кругом крупнейших телекоммуникационных компаний: В то же время круг тех, кто готов был двигаться вместе с нами в жестком временном графике, был ограничен. Например, в крупнейшей американской телекоммуникационной фирме AT&T происходили весьма непростые внутренние процессы, и поэтому ее высший менеджмент не мог уделить сделке по “Связьинвесту” серьезного внимания.

Когда конкурс был запущен, стало ясно, что реальных претендентов только два: итальянская STET и консорциум из трех операторов (Deutsche Telekom, France Telecom и US West). Это, конечно, были два очень разных участника конкурса. Консорциум трех фирм уже давно осваивал российский рынок, имел целый ряд совместных проектов с Минсвязи, в том числе и проект “50 на 50” с большими объявленными инвестициями, но шел он очень плохо. У STET ситуация была иная. Компания находилась в очень хорошем финансовом положении, была готова вкладывать большие деньги, плохо представляла себе, что происходит в России, и испытывала к нашему проекту огромный интерес.

Позиция Минсвязи была в целом позитивной, но несколько настороженной. Руководство министерства опасалось появления столь мощного иностранного телекоммуникационного оператора в России.

Конкурс проводился в два этапа. На первом этапе потенциальным игрокам предоставлялась возможность зарегистрировать свои намерения для участия в конкурсе. Две основные заявки как раз и появились в это время. Стало очевидным, что конкурс состоится.

Но на втором этапе, когда претенденты должны были уточнить размеры сумм, которые они готовы выложить за акции, консорциум так и не подал серьезной заявки. Он предложил вообще изменить структуру сделки: участники консорциума отказывались, приобретая акции, платить за них деньги в бюджет, они хотели заниматься только инвестициями. Конечно, такой поворот дела нас не устраивал. Мы

считали, что часть денег должна пойти в бюджет, а часть — на инвестиции в отрасль.

В отличие от своих конкурентов STET подготовила основательную заявку. И после того как эта компания была объявлена победителем конкурса, с ее руководством начались интенсивные переговоры. Как потом выяснилось, STET сильно централизованная структура, и все стратегические решения в ней принимает очень небольшое число высших менеджеров. А эти люди стали всерьез изучать условия сделки только после того, как была подана окончательная заявка и начались переговоры по документам. И тут у них сразу возникло множество вопросов. Большую часть этих вопросов мы успешно снимали, пока на последнем этапе вдруг не обнаружилось, что их аппетиты начинают расти. А очень многое зависело от технических деталей, которые прописывались в специальном соглашении между государством — владельцем контрольного пакета и компанией-инвестором.

Представители STET требовали все больших и больших полномочий — по назначению членов совета директоров, по контролю за финансами компании, за региональными операторами и т. д. И по каждому из этих пунктов непрерывно велись очень жесткие переговоры. В течение нескольких недель мы работали по 18 часов в сутки, из которых восемь занимали собственно переговоры. Но все равно не укладывались в те сроки, которые определили для самих себя. Кончилось все выдвижением очередного агрессивного требования со стороны наших партнеров, и нам пришлось сказать “нет”. Эта черта была подведена коллективным решением Чубайса, Госкомимущества и Минсвязи — компромиссы тоже имеют границы.

Наши партнеры так и не смогли поверить в то, что мы так сильно ограничены по срокам. Им казалось, что для России сотрудничество со столь уважаемой компанией, как STET (а компания действительно весьма уважаемая), настолько важно, что переговоры могут длиться очень долго, а уступки — быть бесконечными. В итоге сделка развалилась.

В январе и феврале 1996 года STET пыталась выйти на правительство, с тем чтобы продолжить переговоры, им было жалко потраченных денег и времени. Встретились мы один раз, но они повели переговоры на прежних, неприемлемых для нас, позициях. И это, естественно, не дало никакого результата.

С моей точки зрения, наши партнеры потеряли совершенно уникальную возможность выйти на российский рынок и начать реальную работу. Отчасти итальянцы переоценили свои возможности, отчасти свою роль сыграло то обстоятельство, что высшее руководство компании слишком поздно подключилось к переговорам, — все-таки надо признать, что сделка была действительно очень сложной.

В результате эта своего рода показательная операция, которая могла стать хорошим прологом к масштабной денежной приватизации, была сорвана. Но в то же время стало очевидно, что в России вполне возможно организовывать сделки такого уровня. За 1996 и первую половину 1997 года приватизационных сделок такого объема не было. Для того чтобы снова выставить “Связьинвест” на торги, понадобилось без малого полтора года. И это уже был другой “Связьинвест”, в который вошел контрольный пакет “Ростелекома”.

АУКЦИОНЫ-97: ПРИВАТИЗАЦИЯ НОВОГО ТИПА

Когда о необходимости продажи “Связьинвеста” заговорили во второй раз, я занимал пост председателя Госкомимущества и сделкой пришлось заниматься мне. Для начала попытался разобраться, почему провалился аукцион 1995 года.

Основная причина была очевидна: дефицит времени. Хорошенько подпортил ситуацию и политический фактор. Ведь сделка прорабатывалась как раз в момент подготовки и проведения парламентских выборов. Когда же результаты этих выборов стали ясны, то иностранный инвестор, к своему глубочайшему разочарованию, обнаружил, что демократы потерпели поражение. Куда станет двигаться экономика? Каким будет политический курс властей? Было много неясного и туманного. И такая ситуация, естественно, не вдохновляла потенциальных инвесторов.

Разумеется, они утверждали, что наши политические проблемы для них не имеют ровно никакого значения. Но при этом настаивали на том, чтобы деньги, заплаченные ими за акции, без движения лежали на специальном счете шесть месяцев, то есть до окончания президентских выборов.

Одним словом, инвесторы приняли решение не торговаться и перевели разговор в термины бухучета, требуя выполнения неких обязательств до перевода денег. Выдвигали всевозможные условия, лишь бы повременить и осмотреться: что-то будет в этой стране

дальше? Нас такая тактика абсолютно не устраивала. В какой-то момент мы поняли, что переговоры бессмысленны: до президентских выборов никакие серьезные сделки не возможны в принципе.

Но вот когда выборы состоялись, когда стало очевидным, какого экономического и политического курса собираются придерживаться власти, можно было и с инвестором опять переговоры заводить. Однако теперь мы решили не торопиться. Было принято стратегическое решение вообще не продавать “Связьинвест” в 1996 году, чтобы лучше подготовить сделку к следующему, 1997 году.

Решение было для нас достаточно тяжелым, так как мы понимали: план доходов от приватизации в 1996 году будет с треском провален. (Так оно и получилось в итоге.) Тем не менее я считаю, что решение правительства было правильным. Спасти бюджет-96 даже продажей “Связьинвеста” было невозможно: дыра в казне оказалась слишком большой. Если бы деньги от “Связьинвеста” что-либо решали, мы бы объявили конкурс еще в 1996 году. Но продавать второпях и за бесценок, зная, что большую проблему бюджета все равно не решить? К чему?

Тем более что к началу аукциона нужно было разобраться еще с одной весьма сложной проблемой — структурой самой отрасли связи. Дело в том, что рынок связи в России обладал тогда одним принципиальным недостатком — был скверно структурирован. И вот в чем это выражалось. В области связи в России работали, как уже было сказано, две государственные компании. Одна — “Ростелеком” — контролировала междугородную и международную связь. Другая — “Связьинвест” — объединяла региональные телефонные компании.

Это было странное построение, возникшее в первые годы реформ на волне борьбы за монополизацию. Проблема монополий очень болезненная для российского правительства, поэтому мне хотелось бы остановиться на ней особо. Когда началась приватизация, руководители практически всех министерств и ведомств повели себя одинаково. Они стали ожесточенно сражаться за создание крупных холдингов, способных монопольно контролировать свои рынки. Противостоять этой массовой холдингомании было чрезвычайно сложно, ведь с созданием монопольных структур крупные советские чиновники связывали свое будущее, вопрос своего личного

выживания. Где-то нам удавалось преодолевать их сопротивление, а где-то и не получалось.

Так, например, нам удалось демонополизировать нефтедобычу и нефтепереработку, но не удалось — добычу газа. Удалось — машиностроение, лесной комплекс, оборонный сектор, но не получилось с электроэнергетикой, железными дорогами. Хотя следует признать, что эта центроостремительная тенденция, эта страсть к созданию так называемых локомотивов экономики (которые тащат ее, экономику, куда угодно, только не к экономическому росту) порой обуславливалась не столько злым умыслом власть предержащих, сколько технологическими особенностями самих отраслей.

Демонополизировать машиностроение, например, было сравнительно легко. А вот с демонополизацией нефтедобычи проблем оказалось гораздо больше. Впрочем, оторвать нефтедобычу от трубы было сложно, но все-таки можно, а вот демонополизировать железные дороги нам так и не удалось. Оторвать паровоз от железной дороги и сделать его частным? Но паровоз не возможен без железной дороги. С трудом поддавалась процедуре демонополизации и электроэнергетика, поскольку энергетическая сеть тем и хороша, что едина. А демонополизация газовой промышленности! Даже если не ставить вопрос об изымании трубы у “Газпрома” (разделении добычи и транспортировки газа), а пытаться наладить только конкуренцию газодобывающих компаний — все равно проблема. Ведь газ в России добывается практически в одном месте, и устраивать конкуренцию между скважинами, когда вход в трубу один, на самом деле не очень рационально.

Со связью же в России получилась, я считаю, полная неразбериха. Отделив международные переговоры от местных, чиновники могли рапортовать о том, что реструктуризация в отрасли проведена. Но проблема заключалась в том, что с проведением такой реструктуризации вовсе не устранялась монополизация. Как может станция, которая занимается только международными переговорами, конкурировать со станцией, которая занимается местными переговорами?

Ни о какой конкуренции между “Связьинвестом” и “Ростелекомом” не могло быть и речи, поскольку они снимали разные ниши рынка. Просто вместо одной монополии было создано две, в результате чего

взаимодействие этих монополий внутри одной отрасли только усложнилось. Если бы на рынке связи было создано несколько конкурирующих между собой компаний, обладающих полным набором услуг (международная, междугородняя, внутренняя связь), то со взаимоотношением этих компаний внутри отрасли не было бы никаких проблем; между ними естественным образом возникла бы открытая конкуренция. В нашем же случае ситуация была совершенно другая. Существовали две половинки одного организма, каждая из которых жила своей отдельной жизнью, и отношения между ними регулировались только внешнеэкономическими рычагами. Они управлялись чисто административно — указами президента, постановлениями правительства. Отсутствие конкуренции мешало нормальному формированию этих отношений, установлению стабильных правил игры.

Именно это (вернемся к “нашим баранам” — покупке “Связьинвеста”) и волновало потенциального покупателя прежде всего. Он, покупатель, все время задавал один и тот же вопрос: как вы собираетесь выстраивать отношения между двумя монополиями? А мы не могли дать внятного ответа, и покупатель сомневался в целесообразности сделки. Кроме того, в этой ситуации он не мог определить стоимость “Связьинвеста”. Очень сложно определить реальную стоимость телекоммуникационной компании, если она занимается только местными или только международными переговорами. В мировой практике ничего подобного нет. Любая компания подобного рода всегда обладает лицензией на все виды связи. На мой взгляд, именно это обстоятельство мы недооценили в 1995 году.

Стали думать, как выбраться из этого тупика. Обратились за консультациями к специалистам, которые не первый год работают на мировом финансовом рынке, — экспертам Мирового банка и английского инвестиционного банка “Ротшильд”. Смысл советов экспертов сводился к одному: отрасль в том виде, в каком она существует, не может развиваться в принципе. Вы должны признать, говорили нам, что структурировать отрасль так, как это было сделано на первом этапе, нельзя. Это все равно что отделять паровозы от железных дорог и устраивать конкуренцию между ними. Или отделить самолет от взлетной полосы и приказывать им конкурировать.

В итоге наши консультанты предложили два варианта, приемлемых с точки зрения либеральных стандартов. Либо создается единая монополия, которая несколько выпадает из рыночной экономики, но которую государство неусыпно контролирует с позиций закона о естественных монополиях. Либо отрасль дробится на несколько компаний, оказывающих все виды услуг, включая спутниковую, сотовую, международную, междугороднюю связь. Это тоже ясная и прозрачная ситуация: компании конкурируют, борются за рынки.

Мы задали консультантам вопрос: какой в каждом из этих случаев будет рыночная стоимость отрасли? Нам объяснили: если мы создадим единую монополию под контролем государства, рыночная стоимость акций компании станет сначала бурно расти, а потом начнет снижаться. В этом случае пик роста стоимости компании придется где-то на осень 1997 года. Но дальше без каких-либо серьезных внутренних преобразований, без реального сильного менеджмента рост стоимости акций прекратится. Путь демополизации прямо противоположный. Сначала акции нескольких вновь созданных компаний станут расти медленно, но затем их рост примет взрывной характер.

Нужно было определиться, что для нас важнее: деньги сегодня и окончательное эффективное структурирование отрасли в будущем или эффективное построение отрасли сразу, но денежки потом. Что душой кривить, приоритетом для нас стали деньги. Бюджетные проблемы успешно перекочевали из 1995 года в 1996 год и по-прежнему держали нас за горло. Поэтому мы выбрали монополистический путь. Было решено создавать единую монополию и 25 процентов ее выставить на продажу.

Конечно, возникли проблемы с Министерством связи и “силовиками”. Они понимали: 25 процентов такой монополии будут стоить очень дорого. У наших финансово-промышленных структур нет шансов выиграть конкурс без серьезной и решающей поддержки иностранных инвесторов. А это значит, что в связь придут иностранцы и начнут требовать доступа к нашим секретным линиям.

Впрочем, к маю 1997 года эти проблемы были решены, президент подписал указ и мы форсировали сделку.

Рыночная стоимость телекоммуникационных компаний измеряется числом долларов приходящихся на одну линию связи (один

телефонный номер). Чем дороже одна линия, тем дороже, соответственно, и вся компания.

Так вот, мы продали “Связьинвест” приблизительно за 880 долларов на одну линию. Это чуть хуже, чем в Венгрии, где рыночная стоимость одной линии связи достигла 1200 долларов. Но зато в два раза лучше, чем в Аргентине и Чили. Там цена была значительно ниже: 400–500 долларов. По сути дела, наш результат — второй среди развивающихся рынков. Чем плохо?

Кстати сказать, я убежден в том, что такой результат стал возможен именно потому, что компании, входившие в состав победившего консорциума, сплошь и рядом принадлежали к числу портфельных инвесторов, то есть их бизнес не имел никакого отношения к связи как таковой, но они приобретали акции в расчете на их будущий рост. Я не согласен с распространенным мнением, что было бы лучше, если бы акции “Связьинвеста” приобрел стратегический инвестор, такая же телекоммуникационная компания, давно работающая на мировом рынке.

Дело в том, что мировой опыт в проведении подобного рода сделок не раз уже демонстрировал: “портфельщики” в большей степени заинтересованы в том, чтобы акции приобретаемого ими предприятия дороже стоили. Ведь тогда у этих акций будет больше шансов расти в цене и позднее их можно будет гораздо выгоднее перепродать. Стратегический же инвестор ведет себя иначе: он старается при покупке заплатить как можно дешевле. Такое поведение вполне объяснимо: в дальнейшем его будет волновать не столько рост рыночной стоимости акций купленного им предприятия, сколько доходы от приобретенного бизнеса, поэтому он не заинтересован кровно в том, чтобы изначально поднимать цену на приобретаемые акции.

И в этом отношении очень показательное поведение одного из участников проигравшего в России консорциума — испанской фирмы “Телефоника”. Именно эта фирма покупала телекоммуникационные компании в Латинской Америке, где их рыночная стоимость оказывалась рекордно низкой. Понятно, что на такой же примерно результат ориентировала “Телефоника” и сделку в России. Подъем цены она осуществляла только по настоянию портфельных инвесторов. “Портфельщики” — представители победившей стороны

— были уверены, что низкие цены в Латинской Америке, по сути дела, диктовались именно участием “Телефоники” Трудно поверить, что в реальности — с учетом уровня жизни и развития экономики — аргентинский телеком стоит в 3 раза дешевле венгерского.

Конечно, читателю интересно, что там за скандал разразился на самом аукционе. Проигравшая сторона много говорила потом о не вовремя вскрытых конвертах, неоправданных затяжках и прочих процедурных тонкостях, пытаясь внушить общественному мнению, что между победителем (консорциумом, собранным “ОНЭКСИМбанком”) и организатором аукциона (государством) существовал некий предварительный сговор.

Так имели ли место упомянутые тонкости или их не существовало в природе? Я не был членом комиссии и не присутствовал при самом процессе вскрытия злополучных конвертов. Но я находился в это время в здании Российского фонда федерального имущества, сидел на другом этаже и ждал результатов. Вот что мне известно со слов моих коллег о ходе аукциона.

Затянувшееся вскрытие конвертов с денежными предложениями участников — это миф. Предложения в комиссию по проведению аукциона должны были поступить до пяти часов вечера. Как мне рассказывали, без пятнадцати пять представитель будущей победившей стороны Леонид Рожецкий оформил все бумаги. Где-то без пяти пять ту же процедуру проделал Михаил Фридман. При проведении подобного рода аукционов все участники стараются подавать свои заявки в последние минуты, боясь, что конкуренты найдут возможность раньше времени узнать, что в этой заявке, и таким образом получают шанс выиграть аукцион.

Ровно в 17.00 в присутствии представителей обеих сторон конверты были вскрыты. Выявили победителя, который предложил 1 миллиард 875 миллионов долларов против 1 миллиарда 710 миллионов, заявленных проигравшим консорциумом. Начали составлять протокол. К пяти часам должен был приехать вице-премьер Владимир Булгаков. Но он опоздал и появился только около шести. По этой причине и задержалось начало пресс-конференции.

Никаких претензий по процедуре проведения аукциона Михаил Фридман, представитель проигравшей стороны, в тот момент не предъявлял. Впрочем, ни Михаил, ни “Телефоника” вообще, не

предъявляли их и потом. А какие могли быть претензии? Фридман сам, находясь в здравом уме и твердой памяти, написал цифру “1710”. А его конкурент — “1875”. И победил. Какой может быть шум? Шум подняли потом Гусинский с Березовским. И если Русинский хотя бы “Телефонику” привел, то Березовский вообще никакого отношения к сделке не имел.

Я считаю, что сделка по “Связьинвесту” оказалась в конце концов весьма эффективной. Цена не была занижена, бюджет получил большие деньги, в отрасли появились инвесторы.

С организационной точки зрения это была почти идеальная сделка. Темп и уровень подготовки, обеспеченные на аукционе по “Связьинвесту”, — хороший пример для проведения аукционов подобного уровня. Впервые в истории российской приватизации мы подготовили информационный меморандум — это такая достаточно проработанная записка о финансовом состоянии компании, о ее структуре и перспективах. Провели “роад-шоу” — серию поездок по ведущим инвестиционным центрам, знакомя потенциальных инвесторов с этим самым информационным меморандумом. Мы обеспечили участникам сделки нормальные условия работы с информацией о холдинге — оборудовали специальное помещение. Это неплохая технология. Несмотря на искусственные скандалы, пропагандистские кампании в прессе, многочисленные политические спекуляции, с чисто экономической точки зрения “Связьинвест” — модельная сделка.

Все упреки в том, что я подыгрывал в истории с этой сделкой “ОНЭКСИМбанку”, рассчитаны на людей, совершенно не представляющих, как устроена процедура аукциона. Что я должен был сделать, чтобы не “подыгрывать”? Отклонить заявку “ОНЭКСИМбанка”, несмотря на то что она больше, и признать победившей заявку конкурента, несмотря на то что она меньше?

Березовский находит сейчас аргументы и другого порядка. В частных беседах он любит порассуждать о том, что нельзя руководствоваться только одними соображениями цены, когда речь идет о захвате контроля над целым рядом отраслей. Мол, конкурентную среду в стране надо поддерживать. И делать это предлагается следующим способом: отдали Потанину “Норильский никель” и СИДАНКО — попридержите его. “Связьинвест” отдайте

Русинскому. Аргументация очень спорная. Кто и каким образом будет определять, кого и когда надо “попридержать”? Я, например, считаю, что Русинского с Березовским вообще опасно подпускать к “Связьинвесту”, потому что эта отрасль сильна замкнута на телекоммуникации, а там они и так очень сильны. Если мы им еще и “Связьинвест” отдадим, они будут печь президентов каждые четыре года, как пирожки.

Что же касается “чрезмерного усиления Потанина”, то я не думаю, что последний намного сильнее, к примеру, Ходорковского. В индустриальном плане МЕНАТЕП гораздо мощней. У него производственное объединение “Апатиты”, Усть-Илимский лесопромышленный комплекс, я уж не говорю про ЮКОС, который раз в десять крупнее, чем потанинский СИДАНКО.

При столь зыбких критериях степени “обделенности” решающим аргументом, естественно, будет размер взятки, предлагаемой госчиновнику. А в том, что проигравшая сторона станет устраивать скандалы точно так же, как и в случае с аукционом, можно не сомневаться. Так пусть уж лучше тендер проходит под прицелом телекамер и в качестве компенсации за те помои, которые выливаются на головы государственных служащих, государство получит лишние 165 миллионов долларов, нежели точно так же окажется в дерьме с ног до головы, но задешево.

Я абсолютно убежден в том, что наши официальные лица, включая президента и премьера, имеют полное моральное право не хулить сделку вслед за теми, кому это выгодно по каким-то шкурным соображениям, но везде и всюду говорить о том, что все последующие сделки должны быть именно такими, как со “Связьинвестом”. Потому что она показательна. Потому что она прозрачна. Потому что те люди, которые инвестировали в “Связьинвест”, не должны чувствовать себя дурачками. Так же как и инвесторы, которые вкладывают свои деньги в российскую экономику.

Это был первый аукцион крупного масштаба, проведенный на сугубо конкурентной основе: кто дал больше, тот и победил. Со “Связьинвеста” можно отсчитывать историю неолигархического, конкурсного, конкурентного российского капитализма. Эпоха “джентльменских соглашений” между олигархами-банкирами закончилась, настало время честной конкуренции. Именно эти

перемены и вызвали скандал вокруг телекоммуникационного гиганта, переросший в банковскую войну. С этими переменами непросто было смириться, и они нам дорого стоили. Но не это главное. А главное заключается в том, что сейчас уже едва ли можно остановить объективно идущий процесс нормализации экономических отношений, процесс становления цивилизованного российского капитализма.

ГЛАВА 6. ДЕНЕЖНАЯ ПРИВАТИЗАЦИЯ

Анатолий ЧУБАЙС

РОЖДЕНИЕ ХОЗЯИНА

ЭТАПЫ БОЛЬШОГО ПУТИ

А теперь — о самом интересном. Для чего, собственно, мы все это затевали.

Потребность в приватизации назрела потому, что прежний собственник — государство, демонстрируя свою полную несостоятельность и неэффективность в управлении имуществом, довел экономику страны до полного банкротства. Смена собственника стала необходима как спасение от общенационального краха, как прорыв к эффективным методам управления экономикой.

Так случился ли этот прорыв? Где тот эффективный собственник, ради которого затевалась российская приватизация?

Эффективный собственник — существо не мистическое и не инопланетное. Он не мог спуститься к нам на парашюте на следующий день после завершения чековой приватизации. Формирование такого собственника — вопрос времени. Это не одномоментный акт, это — процесс. И происхождение такого собственника вполне земное: он — один из нас, вчерашних советских.

Поэтому обсуждать, мне кажется, имеет смысл не статичную проблему: есть он или нет его, а ситуацию в динамике. Каким образом происходит формирование эффективного собственника? Как быстро и в каком направлении продвигается этот процесс? Каковы его перспективы?

Первую стадию становления эффективного собственника в России я бы условно назвал директорской. Директора захватывали почти все и везде. Это было абсолютно неизбежно в силу целого ряда политических причин, о которых мы много говорили во второй главе этой книги. Но это было и совершенно естественно, ведь собственность предъявляет серьезные требования к тем, кто берется ею управлять. Высокие профессиональные качества плюс личная способность проводить свою волю — таким требованиям может отвечать далеко не каждый.

А кто в советской стране обладал этими качествами сполна? Естественно, директорат. Конечно, ругать номенклатуру и

номенклатурную приватизацию — занятие эффективное и беспроблемное. Но ведь видеть нужно все цвета картины.

Да, директорат. Да, номенклатура. Но что такое была советская номенклатура? Это та часть общества, которая обладала квалификацией, контактами, информацией. Короче говоря, это были люди, пред-, расположенные и подготовленные к захвату собственности. В итоге на первом этапе, сразу после завершения чековой приватизации, собственником, как правило, становился директор.

За “директорскую” приватизацию, за “колхозную” приватизацию как нас только ни клеймили! В свое время и у Пияшевой, и у Явлинского очень красиво все это получалось: “Пятьдесят один процент у трудового коллектива!.. Колхозы по Чубайсу!.. Ничего подобного нет ни на Западе, ни на Востоке!..” Но, справедливо указывая на все изъяны этой конструкции, наши критики видели ситуацию исключительно в статике. Не понимая при этом, что в неприглядную и такую “неправильную” конструкцию “директорской” приватизации уже заложен ген будущих преобразований; что уже запущен и тикает механизм, который заставит “директорский капитализм” переродиться изнутри и постепенно превратит его из “директорского” в абсолютно цивилизованный с искомым эффективным собственником в основании.

Смотрите, как это выглядело по жизни.

На старте чековой приватизации первый порыв бывшего советского директора был все захватить, захватить под свой контроль как можно больше собственности всеми законными и окозаконными путями. Под эту задачу создавались всевозможные дочерние и внучатые компании, которые аккумулировали средства для скупки собственности. Во многих случаях деньги стягивались на счета таких фирм и фирмочек незаконно: изымались из оборота самого приватизируемого предприятия. Дальше они вкладывались в ваучеры, и когда наступал час “Х” — родимое предприятие выставлялось на чековый аукцион, — за ваучеры в массированном порядке скупался завод. В результате таких нехитрых действий директор становился реальным собственником.

Но он ли — долгожданный эффективный собственник? Он ли — стратегический инвестор? Нет, конечно. Наш директор, скупив предприятие задарма (за ваучеры, а по сути на государственные

деньги), еще не готов мыслить категориями долгосрочных инвестиций. Он заранее ненавидит любого стороннего инвестора как своего первого врага.

Поэтому стереотип поведения директората на втором этапе приватизации: никого не подпускать, никому ничего не отдавать, командовать самому. А если попытаются враги всякие, инвесторы так называемые, проникнуть, так мы их, гадов, сейчас... Увэдэшников можно подговорить, можно просто бандитов нанять, а можно и самому шугануть всеми возможными способами. Именно так наши директора очень часто и действовали на втором этапе.

Вот, пожалуйста, типичный пример поведения советских хозяйственников на старте приватизации. Был такой очень сильный человек в минеральных удобрениях — Ольшанский. Был он заместителем министра и реально контролировал все предприятия в стране по производству минеральных удобрений. И вот где-то в году 92-м к этой отрасли стал проявлять интерес иностранный инвестор. Тогда в хозяйстве Ольшанского процесс разгосударствления еще не начинался, и первый вопрос, который интересовал западных бизнесменов, сводился, естественно, к этому: когда приватизация? Реакция Ольшанского была однозначной:

— Приватизация? Какая приватизация?! Конечно, молодые ребята, приватизаторы наши, нагородили тут. Но это они сгоряча. В нашей отрасли никакая приватизация невозможна. Во-первых, производство опасное. Во-вторых, стратегически важное для государства.

Ну, и дальше: в-третьих, в-пятых, в-десятых. И вывод:

— Нет, не будет у нас никакой приватизации.

Такой была позиция Ольшанского весной 92-го. А в 1993 году прошла полная приватизация всех предприятий по производству минеральных удобрений под жесточайшим контролем того же самого Ольшанского. При этом — ни одного серьезного акта разгосударствления без его разрешения (или без его участия?).

Что же изменилось за год? Восприятие процесса. Первоначальное: “приватизация — это отдать кому-то” сменилось на более оптимистичное: “а зачем кому-то, я ж могу и себе взять”. Это совершенно типичный пример поведения советского руководителя на старте приватизации.

Что дальше? А дальше начинают происходить интересные вещи. Очень скоро победившая постсоветская номенклатура обнаруживает: оказывается, вместе с собственностью она взвалила на себя целый ворох всевозможных обязательств. Теперь не государство, а они, новые хозяева, лично должны платить зарплату рабочим, осуществлять всевозможные текущие платежи, отвечать по долгам. И вообще — вкладывать в развитие той собственности, которую они получили. А для этого нужны ресурсы. Так перед новым собственником встает острейшая проблема: инвестиции. И вот тогда волей-неволей вчерашний замминистра или директор обращает свой взгляд на еще недавно ненавистного ему инвестора.

Постепенно директорат начинает понимать: те, кто хотят собственность отнять, — предлагают ведь еще за это так необходимые деньги. Конечно, можно наткнуться и на бандитскую группировку, которая попросту “наезжает”. Но если обратиться к реальным банкам — они ведь могут предложить реальные деньги. А если вдруг появится иностранный инвестор — можно получить и реальные иностранные инвестиции. В итоге на третьей стадии своего восприятия приватизации новый собственник приходит к пониманию простой истины: существуют цивилизованные способы, с помощью которых потенциал вчерашнего своего врага можно заставить работать в интересах своего предприятия. Допустим, продать 10 процентов собственности. Или осуществить вторичную эмиссию и выпустить ее на рынок. Так, постепенно, бывшая советская номенклатура оказывается перед необходимостью обмена части захваченной собственности на финансовые ресурсы.

Тут-то и начинается самое интересное. Выясняется: если я хочу, чтобы в меня вкладывали деньги, я должен соответствовать всем требованиям, которые обычно предъявляет инвестор в такой ситуации. А это значит, что акции моего предприятия должны лежать не у меня в сейфе (ключ от которого я по вечерам уношу домой), но числиться в реестре у независимого от меня реестродержателя. И экономика моего предприятия должна быть прозрачной, и финансовые дела в порядке.

Так постепенно новый собственник приходит к пониманию: чем более цивилизованно он ведет свои имущественные и финансовые дела, тем больше денег он сможет получить за частичку своей собственности. Тут арифметика простая: ключ от сейфа с акциями

носишь в кармане — на одну сумму можешь рассчитывать. Акции в независимом реестре — имеешь право получить совершенно другие деньги. И эта экономическая реальность действует гораздо эффективнее, чем многочисленные речи Чубайса про приватизацию. Так начинает работать тот самый встроенный механизм с потайным ключиком — экономический интерес, — изначально заложенный нами в машину приватизации.

“УМРЕМ, НО НЕ СДАДИМСЯ!”

Конечно, описанная здесь схема работает в каждом случае сугубо индивидуально. Кто-то проходил первый и второй этапе (ненависть к приватизации и боязнь чужаков) очень быстро и уже в 1993 году активно работал с внешним инвестором. И соответственно, приводил в порядок дела своего предприятия. А кто-то до сих пор живет по принципу “ни пяди врагу; умрем, но не сдадимся!” В последнем случае печально то, что умирать приходится предприятию, бизнесу. Со всеми вытекающими отсюда последствиями: безработица, социальная напряженность... А вся патетика довольно часто объясняется элементарным нежеланием и (или) неумением вести открытый, прозрачный бизнес.

Типичный пример такого поведения — завод “Русский дизель” в Санкт-Петербурге. Машиностроительное предприятие. Ситуация на конец 1992 года: есть тяжелое наследие — оборонка. Но доля ее некатастрофична — процентов 10–15. Зато директор — категорический противник приватизации: “Наше, родное, не отдадим врагам!” Завод остается в государственной собственности.

Год от года положение ухудшается. В какой-то момент сердобольное государство бросает “Русскому дизелю” спасательный круг: завод получает госкредит в 30 миллионов долларов. На эти деньги закупается дорогущее оборудование, которое успешно ржавеет в ящиках под снегом. Закономерный итог подобной производственной политики: отдача от вложений — нулевая, задолженность предприятия увеличивается, зарплату не платят вообще. К началу 1997 года “Русский дизель” становится постоянно действующей точкой напряжения в городе. Все это происходит под аккомпанемент выступлений директора: “Долой реформы и реформаторов! Восстановить плановую экономику! Восстановить государственную собственность!” Короче говоря, снимал я этого директора через ВЧК

уже осенью 1997 года. Правда, когда мы его совсем к стенке прижали, он подал заявление по собственному желанию. И потом с проклятиями в адрес приватизации отправился в ряды КПРФ, а позже — ЛДПР. Но предприятие-то было уже угроблено. Чтобы вытащить завод из ямы, в которую его загнал стойкий борец с частной собственностью, потребуется года три напряженной работы: банкротство, продажа с молотка, полная реструктуризация. Аналогичный пример, только еще более масштабный, еще более колоритный, — “Ростсельмаш”, Песков. Кто такой Песков, нужно спрашивать у директоров Ростовской области. Да что там Ростовская область. Для всего Кавказа, для всего южного региона Песков был авторитет непререкаемый, авторитет абсолютно уникальный. Одно слово: Папа. “Песков сказал” — это был самый веский аргумент.

Еще бы! “Ростсельмаш” — гигантское предприятие; 110 тысяч работающих. С семьями — все 300. Но дело даже не в масштабе предприятия. Сама фигура очень колоритная, очень сильная: Герой соцтруда, он был вхож во все высокие московские кабинеты. С ним считались. К нему прислушивались. И вот такого человека мы заполучили своим стойким оппонентом.

Проблемы начались сразу: приватизироваться надо — Песков не хочет приватизироваться. Разгосударствление “Ростсельмаша” пробивали с трудом, с боями. Однако дальше всякие реформы на заводе застопорились. И так и сяк уговариваем Пескова: давай хоть какой-то бизнес-план, давай вторичную эмиссию, давай иностранного инвестора, давай избавляться от ненужной соцсферы, менять профиль продукции. Ну хоть что-то давай делать! Он — ничего, никаких шевелений. Ноль полный, абсолютный ноль! И только одна песня: “Село погибает, селу нужно помочь, государство должно выделить деньги на комбайны!”

Пытаемся объяснить: “Это невозможно. Сегодня — дай денег сделать комбайны. Завтра — дай денег продать комбайны. Потом — дай денег на эксплуатацию комбайнов. Следом — покрыть убытки. Так жить нельзя”. Никакой реакции. Полное непонимание.

Приезжал я туда. Тяжелейшее впечатление осталось. Мы им: “Это — тупик. Рано или поздно придется делать то, что мы говорим. Но только затраты будут уже несоизмеримы.” Они — свое: “Дай денег”!

И выбивал-таки Песков! Ого-го сколько выбивал из государства! За 1992–1995 годы он получил дотаций чуть ли ни столько же, сколько все остальные предприятия страны вместе взятые. Но деньги, как известно, имеют обыкновение кончаться. К тому же в 95-м всем уже стало понятно, что на “Ростсельмаше” — тупик полный, требуется хирургическое вмешательство.

Тогда я говорю ему: “Банкротить будем. Уходи”. И он, здоровый мужик, все повидавший в своей жизни, залил мне весь стол слезами — не в фигуральном, а в буквальном смысле: “Ради Бога, до пенсии осталось полгода... Дети, жена, внуки... Это позор на всю жизнь. Я не переживу...”

Страшно тяжелый был разговор. В общем, дали мы ему доработать до пенсии. В конце 1996 года Песков ушел и поставил вместо себя нового директора — человека с такими же взглядами, но гораздо более слабого. Продержался тот менее года, потом и его пришлось менять. И вот только сейчас, может быть, что-то там начинает налаживаться.

Но семь лет потеряно полностью. Производство упало раз в десять. Чем они там численность поддерживают, я вообще не понимаю. Задержка по зарплате — многомесячная и постоянная. Бюджетных денег закачено немерено, а ведь с долгами когда-то придется расплачиваться. Вылезать из всего из этого как?

Конечно, чем раньше удавалось вмешиваться в подобного рода ситуации, чем быстрее получалось устранять от управления активных противников приватизации, тем меньший урон наносился производству, тем быстрее шло выздоровление.

Хорошо помню схватку с бывшим директором Воронежского машиностроительного завода товарищем Костиным. Костин — яркая личность. Выступать он умел зажигательно: “Долой реформы и реформаторов! Виновных в геноциде русского народа — под суд! Хотим остаться в госсобственности! Дайте денег!” И предприятие он разваливал не менее успешно. Правда, в воронежскую ситуацию нам удалось вмешаться гораздо раньше, чем в ситуацию с “Ростсельмашем” или с “Русским дизелем”. Уже к концу 1993 года Костина сняли с работы. Новым директором стал бывший главный инженер, человек с совершенно другим менталитетом.

И вот попал я на Воронежский машиностроительный четыре года спустя. На предприятии — полный порядок. Проведена

реструктуризация производства. Притянуты крупномасштабные финансовые ресурсы, налажены контакты с иностранными инвесторами из пяти различных государств. Доля госзаказа сокращена с 60 до 10 процентов. На хорошем уровне поддерживается средняя зарплата. Бухучет — по мировым стандартам. Вот что значит: одного борца за госсобственность вовремя удалось выкинуть. Правда, товарищ Костин теперь руководит в другом месте. Он — председатель комитета по конверсии, депутат Госдумы от КПРФ, яростный противник приватизации, естественно.

Может быть, именно потому, что люди типа Костина занимают ответственные государственные посты и получают доступ к принятию решений в сфере экономики, государству чрезвычайно тяжело и крайне редко удается снимать несостоятельных директоров на тех предприятиях, где у него остается контроль. Удачный пример со своевременным отстранением директора Воронежского машиностроительного завода на самом деле — большая редкость. Вообще таких примеров можно насчитать единицы. Ну, Костин, ну, Филатов с “Норильского никеля”.

Нас можно упрекать: мол, мы сами изначально выстраивали такую конструкцию приватизации, при которой запрет на снятие директора в течение года или двух был базовым условием. А что было делать? Без таких оговорок приватизации не получилось бы вообще. С другой стороны, нам было ясно, что в дальнейшем естественный процесс обновления пойдет сам собой: его будут инициировать акционеры, собственники.

Конечно, мы понимали, что этот самый естественный процесс заработает не раньше, чем лет через пять-шесть, к тому моменту, когда в стране сформируется сильный собственник, способный менять директоров. Поэтому в смутный период межвременья, когда уже не работали старые механизмы управления экономикой, а новые еще не сформировались, государство должно было влезать в конфликты и даже в какой-то степени создавать их, дабы как можно быстрее избавлять экономику от несостоятельных управленцев.

Однако этого не происходило. Ослабленный годами предшествующих пертурбаций и бесконечными политическими баталиями, государственный аппарат оказался не готов (ни организационно, ни интеллектуально, ни психологически) к

проведению рыночных реформ железной рукой. Любая попытка правительственной команды рыночников сменить несостоятельных управленцев очень быстро превращалась в очередной раунд политической борьбы и, как правило, успешно гасилась усилиями заинтересованных лоббистов и скоренько примкнувших к ним политических оппонентов.

“Нижневартовскнефтегаз”. В этой, как и во всех остальных нефтяных компаниях, у государства оставался контрольный пакет. Когда в 1995 году мы впервые взялись за хозяйство товарища Паля в связи с неуплатой налогов (компания была крупнейшим неплательщиком и задолжала госбюджету полтора триллиона рублей), на нас напустились все. Мы только потребовали заплатить долги бюджету, тут же городской совет Нижневартовска, областной совет Тюменской области, депутаты Государственной Думы, прокуратура, ФСБ, силовики, отраслевые министерства, средства массовой информации подняли тако-ой шум! “Чубайс разрушает нефтяную отрасль России!”, “Чубайс покушается на наши достижения!”, “Мы с первого колышка строили Самотлор, теперь и нас хотят задушить!” Кампания травли была развязана беспрецедентная.

Стал настаивать сильнее — усилилось сопротивление, поговорил с Черномырдиным — позиция, как всегда, нейтральная: “Разбирайся, а там посмотрим”. Думаю, этот конфликт стал тогда одной из гирек на чаше весов при принятии решения о моем первом увольнении из правительства в январе 1996 года.

Ситуация с “Нижневартовскнефтегазом” показала, что при таком состоянии государственного аппарата и раскладе политических сил, какие существовали все годы реформ, государство совершенно беспомощно перед руководителями крупных компаний. Правоохранительные органы? В Нижневартовске, например, начальник местного ФСБ куплен, причем местную Думу он сам избирал и сам проплачивал. А губернатор, товарищ Рокетский, человек очень гибкий, он в критический момент непременно исчезает в неизвестном направлении.

Вокруг “Нижневартовскнефтегаза” происходили леденящие душу события. Мы с Борей Немцовым, объединившись, посылаем на собрание акционеров госпредставителя с инструкцией голосовать против руководителя компании Паля. Госпредставитель садится в

самолет, прилетает, идет на собрание... Голосует за Палия! Немцов — в ярости:

— *Ты что же, гад, делаешь?!*

— *Борис Ефимович, извините, я жить хочу. У меня жена, дочка, девочка. На кой черт мне все это нужно?!*

— *Так я тебя выгоню.*

— *Я знаю. Зато в живых останусь.*

Выгнали. Но дальше-то надо что-то делать. Результаты того собрания отменили, новое организуем. Вылетает Шафранник.

Собрание должно было утром состояться. Ночью Шафранник подлетает к Сургуту, вдруг объявляют: “Сургут рейс не принимает”. Что такое?! Погода отличная, все остальные борты садятся, а этот не принимают. В итоге самолет сажают в Тюмени, в трехстах километрах от Сургута. А на дворе уже три часа утра. Короче, Шафранник подключил местное ФСБ, они гнали то ли вертолет специальный, то ли машину, доставляли на собрание пакет. И Шафранника подхватили. Подобных “чудес” было немало. Государство так и не могло добиться снятия Палия, до тех пор пока не появился кровно заинтересованный в этом стратегический инвестор.

В 1998 году “Нижневартовскнефтегаз” выставили на конкурс. Компанией основательно заинтересовались, и как только Миша Фридман взялся за дело, тут уже все началось всерьез. Выяснилась масса интересных вещей. Я нашел данные о личных счетах Палия за рубежом. На них — миллиарды. Выяснилось, что Палий вовсе не главное действующее лицо, что за ним стоит “Трансуорлд” с братьями Черными. Миша потом рассказывал мне, что ездил к Черным, причем один. Сказал: “Ребята, давайте миром разойдемся. Не хотите, мы все равно не отступим”. Они говорят: “Не хотим”. Короче, там все было достаточно серьезно. Правда, обошлось без крови. В конце концов на Палия завели уголовное дело и отстранили-таки.

А если бы мы с Борей и дальше на пару пытались отстаивать интересы государства, то не было бы ни какого уголовного дела, не было бы никакого снятия, а был бы мужественный борец с “так называемыми реформаторами” товарищ Палий, поддерживаемый всеми — от коммунистов до независимой демократической прессы. И были бы враги нефтяной отрасли и всей отечественной промышленности, коварные Немцов с Чубайсом.

А ЕСЛИ ПОПЫТАТЬСЯ НЕ УМИРАТЬ?

Конечно, далеко не везде становление эффективного собственника проходит столь драматично. Там, где директора изначально пытаются адаптироваться к новым условиям, а не занимаются откровенным разворовыванием предприятия и политической демагогией, картина совершенно другая.

Ленинградский оптико-механический завод (ЛОМО). Директор — Илья Клебанов. Ситуация на заводе к началу приватизации — туши свет! Оборонный заказ (80 процентов!) рушится в одночасье. Кажется, хуже некуда.

Что делает в этой ситуации Клебанов? Поносит реформы и приватизацию? Требуем возврата в госсобственность и госдотаций? Да ничего подобного! Он проводит глубинную реструктуризацию своего производства. Изучает каналы сбыта по каждому отдельному виду продукции (а продукции у него много самой разной — от телескопов до медицинских приборов). С этими медицинскими приборами его торговые агенты проходят все поликлиники Петербурга и выясняют, что только у себя в городе сбыт можно увеличить раз в десять. Продукцию же, которая не пользуется спросом, прекращают выпускать вовсе.

Кроме того, проводится полная инвентаризация имущества. Илья рассказывал мне потом:

— Столько добра обнаружил у себя, о котором даже понятия не имел, хотя работал на заводе двадцать лет! Какое-то заброшенное сооружение типа сарая числится в списках. Стал разбираться, а этот сарай — на Васильевском острове, рядом с госдачами! Землю одну можно продавать чуть ли не за полмиллиона! А никто даже представления не имел о том, что у нас эта земля есть. Хотя все эти годы при ней сторож состоял и деньги тратились на сохранение хлама.

Короче, провел Клебанов полную очистку, глубинную. И вот был я у него в 1997 году вместе с президентом. Средняя зарплата — за миллион старыми. Задержек с получкой нет вообще. С делами на производстве — полный порядок.

Или, пожалуйста, еще пример. Тот же Питер. Пивзавод “Балтика”, реальный лидер в бизнесе во всем городе. И это, между прочим, в городе, где есть такие гиганты, как Ижорский завод, Невский завод имени Ленина, “Электросила”. А у пивзавода “Балтика” — самая

большая капитализация (совокупная стоимость акций, то есть стоимость бизнеса) — 800 миллионов долларов. Самое успешное предприятие года. Рост реализации, рост доходов. Средняя зарплата — где-то за два миллиона старыми. Конкурс желающих устроиться на завод — 50 человек на место. Между прочим, на пивном “заводике” работает уже 1500 человек. При всем при том госинвестиции — нулевые.

Захотел я разобраться, как это у них все так ловко получается. Выяснил, что там замдиректора по финансам — мой бывший студент Илья Вайсман. Позвал его: давай рассказывай, как живете. Живут все по той же схеме: строгий бюджет, внешний аудит, финансовая прозрачность.

— Вы, — говорю, — при своей капитализации можете еще миллиарда полтора привлеченных средств на рынке поднять и ту же “Электросилу” скупить заодно с Ижорским заводом.

— А зачем нам это надо? Мы разработали стратегию: анализируем дела всех пивных предприятий в стране. Отбираем те, которые считаем выгодным купить. Реструктуризируем их. Смотрим на команду управленческую: где-то меняем, где-то оставляем прежней.

То есть ведут взвешенную, неторопливую политику. Не хватают все подряд, а работают очень целенаправленно и только в своей отрасли. И видно, что они далеко пойдут. Конечно, это пример исключительный для всего Питера. Раньше, я думаю, директор “Электросилы” Фомин Борис Иванович с руководителем какого-то там пивного заводика за один стол не сел бы. А сейчас для Фомина 100 миллионов долларов инвестиций — предел мечтаний, а “пивзаводик” скоро станет миллиардами ворочать.

И все-таки случай с “Балтикой” директорам нашим более-менее понятен: Клебанов ведь не варяг со стороны. Он из своих, из директоров. А если искомый нами эффективный собственник оказывается не из директората, а человеком со стороны?

СПЕКУЛЯНТ ИЛИ ИНВЕСТОР?

Нередко приходится слышать: вот, мол, нет еще настоящего стратегического инвестора, а все наши доморощенные банкиры и финансисты, работающие на рынке недвижимости, просто спекулянты. Покупают подешевле, продают подороже.

Но давайте зададимся нехитрым вопросом: почему у них покупают подороже? А потому, что за время между покупкой и продажей они что-то проделывают на этом самом предприятии, что-то улучшают. Они наводят порядок, формируют сильную команду, оздоравливают это предприятие.

Да, может быть, они не являются настоящими стратегическими инвесторами в полном смысле этого слова. Вот Потанин купил “Связьинвест”. Но я не уверен, что он и его команда хотели бы на десятилетия стать собственниками телекоммуникаций в России. Говорят, он собирается через год продать “Связьинвест”. Очень может быть. Аналогичный пример из мировой практики — тот же Сорос. Все эти люди работают по одному принципу: покупают, и перепродают.

Но перепродают тогда, когда могут получить за продаваемый объект больше, чем они в него вложили.

А это возможно только в том случае, если за время владения бизнесом они проведут элементарную финансовую ревизию, обеспечат хороший аудит, отладят финансовые потоки. Короче — тысячу первоначальных операций, которые делают из компании компанию. Разве это плохо?

Все разговоры типа: “Нет, подайте нам настоящего стратегического инвестора: если он купил, пусть он сам...” — все это несерьезно. Точнее, это очень серьезные разговоры с дальним прицелом. Обычно подобного рода музыка является увертюрой к излюбленной арии противников приватизации: настоящим инвестором, долгосрочным и эффективным, может быть только государство. В переводе на общедоступный язык это означает: “Долой приватизацию! Даешь государственное финансирование!”

На самом деле все вопли про недостойного спекулятивного инвестора очень часто преследуют одну простую цель: не отчитываться перед Фридманом и Потаниным об эффективности каждого потраченного рубля, а бесконтрольно и по собственному усмотрению тратить огромные государственные деньги.

На мой взгляд, Россия стоит сегодня вовсе не перед выбором между настоящим стратегическим инвестором, пришедшим на века, и спекулятивным инвестором, но перед дилеммой: или так называемый спекулятивный инвестор, который предшествует инвестору стратегическому, или абсолютно неэффективное, бездарное

государственное финансирование. Опыт подобного финансирования хорошо известен: деньги тратятся либо на те проекты, на которые завязаны родственники директора, либо на проекты, по которым есть “откат” к пробившему их руководителю.

Может быть, наиболее оригинальный способ инвестирования за счет государства придумали наши естественные монополии — РАО “ЕЭС”, “Газпром”, МПС. Инвестиции, осуществляемые этими компаниями, — гигантские. Тот же “Газпром” вы найдете на всех рынках — от страхового и брокерского до рынка недвижимости. Газовая компания вкладывает в строительство гостиниц и приобретение земли, в создание собственных колхозов, газет, пароходов. Объемы вложений естественных монополистов в несколько раз превышают объемы государственных инвестиций через федеральный бюджет. Причем совершенно твердо могу сказать, что триллионы рублей расходуются абсолютно бессмысленно. Эти вложения не нужны никому, включая саму компанию. Они не дают никакого экономического эффекта. Разве что заинтересованным оказывается двоюродный дядя инвестирующего руководителя.

Но ведь источник всех этих инвестиций — тарифы. Цены за газ, перевозки, электроэнергию. В итоге получается, что многочисленные двоюродные дяди откачивают деньги на финансирование своих нужд через систему естественных монополий из наших с вами карманов, из общего государственного кармана — бюджета.

Может быть, это несколько оригинальный по схеме, но очень типичный по сути своей пример бестолкового, бесконтрольного государственного инвестирования. И именно эту систему пытаются навязать нам яростные борцы со спекулятивным инвестором. Конечно, еще не все двоюродные дяди пристроены, еще не все соки высосаны из государственной казны. Вот и исходят желчью: Потанин перепродал “Бритиш Петролеум” пакет СИДАНКО в пять раз дороже! А я бы не ругал такого спекулятивного инвестора, а хвалил: если пакет компании стал стоить в пять раз дороже, значит, дела компании пошли в пять раз лучше. Молодец Потанин, поднял СИДАНКО! А “Бритиш Петролеум”, между прочим, — это уже полнокровный стратегический инвестор, не придерешься.

Возвращаясь к началу нашего разговора об этапах становления эффективного собственника (или стратегического инвестора, для меня

это одно и то же), я бы еще раз хотел подчеркнуть главное. Из несправедливой “директорской” приватизации, из хаоса “колхозов по Чубайсу” эффективный собственник рано или поздно все равно начнет появляться. И он уже появляется. Верный показатель: акции первых — российских компаний начинают котируются на мировом фондовом рынке. Совокупная стоимость акций (капитализация) нашего первопроходца — телефонной компании “Билайн” — составила на нью-йоркской фондовой бирже гигантскую сумму: миллиард долларов.

Конечно, на мировой фондовый рынок выходят пока единицы, зато в массовом порядке наблюдается такой интересный процесс, как рост рынка рейтинговых агентств. О чем это свидетельствует? Очень просто: жизнь заставляет людей отказываться от двойной-тройной бухгалтерии, от “черного нала” и прочих гнусностей эпохи первых лет приватизации. Предприятия хотят иметь прозрачные финансы и чистый баланс. И это вовсе не оттого, что правительство заставляет, а оттого, что каждый думает: “Завтра на Запад за консолидированным кредитом идти, дела надо в порядок приводить”.

Или вот еще. Приходят ко мне старинные неплательщики бюджета:

— *У нас долги. Вот, заплатить хотим.*

— *Вы не приболели, часом? — говорю.*

— *Да нет. Кредит брать хотим.*

А вот пример ситуации нетипичной, когда необходимость бороться за мировые финансовые ресурсы заставляет добиваться стабильности не только в собственном бизнесе, но и в стране в целом. Во время весеннего правительственного кризиса, когда шло утверждение нового премьер-министра в Государственной Думе, встречаю Гусинского.

— *Что же ты, — говорю, — делаешь! Завалили-таки Кириенко во втором чтении совместными усилиями! (Как СМИ Гусинского раскачивали тогда правительство, рассказывать не надо. Это можно было каждый день по НТВ наблюдать.)*

— *Да, — говорит, — надо было показать, что не один Чубайс тут всем заправляет, а мы тоже чего-то стоим.*

— *Ладно, показали. Но в третьем-то чтении?*

— *Что же я сумасшедший? — возбуждается собеседник. — У меня через два месяца акции должны проходить котировку на нью-йоркской фондовой бирже. Для меня это вопрос жизни и смерти, дело серьезное, а тут вы со своим Кириенко. Ясно, что проголосуют “за”.*

Все эти истории очень разные, но мораль — одна: если бизнес проявляет стремление к стабильности, ясности и прозрачности, значит, у этого бизнеса уже появился собственник, заинтересованный в крупномасштабных инвестициях, в работе на перспективу. Так происходит формирование эффективного собственника. И происходит оно благодаря тому, что в систему приватизации изначально был вмонтирован очень важный механизм: право на перепродажу акций.

А то, что 51 процент трудовым коллективам слишком много было, ерунда все это. Все равно через три, пять, шесть лет ситуация изменится. Все равно этот 51 процент будет раскупаться, переформировываться, перекраиваться, пока не окажется в руках реального собственника. Сейчас процесс даже можно не подгонять. Все равно “Балтика” будет развиваться. Все равно “Электросила” потянется вслед за “Балтикой” и подобными ей по тому же пути: независимый аудит, независимый депозитарий и т. д. и т. п.

Единственное, чего не хватает пока этому процессу, — притока финансовых ресурсов. Чтобы таких “Балтик” было тысячи и чтобы вставали они на ноги как можно быстрее, России нужно миллиардов 300 долларов свободных финансовых ресурсов. К сожалению, внутри страны сейчас этих денег нет. Но они есть в мире. Тем не менее в Россию вкладываются крохи. Объем иностранных инвестиций — 3–4 миллиарда в год, а должно быть 80–100 миллиардов.

К осени 1997 года, к октябрю, ситуация почти сдвинулась с мертвой точки и в России стали складываться предпосылки для выгодного вложения иностранных инвестиций. Процентные ставки снизились до 22–23 процентов, замедлилась инфляция. В какой-то момент мы дошли до ситуации, когда вложения в короткие эффективные производственные проекты оказались более выгодны, чем в финансовые спекулятивные инструменты: валюту и государственные ценные бумаги. Десятки банков и промышленных предприятий пошли на европейский рынок за крупнейшими финансовыми кредитами и получили их... И тут “азиатский кризис”.

Он, конечно, нам все остановил. Будущее как бы показалось немножко и спряталось тут же. Причем спряталось так, что многих очень сильно потрянуло. На грани банкротства оказался целый ряд банков и финансовых структур. И все-таки... Все-таки уже понятно,

что дорожка к заветной двери — вот она, есть. И дверь эта открыта. И куда идти — известно. Значит, надо идти.

БЕЗЗАЩИТНЫЙ АКЦИОНЕР — ЕЩЕ НЕ СОБСТВЕННИК

Очень важный момент, на котором хочу остановиться особо, — защита собственника. Не будет у нас никакого эффективного хозяина до тех пор, пока самый мелкий акционер не прочувствует, что права на собственность священны и неприкосновенны.

Действительно, какой интерес инвестировать в развитие собственности, если ты не уверен в том, что ее, эту собственность, у тебя не отнимут завтра-послезавтра, а самого не вычеркнут из состава акционеров или не подстроят другую какую хитрую подлянку, перед которой ты окажешься беззащитен. Или же попросту не устроят тебе экспроприацию в лучших российских традициях?

Защита акционера — проблема сложнейшая, потому что, с одной стороны, это проблема законодательства, а с другой — проблема культуры, проблема того, что в головах у людей. У нас ведь как нередко воспитывают с самых пеленок? Взял чужое — “малыш пошутил”. Стянул, что плохо лежит — “хозяйственный юноша”. Грани между преступлением и нормальным поведением весьма размыты и очень условны. Это прослеживается даже в лексиконе. Попробуйте перевести на английский: “взял, что плохо лежит”. Точный смысл этих слов придется растолковывать долго. Подобного рода фразеологические обороты в английской культуре просто немыслимы.

И вот что с этим делать? Я не знаю. Это — не вопросы экономической политики, это — сфера культуры. Пока умение взять, что плохо лежит, будет считаться своеобразной разновидностью гражданской доблести, всевозможные попытки ловкого “ненасильственного отъема” чужих акций не будут восприниматься широким общественным мнением как преступление, достойное осуждения. Возможно, потребуется не одно десятилетие, чтобы изменить базовые представления в головах у людей.

Не менее сложная задача — создание нормативной, юридической базы для защиты прав собственности. Но тут-то мы хорошо представляем, куда следует двигаться, и за минувшие шесть лет путь в этом направлении пройден гигантский.

Главное достижение, я полагаю, — создание и укрепление института арбитражного суда. За эти годы его роль значительно

выросла. Подписывая всевозможные сложные документы по поводу собственности, я сам себя не раз ловил на мысли: “Слава Богу, что есть еще кто-то, за кем будет окончательное решение...” Если я буду не прав, суд возьмет мои бумаги, скажет: “Неправильно. Отменить”. Значит, так тому и быть. А если уж арбитраж сочтет мои действия правильными, значит, все, до свидания, отцепитесь от меня все.

Сколько нас “долбали” за залоговые аукционы! Действительно, непростая, противоречивая вещь. Но почему они устояли? А потому, что решение практически каждого аукциона прошло всю цепочку арбитража — от районного до высшего, и ни одно из них не было признано незаконным.

Но не только арбитраж укрепился за эти годы. Было разработано сложнейшее законодательство, включающее тома и тома документов по регулированию рынка, ценных бумаг. Были созданы такие важнейшие институты фондового рынка, как независимые депозитарии и реестродержатели, — очень важный шаг, ведь информация о собственности и есть сама собственность. Одним словом, с точки зрения создания нормативно-правовой базы для защиты частной собственности было сделано много.

Об эффективности этих мер можно судить даже по тому, как менялся характер нарушений прав акционеров в течение всех этих лет. Какими были типичные нарушения в первые годы? Акционеров попросту вычеркивали из реестров. Классический пример, потрясший всю мировую общественность, — Красноярский алюминиевый: директор выбросил из реестра крупнейшего акционера.

На самом деле в 1993–1994 годах подобных случаев было множество: директора продолжали вести себя как абсолютные хозяева предприятий, запросто выбрасывая из реестра неугодных акционеров, а правовых защитных механизмов выработано еще не было. И оставался наш акционер один на один с произволом. Сначала он жаловался в местный комитет имущества, потом главе администрации, потом министру, потом в правительство и в конце концов доходил до составления слезных воззваний: “Обращаюсь ко всем людям доброй воли! Прошу вернуть мне мои пять процентов акций кроватной фабрики, незаконно у меня изъятых”. Но все плачи про беззаконие оставались пустым звуком до тех пор, пока не была наконец выстроена нормативная база по регулированию рынка ценных бумаг.

Сегодня подобные нарушения уже немыслимы. Сегодня типовая ситуация покушения на права акционеров — размывание уставного капитала. Держатель контрольного пакета осуществляет дополнительную эмиссию акций, и ваши весомые 5 процентов превращаются в абсолютно бесправные 0,5. Вот типичный пример. Потанин в “Сиданко” попробовал увеличить уставный капитал, ущемив права малых акционеров. А за малыми акционерами, оказалось, стояла крупная западная фирма. И она постаралась, чтобы эта история стала широко известной на Западе. В итоге имидж Потанина в глазах зарубежного инвестора был сильно подпорчен.

Мы с Димой Васильевым тогда основательно повздорили с Потаниным. Дима ко мне пришел со всей этой историей: надо реагировать. И я ему сказал: аннулируй эмиссию. Это была очень жесткая мера — ликвидировать дополнительную эмиссию, но Потанин понял, что перегнул палку: “Да нет, ребята, я погорячился. Давайте найдем нейтральное решение”. “Пожалуйста, найдем, уже нашли — эмиссия-то ликвидирована”. Ситуация, конечно, неприятная. Потанин тогда специально ездил на Запад к этим акционерам, объяснялся.

Короче говоря, комбинация была очень сложная, но и по таким комбинациям государство уже начинает подыскивать адекватные меры для реагирования. И тут большое значение имеет высокая квалификация Димы Васильева. Он безжалостно отмечает любые попытки покушений на права акционеров.

Конечно, конфликт “директор — собственник” (другими словами, “менеджер — акционер”) всегда подспудно будет существовать. Как любит говаривать один мой знакомый, директор крупного банка, акционеры у нас жадные и глупые. “Почему жадные?” — “Потому что хотят дивиденды получить”. — “Почему глупые?” — “Потому что думают, что я им их заплачу”. Ничего не поделаешь, такой вот естественный порыв души. И не надо тешить себя иллюзиями на тот счет, что где-то в мире эта проблема решена идеально и окончательно.

В Америке года три назад произошел настоящий бунт акционеров, которые потребовали, чтобы в исходные нормативные документы было заложено перераспределение полномочий между исполнительной властью акционерных обществ и акционерами в пользу последних. Но при наличии полноценной законодательной базы всегда найдутся цивилизованные способы разрешения подобных конфликтов.

Способы, принципиально отличающиеся от тактики бандитских “наездов” по праву сильного.

Подводя итоги всего вышеизложенного в этой главе, вывожу теорему: при наличии грамотного государственного регулирования рынка ценных бумаг (а таковое, на мой взгляд, в России активно выстраивается) более глубокое вовлечение в рыночные отношения создает на предприятиях типовую ситуацию, при которой нормальному директору, понимающему свои блага и реально пекущемуся об эффективности своего бизнеса, выгоднее не покушаться на права акционеров, чем покушаться на них.

Доказательство простое: любому директору нужны деньги, нужны инвестиции, нужны кредиты. А как только до этого доходит, требования всюду одни: кредитная история, прозрачность финансовых потоков, бухучет и, конечно же, правовая защищенность инвестора, акционера. Иными словами, в той среде, которая создана на сегодня нашими усилиями, расти и развиваться будут те, кто, с одной стороны, реально пекутся об эффективности своего бизнеса, а с другой — защищают интересы других акционеров, собственников. Если же ты все-таки что-то очень удачно украл сегодня, завтра перед тобой встанет стена. Ты потеряешь репутацию. Ты пойдешь за деньгами, а про тебя будут говорить:

— Да на кой черт с ним связываться?! Он не уважает своих акционеров.

Вот это — фундаментальнейшая вещь, заложенная нами в основание приватизации. Так работает тот скрытый моторчик, который будет раскручивать и раскручивать живой, здоровый, эффективный бизнес.

Анатолий ЧУБАЙС

В ПОИСКАХ СОБСТВЕННОГО ПУТИ

КТО ОТВЕТИТ: КУДА ИДЕМ?

Общественное мнение настроено категорично: люди, которые делали приватизацию, отвечают за все, что происходит в постприватизационной России. Государство не сформулировало долговременную концепцию развития? Не расставило вехи на пути продвижения страны к рынку? И в этом виноваты реформаторы.

Хочу напомнить своим критикам: все эти годы мое положение в кабинете министров было таково, что меня никто не уполномочивал делать заявления политического характера от имени всего российского правительства. У правительства был премьер, он являлся его фактическим руководителем, и право говорить от имени кабинета министров всегда оставалось его прерогативой. Но вот таких разговоров: концептуальных, идеологических Виктор Степанович не любил — это правда. Черномырдин никогда не затевал в правительстве обсуждений на тему “какой капитализм строим”, “куда идем”... Не знаю, считал ли он неправильным вести такие дискуссии или, может быть, несерьезным? Но за последний год работы, например, ни одной минуты не обсуждалась на заседаниях кабинета проблема становления олигархического капитализма. Возможно, премьер считал, что это что-то такое из области политических лозунгов и потому кабинет министров не должен заниматься подобными вещами.

И все-таки отсутствие подобного рода дискуссий вовсе не означало, что мы не имели представления о стратегии экономических преобразований в стране. Еще в гайдаровские времена, где-то в конце 1992 года, в правительстве был разработан документ под названием “Трехлетний план реформ”. И надо отдать должное Черномырдину, при нем этот документ ежегодно обновлялся и прописывался еще на один следующий год. Документ был объемный, содержательный, включал перечень абсолютно проверяемых позиций и, как ни странно, реально контролировался, в отличие от многих других решений, рожденных в недрах правительства. Другое дело — далеко не всегда выполнялся он на все сто процентов. Особенно плохо обстояли дела с осуществлением “плана реформ” в 1993–1994 годах. И это понятно: в

то время правительство было по сути коалиционным и любые попытки либерального крыла сделать шаг в сторону более глубокого реформирования экономики тут же “гасились” мощнейшей антиправительственной оппозицией. Однако уже с 1995–1996 года “Трехлетний план реформ” становится абсолютно рабочим документом, в нем не только формулируется концепция дальнейших преобразований, но и записывается план конкретных действий. Скажем, “принять закон о реструктуризации естественных монополий” — такой-то срок, такой-то ответственный; “подготовить налоговую реформу” — то же самое. Причем отчет о ходе выполнения этого документа регулярно вытаскивался на правительство, и Виктор Степанович довольно лихо “наезжал” на министров, которые проваливали порученное им дело. Конечно, степень внимания к плану реформ постоянно менялась в зависимости от внутреннего расклада сил в правительстве. Дело в том, что документ делала все время наша команда, в основном люди из Рабочего центра экономических реформ под руководством Евгения Ясина и Сергея Васильева. Когда я уходил из правительства или мои позиции ослабевали, внимание к плану изменялось соответствующим образом. Но в общем с годами тенденция намечалась совершенно отчетливо: программа реформирования вызывала все больший интерес в правительстве.

Если в 1994–1995 годах обсуждение плана на комитете по экономической реформе представляло собой некое подобие тусовки: собирался узкий круг либеральных реформаторов, все остальные пытались от этого дела демонстративно дистанцироваться, и нам стоило больших усилий реализовать что-то из того, что мы там нарешали, — то к концу моей работы вице-премьером у комиссии были уже совсем другие проблемы. Всем желающим принять участие в разработке плана реформ стало не хватать мест в зале, где традиционно работала комиссия. Министры считали за счастье прорваться туда с докладом о том, как они собираются реформировать свои отрасли и министерства. Если в начале мы вынуждены были проталкивать, пропихивать, внедрять то, что считали нужным, то в последнее время руководители реальных секторов экономики сами с удовольствием рассказывали нам: вот, хотим сделать то-то и то-то...

Возможно, мои ссылки на “Трехлетний план экономических реформ” покажутся кому-то достаточно формальным ответом на

вопрос о том, была ли у правительства стратегия рыночных преобразований. Но если ^ иметь в виду реальный расклад сил в правительстве, судьба этого документа и отношение к нему представляются весьма показательными. За всеми описанными переменами — живой исторический процесс: укрепление частной собственности, углубление рыночных преобразований очень медленно и постепенно, но приводят-таки к качественным трансформациям самой власти. Она, власть, начинает более адекватно воспринимать ситуацию, более осмысленно и целеустремленно заниматься преобразованием экономической жизни общества. И это, между прочим, тоже отчасти; ответ на вопрос: куда идем?

КАПИТАЛИЗМ ПО-РОССИЙСКИ: МОДЕЛЬ ОТЕЧЕСТВЕННАЯ

Но вернемся к излюбленному вопросу наших оппонентов: ведает ли Чубайс сам, что творит? Знает ли, какой капитализм взялся он строить в России на излете XX века? Докладываю. В периоде 1991 по 1996 год, пробивая приватизацию и другие основы рыночной экономики в России, мы меньше всего задумывались над вопросом: “Какой капитализм следует строить по-шведски, по-китайски или по-американски?” Точнее даже так: мы вообще не отвечали на вопрос: какой? Мы отвечали на вопрос: есть или нет? Есть частная собственность в России или нет частной собственности? Есть финансовая стабилизация в России или нет финансовой стабилизации, а есть гиперинфляция? Это был период, абсолютно лишенный оттенков, абсолютно черно-белый, на протяжении которого решался совершенно лобовой и контрастный вопрос: вперед или назад? Вперед, к частной собственности, в капитализм. Либо назад, в коммунизм (или какое-то новое красное, которое, по моему глубокому убеждению, не могло не быть кровавым). При этом острота драки была такой, что судьба частной собственности в России не раз висела на волоске, о чем уже сказано в предыдущих главах книги. Несколько раз мы буквально прошли по лезвию ножа. Масштаб сопротивления и, соответственно, масштаб противостояния никак не предполагали режима пространных околонучных дискуссий. В такой ситуации вдаваться в рассуждения о том, а какой именно капитализм нам нужен — “шведский” или “американский”, было бы большой наивностью. И любимая многими нашими политиками так называемая проблема использования

китайского опыта — все это дичь и чушь, если иметь в виду российскую действительность тех лет.

Кстати сказать, вскоре после ухода из правительства Виктор Степанович Черномырдин тоже заговорил о том, что вот, мол, мы выбрали американский путь, а он — “неправильный”. Нужно было германский... Во-первых, очень сожалею, что он ни разу не поднимал эту тему, будучи премьером. Во-вторых, по существу: насчет германского пути не согласен. Нам вообще было не до выбора пути. У нас была одна проблема: все, что способствовало отрыву страны от коммунизма; все, что помогало уничтожить основы коммунистической идеологии и коммунистического режима в стране, — все должно быть сделано настолько, насколько это возможно.

Вообще, по моему глубокому убеждению, все разговоры про “правильность” германской, шведской, австрийской моделей (предполагается сильное вмешательство государства в экономическую жизнь) и яростное противопоставление этих схем модели американской (роль государства в регулировании экономики сведена к минимуму) чаще всего носили в России неконцептуальный характер, но использовались лоббирующими группировками в сугубо утилитарных целях. Была задача: утащить львиную долю государственной собственности через сомнительные холдинги и фиктивные финансово-промышленные группы — без правил, конкурсов и законов. Понудить же государство к созданию таких холдингов и групп пытались самыми разными путями, в том числе и с помощью псевдонаучных рассуждений про шведские и немецкие модели.

При этом идеологи таких схем не задавались элементарным вопросом, который на самом деле лежал на поверхности: как можно ратовать за сильное вмешательство государства в экономическую жизнь страны в ситуации, когда государство практически разрушено? Какая немецкая модель (имеется в виду послевоенный экономический подъем под жестким контролем оккупационных властей) может быть в стране, где фактически исчезли министерства; где все чиновничество снизу доверху фантастически коррумпировано; где контролирующие институты, которые должны присматривать за этим чиновничеством, точно так же коррумпированы, неэффективны и неработоспособны? В такой ситуации любые попытки усилить роль государства привели бы

только к усилению масштабов коррупции и ускоренному разорению этого самого государства.

Повторюсь, проводя реформы, мы не терзались сомнениями по поводу необходимости той или иной модели. Не до того было. В яростной политической схватке, развернувшейся вокруг реформ, мы держали ориентир на базовые вещи: жесткая финансовая политика, финансовая стабилизация и безусловное преобладание доли частной собственности в экономике. Пожалуй, единственный полемический вопрос, который имело смысл обсуждать тогда, на заре построения капитализма, затрагивал именно эту материю: оптимальная доля частной собственности. До сих пор остается две точки зрения на эту проблему. Первая: государственная собственность должна присутствовать только там, где в принципе не может работать частная, и, следовательно, доля ее должна быть невелика. Вторая, прямо противоположная: частная собственность может появляться только там, где не может работать государство, и присутствие ее должно быть незначительным. Безусловно, мы отстаивали первую позицию. Исходя из того что государственная собственность всегда менее эффективна, гибка и поворотлива; всегда в большей степени подвергается коррупции и бюрократизации, нежели частная. Это мое убеждение подтверждается сравнительным анализом двух форм собственности, приведенных в заключение данной статьи.

Вот, собственно, таким и был наш ответ на сакраментальный вопрос: какой капитализм нужен России? Тогда, в 1992–1995 годах неимоверно тяжело было удержать хотя бы эти базовые позиции. Ситуация изменилась позже, когда взлелеянная и выпестованная нами частная собственность укрепилась и встала на ноги.

КТО КОГО ПОРОДИЛ, ИЛИ К ВОПРОСУ ОБ ОЛИГАРХАХ

Чтобы понять причины возникновения отечественных олигархов, нужно четко разграничить два явления, имевших место в российской действительности на протяжении первых лет реформ. С одной стороны, по инициативе государства и при его поддержке в стране создавался институт частной собственности — с нуля, из ничего, из хаоса тотального огосударствления всего и вся. И в этом смысле наша команда (называйте как хотите: “молодые реформаторы”, “либеральное крыло правительства”, “бандитская клика Чубайса”) делала все для ее нарождения, укрепления и нравственного здоровья.

Однако наивно было бы полагать, что на становление частной собственности в России оказали исключительное влияние лишь усилия кучки государственных чиновников. Была еще и объективная реальность, в рамках которой проходил процесс приватизации. И реальность эта была безрадостна: до крайности ослабленное государство в эпоху социальных и экономических трансформаций. Ломка, вызванная физическим умиранием коммунистической системы, и усугубленная хаосом и неопределенностью перестроенных лет, привела к такому явлению, как стихийная приватизация. (Не путать с приватизацией чековой!) Стихийная приватизация — синоним слова “хищение”. Само явление стихийной приватизации обусловлено гигантским ростом объекта хищений: если раньше воровали с завода шифер, то в эпоху “стихийной приватизации” из-под носа у хиреющего и беспомощного государства можно было уворовать весь завод. Причем рост объекта хищений шел параллельно с полным разрушением системы контроля и наказания, что приводило к быстрому экономическому и политическому укреплению структур и социальных групп, набравших свою мощь и силу в эпоху стихийной приватизации. О последствиях этого процесса для хода чековой приватизации и становления частной собственности в России я скажу чуть ниже, а пока хотелось бы немного задержаться на весьма любопытной и показательной теме: правоохранительные органы и приватизация. Наши отношения с “силовиками” — это песня! На ходе приватизации сказалось не только общее разрушение системы контроля и наказания, но и специфический подход российских правоохранительных органов к реформам вообще. С самого начала наши “органы” восприняли рыночные преобразования (и в первую очередь приватизацию) как что-то чуждое и враждебное. В общем, этих людей можно понять. Всю свою жизнь они противостояли расхитителям социалистической собственности жуликам, таскавшим из заводских цехов что плохо лежит; бухгалтерам, приписывавшим и списывавшим что не следует; завскладам, подчищавшим потихонечку эти самые склады... А тут выяснилось, что весь склад переходит целиком и полностью в собственность его вчерашнего заведующего непонятным способом! При этом сами представители “органов” прекрасно понимали, что им лично склады и заводские цеха вряд ли “светят”. Естественно, возникала классовая ненависть. Еще весной

1992 года я понял, что все правоохранительные органы против меня. МВД, ФСК, прокуратура — все. Я всегда знал: в содержательных вопросах они меня подставят, ударят в спину, подбросят доклад президенту, который будет разрушать все мои действия. Опереться на них невозможно.

Забавные были ситуации. Прокуратура, например, долго молчавшая с самого старта приватизации, где-то осенью 1992 года разразилась вдруг большущим письмом Степанкова на имя президента. О том, естественно, что вся приватизация антинародная; что состоит она из сплошных нарушений; что все, что делается, — неправильно; что нужно ее приостановить, изменить, отменить, запретить и — разбираться! Все письмо — полная нелепость. Результат в итоге оказался прямо противоположным тому, на какой автор рассчитывал: президент нас поддержал.

Я тогда попытался встретиться со Степанковым. Хотел поговорить, объяснить ему: вы же базовых вещей не видите, ребята. Поймите логику процесса, давайте обсудим хотя бы элементарное: какие юридические документы заложены в основу всей приватизации. Но Степанкова сняли.

Пришел Казанник. Поработал он месяца три, узнаю: генпрокурор написал письмо на имя президента. По поводу приватизации. Читаю это послание. Почти слово в слово повторяет оно сочинение Степанкова. Я все надеялся, может быть, в конце концов будет высказана позиция: давайте в рамках приватизации отделим законное от незаконного, давайте попробуем усовершенствовать технологию, чтобы незаконного было меньше. Какое там! Полное неприятие процесса! “Антинародная приватизация! Расхищение! Воровство!” Хотел я автора в чем-то убедить, поговорить, доказать. Снимают Казанника! Назначают Ильюшенко. Проходит три-четыре месяца — письмо! Естественно — слово в слово. Но на этот раз — уже с шумной презентацией во всех средствах массовой информации, с обсуждением в Госдуме: “Серьезное письмо генерального прокурора Президенту России о преступлениях в ходе приватизации”. Закончилось, правда, тем же — сняли Ильюшенко.

Следует ли рассказывать, что пришедший за ним Скуратов тоже писал письма по поводу приватизации. Да еще какие письма! То есть изначальный подход у всех был один: вместо того чтобы сделать

приватизацию более законной и прозрачной, остановить ее совсем. Уже с годами в одном только правоохранительном ведомстве — ФСБ — стали на среднем уровне появляться люди, с которыми можно было вести какие-то вменяемые разговоры. Однажды они стали на меня “наезжать”: конкурсы ложные проводит Чубайс, сговор покупателей, заниженные цены... Я — тут же к ним: “Друзья мои, где ложный конкурс? Где сговор? Я вам спасибо скажу, если вы мне выдадите такую информацию! Давайте хоть один раз поймем на сговоре, давайте посадим, давайте расскажем об этом стране!” И действительно — удалось. В одном из регионов мы такую операцию провели. С трудом, правда, но накрыли жуликов на сговоре, посадили.

К сожалению, такой пример был единственным. В остальных случаях наши правоохранительные органы имели дело не с жуликами от приватизации, а охаивали приватизацию как таковую. И при том что между руководителями “органов” отношения всегда были довольно сложными, по поводу приватизации у них разногласий не возникало: задушить! Особенно жестким было давление при Коржакове и Барсукове.

Но вернемся к нашей основной теме: в каких условиях формировалась частная собственность в России. Так вот, позиции директората, а также бывшей хозяйственной и советской номенклатуры были очень сильны. При таком состоянии общества и при слабых позициях государства мы не могли проводить приватизацию, не учитывая интересов этих самых влиятельных групп, о чем уже немало говорено в этой книге. Да, мы пытались вести приватизацию как можно более цивилизованно: изо всех сил сражались за конкурсы, которые не нравились абсолютно никому, за введение конкурентных процедур, за обеспечение массового участия населения в приватизации всеми реально возможными способами. Но над нами постоянно давила объективная действительность: бешеный нажим со стороны влиятельных и сильных в сочетании с беспомощностью и вялостью государственной машины.

Если проанализировать, на чем сделали свои состояния наши олигархи, то в большинстве случаев окажется — на бессилии государства. На его бездеятельности, некомпетентности, на всякого рода внутривластных раздорах. Банки, поднявшиеся на обслуживании госбюджета, — это следствие инфляционной

политики, накачки экономики необеспеченными деньгами. Это результат отсутствия единой экономической стратегии в недрах российской власти.

В итоге так и складывалось все — один к одному. Государство: слабое, действует тупо, противоречит само себе, раздираемо внутренними интригами и распрями. Такое государство заведомо не способно сконцентрировать необходимое количество качественных интеллектуальных ресурсов для своих нужд. А теперь, смотрите, частный сектор: сильные, умные, образованные, энергичные, толковые — все они здесь.

Естественно, при таком раскладе частные структуры начинают бурно расти, последовательно усиливая свое влияние.

Очень скоро они сталкиваются с целым рядом ситуаций, в которых оказывается, что государство не может выполнять свои прямые функции. Ярчайшие примеры: неспособность государства бороться с криминалом, с экономической преступностью. А его беспомощность в отношении банкротов! Последние создают целые завалы в различных секторах экономики (“мертвые тянут за собой живых” — это о них) и тем не менее упорно продолжают сосать деньги из здорового организма, используя в своих интересах арсенал испытанных лоббистских приемов: политический шантаж и умелую игру на бесчисленных противоречиях внутри самой власти. И вот в таких ситуациях сама жизнь подталкивает окрепшие и усилившиеся частные структуры к тому, чтобы брать на себя отдельные функции государства. К примеру, разбираться с бандитами и банкротами. А дальше выстраивается следующая цепочка: попробовали, получилось, почувствовали себя еще сильнее. Пришло понимание того, что государство, с его государственными интересами, вообще далеко не всегда вписывается в интересы такой крепкой и такой могучей компании. Возникло желание подменить государство не только на ниве борьбы с бандитами, но и в процессе формирования государственной политики — экономической, кадровой. Наши проклюнувшиеся олигархи начали последовательно усиливать свое влияние на власть всеми доступными им способами. Особенно преуспевали те, кто работал на рынке средств массовой информации.

Кроме организации кампаний по созданию общественного мнения через СМИ в арсенале у наших олигархов есть и еще один

испытанный прием давления на власть: влезть в бесконечные распри и интриги, которые непрестанно раздирают наши властные структуры, усилить эти распри и направить их в нужное русло, дабы в конечном счете извлечь из всего этого выгоду.

Вот классический пример такой работы. Стратегическая цель: уничтожить Чубайса. Тактический ход: столкнуть Чубайса с наиболее влиятельными силами, которые потенциально могли бы стать его сторонниками. Объект давления: председатель правления РАО “Газпром” Рем Вяхирев. Использованный прием: создается документ, идея которого, что красная тряпка для Рема Ивановича — расчленение “Газпрома”. Документ приписывается команде Чубайса. Выдерживаются наша стилистика, наш ход мыслей, все очень похоже. Кроме того, что расчленять “Газпром” мы не предлагали. Но это уже неважно. В нужный момент документ попадает на стол Вяхирева. Причем не просто так, а тоже очень хитрым способом: через спецслужбы: самого “Газпрома” — для большей убедительности. Конец этой истории — как и заказывали: разгорается просчитанный скандал. Уже не одна финансовая группировка в России имеет при себе спецслужбы, численность которых доходит до 800, а то и 1000 человек и которые профессионально занимаются стравливанием одних с другими, запуском дезинформации, психологическим давлением, построением контринтриг и так далее. В таких структурах часто работают профессионалы экстракласса — бывшие руководители советских спецслужб, всю жизнь практиковавшие на этом славном поприще: манипуляции общественным сознанием, идеологических диверсий и прочих убойных штук — как массового так и узконаправленного поражения. Я думаю, потенциал всех государственных спецслужб, вместе взятых, не тянет и на половину того, чем располагают сегодня крупнейшие представители российского бизнеса. В итоге возникает совершенно реальная опасность: окрепшие и усилившиеся финансово-промышленные группировки в условиях ослабленного государства будут использовать весь свой могучий потенциал, для того чтобы развернуть ресурсы этого государства и его возможности в своих собственных интересах. В заинтересованных кругах уже готово и теоретическое обоснование такого положения вещей. Не раз мне приходилось слышать: “Россия — страна особая. Мы не Америка и не Германия. У нас азиатский вариант, и потому

страной должны управлять мощнейшие финансово-промышленные группировки”. “Бизнес должен назначать правительство” (Б.А. Березовский). Никогда не соглашался с такими утверждениями, даже на стадии совместной работы в ходе подготовки президентской кампании. Всегда считал и считаю, что в России государство должно быть выше, чем любые финансово-промышленные и прочие группировки. Полагаю, что тот тип капитализма, при котором крупный бизнес фактически управляет страной, для России смертельно опасен. Потому что в этом случае разрушается базовый принцип построения государства: разрушается обратная связь между властью и народом. Если вы не любите Ельцина, вы можете прийти на выборы и открыто выразить эту нелюбовь к нему. Голоса большинства и решат в итоге его политическую судьбу. А вот с Березовским ситуация другая. Он ведь ни на какие выборы не собирается. В условиях ослабленного государства он получает возможность диктовать свою волю бессрочно, по праву сильного. Это как бы на века и навсегда. А если мне не нравится то, что нравится Березовскому? Каким образом я могу выразить свою позицию в этой стране? Да никаким. Нет у меня таких механизмов. Я же не могу отнять у него собственность только потому, что мне не нравится его позиция.

Да, безусловно, государство должно прислушиваться к крупному бизнесу и принимать во внимание его интересы, точно так же оно должно слушать и средний бизнес, и мелкий, и пенсионеров, и шахтеров, и военных... Вполне возможно, что итоговое решение, которое будет принимать государство, выслушав всех, вместе взятых, не будет стопроцентно совпадать с интересами крупного бизнеса. Больше того, такое решение может быть направлено против интересов отдельных крупных компаний или даже их всех. И это нормально. Если же власть будет действовать исключительно по указке крупного бизнеса, мы можем в конце концов получить индонезийский или — в лучшем случае — южнокорейский вариант. Чем такое кончается, хорошо известно по опыту последних лет: финансовый кризис, общеэкономический крах, народные выступления. Кстати сказать, я просмотрел огромное количество всяких аналитических материалов по странам Юго-Восточной Азии в период кризиса. Поражает совпадение одних и тех же характеристик во всех без исключения странах: тесная связь ведущих финансово-промышленных групп с правительством,

особое положение таких групп — спецкредиты, непрозрачные процедуры раздачи этих кредитов, таможенные льготы на ввоз оборудования для избранных... Это ровно то самое, на что толкают нас некоторые наши олигархи, проповедуя необходимость “особого российского пути”.

Приведу пример того, чем на деле оборачиваются разговоры о нашей “особости” и “тесной связи бизнеса с государством”. В 1995 году приходит ко мне Березовский (у нас с ним тогда были хорошие отношения) и рассказывает:

— Мы тут задумали большой проект — покупаем у “ДЭУ” машины для московских такси. Проект социально значимый: транспорт в городе, рабочие места... Подпишите поручение отменить импортные пошлины.

— Не подпишу.

— Как же так?! Стал объяснять.

— Во-первых, в Москве нет проблем с безработицей. Во-вторых, мы пойдем на прямое нарушение закона, отдавая льготу без конкурса. В страну ввозятся ежегодно сотни тысяч машин, почему именно ваши должны не облагаться пошлиной? Потому что вы ко мне попали, а другие нет?

— Хорошо, — говорит, — понял.

Ушел. Через некоторое время узнаю: сумел все-таки Борис Абрамович убедить одного руководителя подписать эти самые льготы. Аналогичных примеров претворения в жизнь “особого российского пути” предостаточно. Так вот, возвращаясь к теме “куда идем”, “какой капитализм строим”, с полной уверенностью могу заявить: такого сближения бизнеса с государством, такого капитализма нам не надо.

Когда некоторые из наших олигархов начинают думать, что они не бизнесмены, не хозяева имущественных комплексов, а хозяева страны, — это опасно. Хозяева страны — не те, у кого много денег и много собственности, а те, у кого поддержка избирателей. В этом смысле хозяева страны — президент, назначенные им правительственные чиновники, депутаты, губернаторы. Но вовсе не бизнесмены.

Сегодня, когда окрепший бизнес усиленно пытается навязать государству свою волю, когда сближение крупных финансово-промышленных групп с государством начинает принимать временами

весьма опасный характер, необходимо последовательно добиваться, чтобы между частным капиталом и бюрократией везде и всюду устанавливалась почтительная дистанция. Чтобы у государства не было любимчиков и пасынков среди коммерческих структур, а со всеми были равные отношения, подчиненные четким правилам.

В чем сложность нашего пути? В том, что еще совсем недавно государство само с нуля, из ничего создавало этот самый бизнес, создавало частную собственность. И потому разорвать пуповину, которая связывает власть и бизнес, нам тяжело вдвойне, втройне. Тяжело, да. Но не невозможно. Ведь предшествующая цель — создание собственности — была еще более тяжелой. Итак, что же нужно делать, чтобы справиться с задачей разделения бизнеса и власти?

Мировой опыт показывает, что просто так выбраться из ситуации, когда сращивание государства и бизнеса уже произошло, не получится. Процесс разрыва этой пуповины — дело достаточно болезненное. Вопрос в том, насколько неприятным он будет в большей или в меньшей степени. Варианты возможны следующие.

Первый, самый болезненный. Смена правил игры “государство — бизнес” происходит только в результате глубокого экономического кризиса. Наиболее вероятно, что такая смена происходит вовсе не демократическими методами со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Вариант второй, менее опасный. В ходе демократических выборов к власти приходит абсолютно новая фигура с мощным мандатом доверия. Она не связана с бизнесом и ломает тесные отношения, сложившиеся у последнего с государством. Чисто российская опасность такого варианта: революционная ломка может затронуть не только порочную связь “бизнес — власть”, но и институт частной собственности вообще. И наконец, третий путь, самый спокойный. Отношения “бизнес — власть” реформируются в результате принятия последовательных законодательных решений. Я убежден, что сегодня у России еще есть шанс для успешного продвижения именно по этому пути. И дальнейший ход приватизации также должен корректироваться в этом направлении: власть и бизнес следует разводить как можно дальше друг от друга.

Вместе с тем мне бы не хотелось, чтобы после всего сказанного у читателя сложилось впечатление, будто я выступаю против крупных финансово-промышленных групп как таковых. Вовсе нет. Меня, например, коробит термин “бандитский капитализм”, который с легкой руки товарища Сороса стал порой употребляться для характеристики российского бизнеса.

Я считаю, что особенность наших олигархов состоит в том, что они все гораздо сильнее бандитов. Государство далеко не всегда сильнее, а они сильнее. Они все пережили стадию, когда бандиты приходили к ним и требовали дань. И вот те, кто платили, оказались затоптаны где-то по дороге. Наша же олигархическая бизнес-верхушка сформировалась из тех, кто рэкетирам не считал нужным платить. Они не боялись бандитов. Они не уступали им. Они брезговали пользоваться бандитскими методами и делали исключения разве только в столкновениях с самими бандитами. Осваивая новый регион, они считали своим долгом наладить отношения с начальниками ФСБ, УВД, губернатором. С бандитами если и встречались, то лишь в уведомительном режиме, а никак не в режиме запроса.

А по поводу “бандитского капитализма”... В той же Америке в 20—30-е годы этого века роль крупнейших бандформирований в экономике и политике была несравнимо сильнее, чем в нынешней России. Аналогия, на мой взгляд, вполне уместная, так как благодаря коммунистическим экспериментам мы сейчас находимся примерно на той же ступени формирования капиталистических отношений, что и Америка 30-х годов. Впрочем, я уверен: те стадии, которые Запад проходил за 50—100 лет, мы будем проскакивать с дикой скоростью. Собственно, это происходит уже и сейчас. Вспомните, не так давно (только в начале 92-го!) свободу торговли в России олицетворяли бабушки с носочками-варежками на улицах. А как далеко мы ушли от тех бабушек сегодня! Нет, то, что складывается сегодня в России, никак не укладывается в примитивное понятие “бандитский капитализм”. Если пользоваться западной терминологией, это скорее так называемый дружеский капитализм.

Конечно, наши олигархи не всегда формировали свои капиталы абсолютно чистым и законным путем. Я уже говорил о том, что большие деньги в России очень часто делались на слабости, неразворотливое, несостоятельности государства. Бывала и

приватизация — полузаконная или на грани закона. Многие набирали, хапали по принципу “хватай, пока дают”. Но уже довольно быстро новые хозяева понимали: для того чтобы заставить собственность приносить деньги, нужны усилия, нужны квалифицированные люди, нужно заниматься всеми этими заводами и фабриками с утра до вечера. И тогда тактика стала иной.

Типичный пример такой тактики — поведение одного из ведущих российских олигархов. В течение двух лет он скупал самые различные предприятия в самых различных отраслях и регионах страны. Стал профессионалом экстракласса в приобретении собственности на грани закона. Но постепенно понял: нужно концентрироваться. Лишнее — продавать. А чтобы продать дороже, чем купил, сначала стал объекты улучшать. В итоге, пережив в состоянии эйфории эпоху передела собственности, этот самый олигарх сконцентрировался на одной-единственной, очень перспективной отрасли и стал заниматься ею всерьез и по-настоящему.

Да, я был не в восторге от его тактики захвата собственности. Но я знаю, что сегодня в своей отрасли он работает гораздо лучше, чем многие прославленные; генеральные директора, типа упоминавшегося уже мною советского руководителя крупного масштаба господина Папия, усиленно набивавшего свои карманы и свои зарубежные счета. У нашего олигарха интересы совершенно другого уровня. Он действительно поднимает свою отрасль. Это его работа, его страсть, предмет его гордости и способ самоутверждения.

Так большие деньги работают на стабилизацию, на экономический подъем. Они фактически становятся локомотивом экономики, локомотивом реформ. И в этом смысле нельзя не признать их вклад в возрождение и укрепление российского государства. Возвращаясь к полемике вокруг финансово-промышленных групп, еще раз подчеркиваю: плохо не то, что они появляются в России, а то, что некоторые из них пытаются управлять государством. Пытаются диктовать: Кириенко — премьер “неправильный”, а поставьте-ка нам “правильного” — того-то и того-то. На мой взгляд, опасность может представлять не то, что в стране есть семь крупнейших финансово-промышленных групп, а то, что их всего только семь. Важно, чтобы их становилось не меньше, а больше. Чтобы ни у кого из них не

появлялось соблазна, пользуясь своим влиянием и положением в экономике, брать на себя функции государственной власти.

Мне кажется, что увеличение числа наших олигархов совершенно реальная перспектива. Несмотря даже на ту тенденцию объединения и укрупнения, которую продемонстрировали за последний год “ЮКОС” и “Сибнефть” — Ходорковский и Березовский. Я думаю, не стоит делать из этого союза далеко идущие выводы. Даже слившись, союзники сами еще десять раз разольются и перессорятся.

Возможны самые разные процессы: кто-то из менее мощных вдруг завтра-послезавтра окажется крупным. А из нынешних семи кто-то, наоборот, расколется. Есть компании, в которых первые лица являются абсолютно системообразующими, и с уходом этих лиц их империи будут переживать серьезные изменения, расколы и перегруппировки.

Таким образом, то, что мы имеем сегодня — это 1 далеко не завершающая стадия процесса. И потому важно дальнейшее направление движения: будет ли это укрупнение крупнейших за счет поглощения друг друга и других субъектов рынка; или рост числа сильнейших в результате всеобщего подъема экономики. Будет ли это усиление монопольного положения на контролируемых рынках за счет “эксклюзивной дружбы” с властью или честная и равноправная конкуренция капиталов. Сейчас Россия находится на перепутье. В результате проведения массовой приватизации она; уже ушла от одиозных индонезийских и малайзийских! вариантов, где правящие кланы являлись фактическими собственниками всей страны (это закономерный результат отсутствия государственной программы приватизации). Но она еще не пришла к цивилизованному варианту сосуществования власти и собственности, — будь то капитализм по-германски или капитализм по-американски. Куда двинется Россия с этого развилка — вот в чем вопрос.

ВЛАСТЬ И РЕФОРМА

Непростой разговор на тему “куда идем”, “какой капитализм строим” будет неполным, если не сказать несколько слов об отношении самой власти к проблеме реформирования российской экономики. Работая в правительстве и администрации президента на протяжении всех лет реформ, я имел возможность наблюдать, какие изменения происходили во всех эшелонах российской власти по мере все более глубокого укоренения рыночных начал в жизни общества.

Возьмем правительство, 1993–1994 годы — реформаторы в сильном загоне. Они представлены всего двумя фигурами на уровне далеко не первых и даже не вторых лиц в кабинете министров: Федоров — министр финансов, Чубайс — Госкомимущество. Все отраслевые министерства в то время наши яростные оппоненты. То же самое “силовики”. Практические шаги по направлению к рынку заметны только в области макроэкономики да массовой приватизации. В микроэкономике (на уровне отдельных предприятий) не происходит никаких серьезных рыночных преобразований. Собственно, потому и не происходит, что все отраслевики реформ не принимают и не понимают и, следовательно, ими не занимаются. Этот этап оканчивается октябрьским кризисом 1994 года. Его результат: необходимость финансовой стабилизации худо-бедно, но осознается-таки исполнительной властью. Октябрьский кризис приводит к перегруппировке сил в правительстве, к некоторому усилению его реформаторского крыла. Кто-то сказал, что правительство 1994–1995 годов было: на 50 процентов — Черномырдин, на 30 процентов — Сосковец и на 20 процентов — Чубайс. Я с этой оценкой согласен. Но даже если считать, что Черномырдин постепенно становился даже “наполовину Чубайсом”, соотношение противников реформ и их сторонников все равно удерживалось не в пользу последних. За реформаторами по-прежнему оставалась только макроэкономика: приватизация и финансовая стабилизация. Сторонники реформ по-прежнему отчаянно отбивались на своих участках, не пытаясь выйти за их пределы. Отраслевики, в свою очередь, отчаянно боролись с реформаторами, и “силовики” их в этом всемерно поддерживали.

Тем не менее теперь нереформаторы уже побаивались говорить вслух, что они противники рыночных преобразований. Они уже настаивали на том, что они тоже за реформы, но только за другие — более правильные. Таким образом, в правительстве сложилось состояние некоего неустойчивого равновесия. В этой ситуации важнейшим продвижением на макроуровне была финансовая стабилизация. На микроуровне продвижение было минимальным: реструктуризация предприятий, адаптация их к работе в условиях рынка и как результат реальное привлечение иностранных инвестиций — наблюдались только в отдельно взятых отраслях, например в телекоммуникациях.

Но с весны 1997 года, когда Чубайс и Немцов получили реальную власть в правительстве, у реформаторов наконец-таки появилась неиллюзорная возможность осуществлять преобразования в реальном секторе экономики. С мертвой точки были сдвинуты естественные монополисты: в тарифной политике начался отход от такого пагубного явления, как перекрестное субсидирование (финансирование убыточных секторов отрасли за счет прибыльных). Это же фантастика! В 1992 году начались реформы, и только в 1997 появилась возможность осуществлять преобразования в реальном секторе.

Исполнительная власть шла на реформы тяжело и не скоро, с трудом преодолевая серьезные внутренние противоречия; решаясь на каждый новый этап реформирования только от нужды, подстегиваемая очередным витком экономического кризиса. Не менее сложные трансформации переживал и губернаторский корпус.

1992 год. Главы администраций. “Демократов” среди руководителей регионов — тех, кто поддерживал Ельцина и курс на реформы, — у власти человек 5–7. Ну 10 от силы... Однако постепенно таких становится еще меньше: часть “демократов”, пришедших на волне митинговых страстей, оказалась абсолютно неработоспособна. Они просто вылетели со своих постов. В итоге выборы глав администраций 1993 года мы проиграли с треском. К концу года создалась ситуация, при которой абсолютное большинство руководителей регионов, за двумя-тремя исключениями, были в полном противостоянии тому, что мы делали. И в первую очередь — в противостоянии приватизации.

Характерная ситуация тех дней: областной комитет имущества находится либо в конфликте с главой администрации, либо в каких-то очень сложных маневрах между ним и мной. Главы администраций частенько приезжают ко мне с требованием сменить руководителей местных приватизационных ведомств. Я защищаю последних: отстаиваю, как могу.

В цифрах ситуацию тех дней упрощенно можно описать так: 5 процентов — губернаторы “наши”; 95 — “не наши”. Как ни парадоксально, но к моменту моего ухода с поста вице-премьера в 1998 году картина выглядела прямо противоположным образом: 5 процентов — губернаторы “не наши”, 95 — “наши”. Что же

произошло за последние пять лет в отношениях “губернаторы — реформы”, “губернаторы — приватизация”?

Первое. Губернаторы усилились — и как хозяйственные руководители, и как политики. Этому очень способствовали выборы глав администрации. Вообще я долгое время был противником таких выборов, и сейчас еще у меня на этот счет сомнения есть. Но объективным остается тот факт, что выборы приводят к столкновению не просто личностей, а к столкновению властных элит, существующих в регионе. Такие элиты объединяют не только политические силы, но и мощнейшие финансово-промышленные группировки, местные СМИ. В результате столкновения побеждает сильнейший. Причем, победив, он еще больше укрепляет свои позиции.

Исключение составляют, пожалуй, только те случаи, когда губернаторы побеждают лишь по идеологическим соображениям и, придя к власти, оказываются полностью несостоятельны. Например, в Рязани Любимов пришел на коммунистических лозунгах, но зарекомендовал себя так, что теперь и коммунисты от него отказываются. Пензенский губернатор Ковлягин победил в свое время при поддержке “красных”, а на недавних выборах коммунисты от него отвернулись.

Однако приведенные примеры именно исключения из общего правила. В подавляющем большинстве случаев идет процесс профессионального усиления губернаторов. И вторая тенденция — это их деполитизация. Деполитизация эта не полная и не абсолютная. Значительная часть нынешних губернаторов отдает дань политической риторике. Но властное начало в их деятельности оказывается уже гораздо сильнее политического. Как это выглядит по жизни? Поясню. Есть масса случаев, когда люди с реальным властным потенциалом, с реальной поддержкой, с мощными ресурсами за спиной просто пользовались некой политической терминологией в зависимости от ситуации. В большинстве случаев они брали на вооружение антиельцинскую риторику, потому что голосование — это протест в значительной степени. Но на самом деле эта риторика не значила ровным счетом ничего. Есть масса примеров, когда губернаторы, избравшиеся на антиельцинских, капээрэфовских лозунгах, придя к власти, бурно привлекали инвестиции: в регионы, подтягивали

иностранных инвесторов и вообще действовали как хорошие рыночники.

Вот, пожалуйста, Вадим Густов, губернатор Ленинградской области, — типичный пример. Сам я против него боролся, защищал Бирюкова. Потому что Бирюков был за Ельцина, а Густов больше за Зюганова. В итоге спроси меня сейчас, кто для дела лучше. Однозначно отвечу: Густов. Он на две головы выше Бирюкова. Бирюков — абсолютно вялый, невнятный. А Густов всех заставил шевелиться, строит порт в Усть-Луге, бухту. И все без бюджетных денег, все на привлеченных инвестициях. В области заметно усилилась инвестиционная активность, — с Питером и сравнивать нечего.

И если где-то в глухих районах товарищ Густов все еще поносит Гайдара с Чубайсом (чего я совсем не исключаю), то и Бог с ним. Главное — дело он делает. По крайней мере, у меня он был раз десять в правительстве и за эти десять раз ни разу не поставил ни одного глупого вопроса. Ни разу не сказал: “У меня плохо с деньгами, помогите из бюджета”. Он приходит и сообщает: “У меня инвестор, у меня бизнес-план. Мне от вас нужна общая поддержка: правительство, мол, не возражает”. Конечно, я отвечаю: “Получи поддержку и — вперед!”

Так вот, к чему я это все рассказываю? В результате этих двух процессов — общего усиления губернаторов и их фактической деполитизации — руководители регионов все чаще стали выступать в роли более или менее активных проводников рыночных реформ на местах. Показательная деталь: мои личные отношения с ними изменились за последние пять лет на 180 градусов. Сегодня 95 процентов губернаторов в рабочих отношениях со мной. Естественно, я не буду утверждать, что они меня любят всей душой. Но думаю, что процентов 50 ко мне относятся искренне положительно. Они же видят, что Чубайс бьется над бюджетом, они это чувствуют. Они видят, что мы пытаемся восстановить контроль над естественными монополиями, и в этом они тоже нам симпатизируют. Поэтому, мне кажется, что и в дальнейшем отношения региональных лидеров к реформам и к правительству, нацеленному на конструктивную заботу по реформированию экономики, будут налаживаться. Если, конечно, губернаторы будут видеть реальные результаты такой работы.

Что касается законодательной власти, то тут картина без полутонов: наши народные избранники боролись с реформами последовательно и злобно. Причем до сих пор картина остается примерно одинаковой — и на федеральном уровне, и на региональном: если федеральное правительство и большая часть губернаторов сегодня работают все-таки на реформы, Государственная Дума и местные законодательные собрания остаются гораздо более левыми. В чем причины столь откровенной левизны нашей законодательной власти? Конечно, очевидная базовая причина — низкий уровень жизни значительной части российских избирателей. Отсюда — преимущественно протестный характер голосования большей части населения на выборах законодательных органов власти. На выборах же губернаторов срабатывает, по-моему, несколько другая логика. Мне кажется, люди понимают, что губернаторам предстоит не языком чесать с трибуны, а делать нечто реальное, конкретное, от чего будут зависеть зарплата, работа, уровень жизни избирателей. Поэтому в данном случае симпатии населения уже сложно покупать одними ритуальными проклятиями в адрес гайдаровско-чубайсовских реформ. Требуются совершенно определенные деловые качества. В итоге у руля исполнительной власти в регионах оказывается гораздо более прагматичная и гораздо менее популистская генерация политиков. Впрочем, это только моя гипотеза. Возможно, я в ряде случаев выдаю желаемое за действительное. И еще одно объяснение откровенного антиреформаторского настроения нашей законодательной власти, объяснение довольно специфическое. У российского электората есть одна совершенно уникальная особенность: чем ниже уровень образования, культуры, социальной встроенности в жизнь общества, тем выше уровень так называемой электоральной активности. Пенсионеры, голосующие, как правило, за “красных”, с пяти утра занимают очередь на избирательные пункты. Наиболее же образованная часть общества, интеллигенция, — электорат, потенциально более “правый”, — нередко рассуждает малодушно: “Да что мой голос изменит...” и от участия в выборах уклоняется. Кстати сказать, в остальном мире все происходит с точностью до наоборот: самые бедные, неграмотные, необразованные, нежелающие или не умеющие работать, на выборы как раз не ходят: им это и непонятно, и не нужно. Таким образом, механизм, который там срабатывает в

пользу реформ, у нас срабатывает в прямо противоположном направлении.

Конечно, одной из базовых причин “левизны” наших избирателей является и отсутствие в России сколько-нибудь значимого среднего класса. В этом также зачастую упрекают нас, “молодых реформаторов”: не так, мол, проводили реформы, не поддерживали средний класс. Да, мы делали ошибки. Но нельзя же вот так запросто сбрасывать со счетов тот мощнейший внутренний механизм торможения, который нам постоянно приходилось преодолевать. Проблема формирования среднего класса в России выходит далеко за рамки отдельных ошибок “молодых реформаторов”. Это проблема ментальности целого народа. Это проблема вековых традиций. Это проблема наследия многолетнего коммунистического тоталитаризма, наконец.

Постскриптум. Когда эта книга готовилась к печати, ушло в отставку правительство Примакова. Итоги его деятельности показались мне настолько знаменательными, что я решил еще раз вернуться к теме “Власть и реформа”. Действительно, это же очень любопытно: проанализировать, чем закончилось пребывание у власти первого откровенно левого правительства в постреформенной России.

Помните, как все начиналось? Прогнозы — один страшнее другого: национализация, Госснаб, печатный станок, отъем частной собственности. И ничего этого не произошло.

Больше того, правительством Примакова — Маслюкова были достигнуты договоренности с Международным валютным фондом — совершенно в духе “проклятого Чубайса”, который всю жизнь “родину продавал международному капиталу”! Я тут просто рыдал, когда перед самой отставкой Примакова нашел в компьютере сообщение “Интерфакса” о заявлениях Зюганова накануне итогового визита Маслюкова в МВФ. Не берусь передать дословно, но смысл сказанного коммунистическим лидером сводился к тому, что он, Зюганов, одобряет решения МВФ по развитию реформ в России.

Еще один пример. Я положил на стол рядом два документа: Совместное заявление правительства и Центробанка, которое мы подготовили с Кириенко и Дубининым для МВФ летом 1998 года, и аналогичный документ правительства Примакова, Маслюкова и Герасченко весной 1999 года. Заявляю со всей ответственностью: полное

совпадение по сути, почти стопроцентное совпадение по тексту. Кабинету Примакова потребовалось девять месяцев упорного труда, чтобы дойти до того, что было наработано предыдущим правительством годом раньше.

О чем это говорит? Что тип экономической политики в стране уже предопределен. Что всей предшествующей семилетней работой заданы определенные рамки для принятия глобальных экономических решений. Что вырваться за эти рамки оказались не в состоянии даже наши “красные”. Потому что они хотя и “красные” еще, но уже не идиоты и при принятии важнейших решений о судьбах страны отталкиваются все-таки от реальности, а не от своей идеологии, своих догм.

В итоге после девяти месяцев пребывания коммунистов у власти мы имеем профицит бюджета, договоренность с МВФ и Мировым банком и в конечном счете тот же генотип экономической политики, который был заложен правительством “молодых реформаторов”.

С другой стороны, мы имеем безусловное торможение реформ. Коммунисты делали все бесконечно медленно, потому что делали вынужденно, нехотя. У них уходили месяцы на то, что правительство Кириенко собиралось сделать за несколько недель. Восемь месяцев — только на переговоры по предоставлению очередного транша от МВФ!

Таким образом, эксперимент по пребыванию коммунистов у власти доказал, на мой взгляд, две фундаментальные вещи. Первое/Сегодня “красные”, оказавшись у руля правительства, уже не могут развернуть страну назад, в “светлое прошлое”. Правда, при наличии президента страхующего ситуацию от подобного рода разворотов.

Второе. “Красные” не могут быть и мотором дальнейшего продвижения по пути реформ. Они необходимы на стадии, когда после жестокого кризиса требуется некоторое замедление, притормаживание. В этом, может быть, как ни парадоксально, заключается их конструктивная историческая функция. И это — второй важный урок, преподнесенный России правительством Примакова.

А, в общем, итог деятельности этого правительства — один из крупнейших успехов реформаторского движения в России. “Красные” оказались не в состоянии угробить первые результаты рыночных преобразований, хотя кое-кто из них, безусловно, очень этого хотел. Интересно рассмотреть деятельность кабинета Примакова и в

контексте общемирового исторического процесса. На мой взгляд, это была первая попытка найти компромисс между разнополярными политическими силами в новейшей истории России. То, что в истории восточноевропейских, посткоммунистических стран случалось уже не однажды — последовательные колебания слева направо и обратно при постепенном, но неуклонном сближении позиций левых и правых и расширении поля их совместной конструктивной деятельности, — в России на седьмом году реформ произошло впервые.

Посмотрите, как сравнительно легко колебалось общественное мнение от левых к правым и обратно в Польше, Словакии, Балтии на протяжении последнего десятилетия. Причем политический маятник не просто раскачивался в разные стороны: амплитуда его колебаний становилась все более узкой; левые и правые находили все больше общих точек соприкосновения, а их электорат никогда не разделяла мертвая полоса отчуждения. В польском правительстве, например, в последнее время сложился очень прочный и работоспособный тандем: президент-посткоммунист Александр Квасневский и первый вице-премьер, “отец” польских либеральных реформ, Лешек Бальцерович. Тот самый Бальцерович, который после проведения шоковой терапии в 1992 году ушел из правительства.

всеми проклинаемый и ненавидимый. Вот главные наши отличия: Польше хватило семи лет, чтобы ненависть к либералам уступила доводам здравого рассудка; чтобы коммунисты отошли от своих мертвецких догм настолько, что оказались в состоянии конструктивно сотрудничать с этими самыми либералами; чтобы “красные” превратились из партии безответственных трибунных ниспровергателей в ответственную и прагматичную политическую силу.

В России же все гораздо сложнее. Ни такого откровенного сближения бывших политических антагонистов, ни таких решающих перемен в предпочтениях электората... У нас в стране и политические силы, и общество в целом по-прежнему очень сильно поляризованы: наши — не наши; за “красных” — против таковых. И все же...

И все же я считаю, что процесс в целом движется в том же направлении, что и в странах Восточной Европы. Конечно, движется он гораздо более медленно: не тот масштаб проблем, да и масштаб государства не тот. Отсюда — многократно увеличенные сила

инерции, напор сопротивления. Однако я думаю, что выборы президента в 2000 году уже не будут определяться фундаментальной исторической дилеммой XX столетия: за коммунистов или против них.

Полагаю, что и следующая Государственная Дума будет менее “красная”, чем нынешняя. Хотя прогнозировать сейчас еще рановато, но я думаю что в немалой степени голоса у коммунистов будут отняты Лужковым — это объективный фактор. Надеюсь, что в следующей Думе митинговые страсти уступят место нормальной законотворческой работе. А думская трибуна превратится наконец из престижных театральных подмостков в место, где станут приниматься неотложные государственные решения.

КАКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ РАБОТАЮТ ЛУЧШЕ — ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ИЛИ ЧАСТНЫЕ?

В 1993–1994 годах Международный центр социально-экономических исследований (“Леонтьевский центр”) и Российская ассоциация маркетинга (РАМ) доводили сравнительный анализ государственных и приватизированных предприятий. Материал был собран к лету 1995 года и обнародован 29 ноября.

Обследование проводилось по заказу ГКИ. Анализу были подвергнуты 266 предприятий, среди которых 56 государственных, 70 среднеприватизированных (доля государства более 25 процентов), 140 глубокоприватизированных (доля государства менее 25 процентов).

Мониторинг проводился в крупнейших промышленных регионах России: Архангельской, Волгоградской, Кемеровской, Кировской, Магаданской, Псковской, Тюменской, Челябинской, Ярославской областях, Краснодарском крае, а также во Владивостоке, в Москве и Санкт-Петербурге.

Обследованные предприятия принадлежали к таким отраслям, как химическая и нефтехимическая, пищевая промышленность, торговля, строительство, производство стройматериалов, цветная и черная металлургия.

Несколько слов об особенностях методики оценки результатов приватизации. Чтобы не появилось соблазна упрекнуть авторов в специальном подборе объектов исследования и в использовании только тех показателей, которые говорят в пользу приватизации, были предприняты следующие шаги. Предприятия подбирались Вычислительным центром Госкомстата случайным образом, без

участия авторов методики, Были соблюдены лишь требования пропорционального, представительства от различных отраслей и регионов. Главным критерием оценки выступал некий совокупный (интегральный) показатель, рассчитанный на основе 12 критериев. Из них 4 — показатели экономической эффективности производства, 4 — показатели финансовой устойчивости, 4 — показатели платежеспособности.

Общий вывод прост: анализ статистических данных показал, что экономические и финансовые результаты приватизированных предприятий лучше, чем в государственном секторе. Причем чем больше степень приватизации (то есть чем меньше доля государства в собственности предприятия), тем выше финансово-экономические показатели.

Если принять, за единицу самый высокий интегральный показатель, то соотношение получится следующее. Наиболее высокая оценка — у глубокоприватизированных предприятий. На государственных предприятиях состояние дел хуже примерно в половину. Среднеприватизированные предприятия находятся как раз посередине между первыми и вторыми.

А вот какая вырисовывается картина по отдельно взятым показателям. Финансовая устойчивость. Глубокоприватизированные предприятия лучше всех остальных. При этом отрыв их от государственных предприятий гигантский: первые выглядят лучше последних в 5,4 раза. Где-то посередине между ними находятся среднеприватизированные предприятия. Их финансовая устойчивость хуже, чем у глубокоприватизированных в 2,5 раза.

Если говорить о платежеспособности, то и здесь картина аналогичная: лучше других обстоят дела у тех предприятий, где доля государственной собственности меньше всего. Хуже всего — там, где больше присутствие государства.

В свете популярных разговоров о том, что приватизация приводит к спаду, интересно взглянуть на показатели экономической эффективности и динамики объемов производства. Так вот, за период 1993–1994 годов наибольший спад объемов производства наблюдался как раз на государственных предприятиях. Коэффициент — 0,913. Там, где степень приватизации была выше, спад был меньше: коэффициент

— 0,889. А вот на предприятиях глубокоприватизированных в 1993–1994 годах наблюдался даже рост производства! На 2,3 процента.

Та же самая тенденция — по показателям производительности труда. В течение двух указанных лет хуже всего выглядели государственные предприятия. За это время производительность труда здесь снизилась на 11,1 процента. На среднеприватизированных предприятиях спад в 1994 году по сравнению с 1993 годом составил только 5,2 процента. А на глубокоприватизированных предприятиях и того меньше: 1,9 процента.

Чтобы не утруждать читателя обилием цифр, заметим: по показателям эффективности, обеспеченности собственными средствами и по соотношению дебиторской и кредиторской задолженности картина в целом та же: чем больше доля собственности у государства, тем хуже обстоят дела предприятия.

В рамках обследования был проведен также анализ изменений в управлении предприятиями. Этот анализ выявил довольно любопытные тенденции. На старте приватизации был установлен факт довольно продолжительного паралича власти на предприятиях. Факт этот объяснялся просто: в условиях, когда государство перестало контролировать предприятия прежними методами, а новые собственники еще не получили решающие права, процветала бесхозяйственность и безответственность, падала дисциплина труда. Однако как только капитал приватизированных предприятий начал сосредотачиваться в руках негосударственных собственников, ситуация стала меняться. Собственник стал более требовательным, и как следствие повысилась заинтересованность в результатах своего труда у наемного персонала.

Характерная деталь: директорский корпус пытался преодолеть паралич власти преимущественно авторитарными методами управления, стремился к усилению централизации управления. Активность же акционеров, которые могли бы противостоять этой тенденции, на первом этапе приватизации была еще очень низка. Общая тенденция, выявленная в ходе обследования качества управления, выглядит следующим образом. Качество менеджмента более высоко оценивается в глубокоприватизированном секторе, ниже — на среднеприватизированных предприятиях, еще ниже — в государственном секторе. Оценки, выставившиеся исследователями

по десятибалльной шкале, распределились между этими тремя секторами следующим образом: в первом случае — 6,8 балла, во втором — 6,5, в третьем — 6,2.

При этом глубокоприватизированные предприятия были лидерами по каждой из пяти характеристик, на основе которых рассчитывался общий показатель качества управления. Именно на таких предприятиях стратегические задачи чаще преобладали над тактическими, именно здесь сильнее ощущались стремление к радикальным изменениям производственной структуры, сплоченность руководства, обеспечение реальной власти в руках самого предприятия, а также нацеленность всей системы поощрения на стимулирование развития. При этом была выявлена интересная закономерность: если среднеприватизированные предприятия тратят основные силы на сиюминутное выживание, глубокоприватизированные и государственные больше внимания уделяют решению тактических и долговременных задач. Очевидно, что нестабильность в вопросах собственности не способствует тому, чтобы менеджер всерьез задумывался о перспективах своего бизнеса.

Глубокоприватизированные предприятия вышли также лидерами и по таким характеристикам, как активность, предприимчивость и работоспособность руководства.

По результатам проведенного обследования ученые подготовили ряд рекомендаций. Вот только некоторые из них.

Причины кризиса платежей следует искать в государственном секторе экономики. Поэтому в случае обнаружения очагов неплатежеспособности рекомендуется в качестве сильнодействующего лекарства приватизация: в результате исчезнет необходимость предоставления льготных государственных кредитов, львиная доля которых, как правило, выводится из оборота в личных интересах руководителей предприятий.

Приватизацию следует использовать в целях снижения инфляции, так как в этом случае уменьшается нагрузка государства по поддержке государственных предприятий. Кроме того, на приватизированных предприятиях оборотные средства оборачиваются быстрее, что в результате приводит к более интенсивному обеспечению деньгами всех отраслей экономики.

Государственные предприятия менее кредитоспособны, чем приватизированные. Они менее мобильно рассчитываются по своим долгам. Поэтому при разработке государственных программ поддержки промышленности, при выделении государственных займов следует ориентироваться главным образом на приватизированные предприятия, у которых шансов рассчитаться за полученные займы гораздо больше. При этом ни в коем случае не следует предоставлять бесплатные дотации. Как показывает практика использования подобных дотаций государственными предприятиями, такая форма финансирования только развращает производителей.

Приватизированные предприятия рекомендуются как более предпочтительные объекты инвестирования, чем государственные, так как они более устойчивы в финансовом отношении.

В целях усиления притока инвестиций в национальное хозяйство страны правительству рекомендуется устремляться от участия в управлении и владении перспективными предприятиями. Для инвесторов более привлекательны конкурентоспособные предприятия, в большей степени связанные обязательствами перед ними, а не перед государством и трудовым коллективом.

Приватизация в значительной степени способствует росту национальной экономики, если она накладывает на предприятия жесткие бюджетные ограничения. В частности, правительство не должно нести издержки и дополнительные бюджетные расходы, связанные с недобросовестностью или неэффективностью производителей, выпускающих продукцию по госзаказу. Потому вместо долевого участия и бюджетного кредитования оно должно ограничиваться оплатой готовой продукции.

Экономические результаты приватизации были бы существенно лучше, если бы она носила более “насильственный” характер и осуществлялась бы на действительно коммерческих условиях, в том числе и в менее конкурентоспособных отраслях.

Анализ эффективности государственных и приватизированных предприятий показал целесообразность высоких темпов приватизации для малых предприятий и необходимость проявления большой осторожности при приватизации крупных. Если приватизация малых предприятий дает достаточно быстрый эффект, то на крупных предприятиях процессы реформирования более инерционны. В

частности, структура персонала изменяется незначительно. Такая ситуация сдерживает рост безработицы, хотя при этом уровень оплаты снижается. Выбор руководством данной группы предприятий такой социальной стратегии помогает выиграть время и смягчить негативные последствия приватизации. Именно поэтому приватизацию крупных предприятий рекомендуется проводить “поштучно”, более тщательно оценивая все стороны программы приватизации и инвестиционной программы. Желательно введение более жесткой правовой основы приватизации крупных предприятий в целях обеспечения контроля за возможными негативными последствиями.

Органам управления государственным имуществом следует иметь в виду, что преобладающий тип управления на государственных предприятиях — авторитарный и в то же время пассивный, безынициативный, консервативный. Данный тип сохраняется и на среднеприватизированных предприятиях (если еще и не утрируется). На стадии глубокой приватизации происходит демократизация управления, рост активности, предприимчивости, организационных нововведений. В конечном счете при постановке задачи повышения эффективности производства можно опираться на приватизацию, которая закономерно ведет к повышению качества управления, а это, как правило, определяет и рост эффективности. Повышение качества менеджмента на государственных предприятиях будет зависеть как от кадровой политики государственных органов управления, так и от условий рыночной конкуренции, которые опять же зависят от темпов приватизации. Резюмируя, можно рекомендовать продолжать процесс приватизации в целях повышения качества управления народным хозяйством.

Анатолий ЧУБАЙС

ПОСЛЕ КРИЗИСА

17 АВГУСТА — ПЛАТА ЗА БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Пока книга готовилась к печати, жизнь не стояла на месте. Серьезный кризис резко изменил ситуацию в экономике и, естественно, сам ход приватизации. В результате некоторые соображения, высказанные нами несколькими месяцами раньше, потребовали уточнения. Однако мы не стали переписывать книгу заново — пусть все остается для истории, — но решили дополнить ее новой статьей — о самом кризисе и его последствиях для российской приватизации.

Первое, что хочу заметить: не надо на приватизацию вешать еще и эту “собаку” — августовский кризис 1998 года. Некоторые наши стойкие оппоненты настолько сжились с мыслью о том, что все беды в стране — от проведенного нами разгосударствления, что умудряются и этот кризис объяснить исключительно последствиями “антинародной приватизации по Чубайсу”.

Но чем было 17 августа на самом деле? Это бы” бюджетно-долговой кризис. Неспособность государства затыкать бюджетные дыры, отвечать по своим долгам. При чем же здесь приватизация? Каким боком приватизация виновата в том, что из года в год на протяжении шести лет нашими думскими оппонентами принимался дефицитный бюджет?

Именно несбалансированный бюджет, а не “преступные действия правительства Гайдара — Чубайса — Кириенко” — первопричина 17 августа. Когда разразился кризис, все стали дружно ругать “плохую пирамиду ГКО”. Ну так сокращали бы дефицит, если не нравилась “пирамида”! Нам тоже она не очень нравилась. Но деньги откуда-то надо было брать на выполнение утвержденных депутатами бюджетных обязательств.

Представлять 17 августа как грубую ошибку правительства “молодых реформаторов” — дело, конечно, политически прибыльное. При таком раскладе виноваты, как всегда, оказываются Чубайс с Гайдаром, Немцов с Кириенко и вместе с ними — приватизация. А все остальные — в белом... Но давайте разберемся, а можно ли было в

сложившейся бюджетной ситуации не принимать обруганные всеми меры: отказ государства от своевременных выплат своих обязательств по ГКО, мораторий на выплату долгов коммерческих банков зарубежным кредиторам?

По поводу невыплат по ГКО. Есть простое и банальное объяснение: не стало денег. Аукционы по ГКО проходили у нас каждую среду. Хорошо помню период, когда, будучи министром финансов, ждал этой среды всякий раз с большим нетерпением: наконец-то получу очередную кучу денег, чтобы закрыть бюджетные дыры. Но однажды наступил момент, когда среда не принесла свободных средств: все доходы, полученные от продажи ГКО, пошли на выплату процентов предыдущим вкладчикам государственных ценных бумаг. А начиная где-то с марта — апреля (я уже не работал в правительстве) среды стали приносить только убытки. На погашение государственных обязательств мы тратили денег больше, чем получали от их продажи. К понедельнику 17-го стало понятно, что в ближайшую среду, 19 августа, гасить государственные обязательства будет нечем. Вот, собственно, и все...

Необходимость принятых нами мер следует из этой ситуации автоматически. Если платить нечем, вы: а) не платите; б) начинаете переговоры о том, в какие сроки и каким образом заплатите. И наконец, — вы, конечно, делаете все необходимое для спасения банковской системы. Не отдельных банков, а системы в целом. Ведь неполучение запланированных доходов от ГКО для нашей банковской системы — удар, близкий к смертельному. Именно поэтому объявляется мораторий на выплату долгов коммерческих банков иностранным инвесторам.

Итак, в преддверии 19 августа 17-е было неизбежно. Но так ли неизбежно? Ведь уже летом было совершенно понятно, куда дело движется. Почему, спрашивается, не приняли всех мер для предотвращения краха?

С полной ответственностью утверждаю, что правительством Кириенко, в котором я не состоял, с марта по август было сделано максимум возможного для того, чтобы кризис предотвратить. Была принята программа сокращения госрасходов — ударная и работоспособная. До этого подобную программу мы пытались провести в течение полугода — ничего не получалось. А Сергей

сделал это буквально за полтора месяца. Эта программа стала выполняться. В апреле 1998 года доходы бюджета впервые превысили расходы. Разница была направлена на погашение государственных долгов.

Однако жесткая финансовая политика стала осуществляться поздно, очень поздно. Слишком велик был груз накопившихся к тому времени проблем. В критической экономической ситуации весны 1998 года слишком долго формировалось правительство, слишком сильно была раскачана лодка за эти полтора месяца безвластия.

В итоге, несмотря на первые появившиеся успехи, рынок не удалось убедить в том, что это начало долговременной экономической стабилизации. При ожидаемой годовой инфляции в шесть процентов ставки по ГКО выросли до 70, 80, 90 процентов! Инвестор не верил в то, что правительство вернет ему деньги, и свои риски пытался компенсировать высокой стоимостью отдаваемых в долг средств.

Но и в этой ситуации правительство Кириенко продолжало бороться с надвигающимся кризисом/Была принята уникальная программа экономии госрасходов — 14,8 миллиарда долларов до конца года. Все равно не убедили! Только на два дня рынок успокоился, но потом процентные ставки снова пошли вверх... И тут нельзя не сказать о причинах внешних. Рискну предположить, что именно они повлияли на ситуацию в России в не меньшей, а может, даже и в большей степени, чем ее собственные внутривнутриполитические и внутриэкономические неурядицы.

Причина номер один — мировой кризис развивающихся рынков. Стоит ли представлять 17 августа как некую удивительную неожиданность, в то время как экономический кризис встряхнул около 50 стран мира к при этом в 10 из них окончился полной политической катастрофой — сменой президентов и правительств, а в ряде случаев — стрельбой, жертвами, кровью?.. Россия — неотъемлемая часть мира, и в ситуации всеобщего коллапса смотреть на события в собственной стране исключительно через призму отношений между Чубайсом и Лужковым, Кириенко и Березовским просто наивно.

Как и многие другие страны, Россия оказалась ввергнута в водоворот гигантского крупномасштабного процесса. Но неприятная особенность состояла в том, что она по целому ряду причин оказалась чрезвычайно уязвимым и ослабленным звеном этого общего процесса.

Совершенно очевидные вещи: слабая экономика; молодой, еще не окрепший, только формирующийся рынок. Но сказалось не только это. Была еще одна особенность у нашей экономики, сыгравшая роковую роль в ситуации кризиса. И особенность эта — переразвитость финансовых рынков.

Именно за это явление нас много и упорно ругали: вот, мол, финансовые рынки стали самоцелью; вот, мол, пирамида ГКО — колосс на глиняных ногах... Тем не менее я полагаю, что явление это было далеко не столь однозначно. В бурном развитии финансовых рынков в России были и свои плюсы. Именно эти рынки стали привлекать в страну значительные финансовые ресурсы. Только объем операций по корпоративным ценным бумагам (торговля акциями компаний) в докризисные времена составлял 100 миллионов долларов в сутки. Сравните: на Украине аналогичный показатель в то время был два миллиона долларов, в Казахстане примерно столько же. Даже в Чехии, продвинувшейся по пути реформ гораздо дальше России, даже в Словакии и других восточноевропейских странах этот рынок был значительно более слабым.

Однако финансовые рынки России, переразвитые по масштабам, оказались недоразвиты по глубине, по инфраструктуре, по защищенности механизма. Роль их в экономике была большая, а надежность — слабая. И вот как раз по этим рынкам пришелся главный удар. Когда в разгар азиатского кризиса полтора-два миллиарда “азиатских” денег ушло из России — это был удар ниже пояса. Скажем, в Китае не могло возникнуть подобной проблемы, потому что там корпоративных ценных бумаг вообще не было. Там — другой путь развития. Не лучше и не хуже. Просто другой. К сожалению, ураган 1997 года обрушился как раз на ту дорогу, по которой шли мы. Что называется — не повезло...

И еще один общемировой процесс задел Россию очень больно: падение цен на нефть, газ, черные и цветные металлы. Все — основные статьи российского экспорта. Переход от положительного баланса экспорта-импорта к отрицательному всего за несколько месяцев — удар фантастически тяжелый и для более здоровой экономики. Ведь поступления от экспорта — важнейший источник валютных резервов, гарантия устойчивости национальной валюты. Лишиться же такого источника в ситуации мощнейшего финансового

кризиса — это уже из области кошмаров. Но именно такой кошмар и обрушился на российскую финансовую систему. Что нас и добило.

Таким образом, в одно время и в одном месте сошлось все: два крупных общемировых процесса, наш собственные трудности и слабости, наш традиционный политический раздрай, наши просчеты и ошибки. При этом решающим фактором стали, конечно, накопившиеся бюджетные проблемы. Семнадцатым августа мы поплатились за шесть лет безответственной бюджетной политики: за годы полуреформ, за жизнь не по средствам, за необоснованные расходы, за избыточные льготы, за отраслевой лоббизм.

НАЦИОНАЛИЗАЦИЯ: НАЗАД В БУДУЩЕЕ?

Одна из “революционных” идей нашего кризисного времени — идея национализации. Логика железная: если первопричина долгового кризиса — приватизация, выход из него, соответственно, — национализация.

Конечно, сейчас уже ни один более-менее вменяемый политик или экономист не решается говорить о всеобщей и полной конфискации частной собственности. За последние годы страна продвинулась настолько, что подобные суждения представляются пещерной дикостью.

И все-таки о национализации говорят. Шепотом, по секрету от журналистов — в Белом доме. Во всеуслышанье, перед телевизионными камерами — Юрий Михайлович Лужков. И в том и в другом случае речь идет о том, что национализировать надо то, что приватизировано “неэффективно” или “незаконно”.

Но национализировать то, что неэффективно, крайне дорого и для государства, очевидно, обременительно. По убыткам неэффективного бизнеса придется ведь платить. А по этой дорожке мы уже ходили не раз, и что там будет в конце, хорошо известно: финансирование неэффективного производства — рост бюджетных расходов — бюджетный дефицит — печатный станок — инфляция — дальнейшее обнищание беднейших. Вновь становиться на этот путь в угоду идее национализации, на мой взгляд, полное безумие. Не проще ли обойтись существующей процедурой банкротства, которая позволит заменить недееспособный менеджмент?

Другое дело — национализация того, что приватизировано незаконно. Тут вопросов нет, если соблюдается единственное и

необходимое условие: незаконность приватизации доказывается в суде.

Однако, насколько я знаю, в Белом доме вынашивается несколько другая идея национализации. Там часто говорят о том, что приватизированную собственность хорошо бы отобрать у предприятий в счет их долгов бюджету. То есть конвертировать долги в собственность.

Моя позиция по поводу такой национализации: да, есть случаи, когда это имеет смысл делать. Но при этом надо четко понимать, что физические возможности государства по управлению своей собственностью крайне ограничены. Я считаю, что уже сегодня государство не в состоянии эффективно управлять тем количеством объектов, которые находятся в его собственности. И проблем здесь множество.

Арендная плата с государственных объектов в лучшем случае только на 50 процентов уходит в бюджет,

собственнику, все остальное остается в карманах у директората. А что делается с госпредставителями в акционерных обществах! Как правило, они отстаивают не интересы государства в акционерных обществах, а, наоборот, интересы АО в коридорах власти.

У государства сегодня просто физически не хватает ресурсов отследить, что происходит на неприватизированных предприятиях. Ведь что такое государственный контроль за предприятием? Это задача для профессиональной команды высочайшей квалификации. Если вы хотите по-настоящему отслеживать интересы государства, например, в РАО "ЕЭС", вам нужно иметь высочайшего класса профессиональную команду, которая будет постоянно анализировать все финансовые, технологические, производственные процессы; которая будет изо дня в день отслеживать огромный объем информации. Это дорогостоящая, тяжелая задача, требующая, между прочим, и больших денег для привлечения квалифицированных специалистов.

В этом контексте идея преобразования долгов в собственность приведет к еще более неэффективному распылению государственных ресурсов. Попытка проконтролировать все обернется еще большей потерей управляемости экономикой и ростом коррупции. Конечно, могут быть редкие ситуации, когда подобные шаги окажутся целесообразны. Я бы, например, совсем не возражал против внесения

в уставный капитал РАО “ЕЭС” отдельных объектов, например приватизированных без участия федеральных органов власти “Якутскэнерго” или “Татарэнерго”. Одним словом, подобного рода национализация может быть только “точечной”, только выборочной. Вопрос о доле госсобственности сегодня должен рассматриваться как вопрос исключительно прагматический, но отнюдь не политический.

То же самое относится и к идее национализации банков, получившей активное хождение в эпоху финансового кризиса. Что интересно: с этой идеей стали выступать многие собственники банков. Почему? Потому что в эпоху кризиса рыночная цена банковского бизнеса приблизилась к нулю или даже стала отрицательной. При этом вся политическая ответственность осталась. Конечно, многие банки оказались заинтересованы переложить и свою ответственность, и свои финансовые проблемы на плечи государства. Но стоит ли государству взваливать их на себя? Я бы отнесся* идее национализации банков очень осторожно.

Конечно, если банк серьезный и если общенациональные потери от его краха будут слишком большие, государство не должно дать такому банку обрушиться. И в данном случае большие финансовые вливания вполне разумно сочетать с национализацией. Но опять же надо очень внимательно смотреть: а в каком состоянии находится банк? Что, собственно, за ним осталось? Если здание уже переведено в собственность другой компании, принадлежащей лично президенту банка, а денежные активы — в управление или под залог в другие коммерческие структуры, государству надо очень подумать и профессионально все взвесить, прежде чем ввязываться в национализацию такого банка и взваливать на себя его финансовые проблемы.

ЗАДАНИЕ НА ЗАВТРА: ПРАГМАТИЗМ И ЕЩЕ РАЗ ПРАГМАТИЗМ

Приватизационный процесс сегодня принципиально отличается от разгосударствления образца 1994–1995 годов. Если приватизация тогда на 95 процентов была вопросом политики и только на 5 — экономики, нынче ситуация прямо противоположная: приватизация перешла в разряд проблем сугубо экономических и разве что процентов на пять еще продолжает оставаться вопросом политики. Все очень просто: на старте реформ мы решали задачу становления частной собственности.

Теперь же, когда эта задача решена, можно думать о вещах сугубо экономических и прагматических: о подтягивании стратегического инвестора, о формировании эффективного собственника.

У государства остается целый ряд заманчивых и соблазнительных объектов, которые можно и нужно продавать. Я имею в виду “Роснефть”, “Связьинвест”, РАО “ЕЭС”... Речь идет о сделках штучных, но масштабных, требующих сложнейшей предпродажной подготовки. Безусловно, это должны быть сделки конкурсные, конкурентные. И уровень контроля со стороны государства должен быть высочайшим. Уже на стадии заключения самой сделки нужно закладывать жесткие условия, которые позволят расторгнуть ее в том случае, если инвестиционные обязательства не будут выполняться.

Такая, штучная, приватизация будет нацелена не на латание бюджетных дыр, но на поиск стратегического инвестора. Возьмем, например, “Связьинвест”. Когда мы первый раз продавали пакет акций этой компании, решали прежде всего бюджетные проблемы. Жизнь понуждала нас к этому. В результате базовая задача — формирование стратегического инвестора, который станет заниматься предприятием не ради будущей перепродажи, а ради самого бизнеса, — так и осталась нерешенной. Именно эта задача станет в повестку дня очередного этапа приватизации.

Привлечение инвестиций, преобразование самого предприятия, формирование эффективного собственника — на эти сугубо экономические проблемы и будет нацелена приватизация в ближайшие годы. Сегодня, когда основы частной собственности в стране уже заложены, процесс разгосударствления в России может стать наконец делом абсолютно прагматическим.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Анатолий ЧУБАЙС

Приватизация состоялась. Мы ее сделали.

Теперь нам часто говорят: “Плохо сделали. Не то. И не так”. К нам и к нашей приватизации предъявляют длинный список претензий. И самая болезненная для нас: приватизация привела к жесточайшему расслоению, к обнищанию большей части населения; приватизация оказалась несправедливой.

Это очень неоднозначная, зыбкая тема: “справедливость — несправедливость”, “расслоение — равенство”. Не будем утверждать, что по итогам приватизации собственность досталась всем поровну. Не будем говорить также о том, что стартовые шансы были у всех равны. Конечно, заранее было понятно, что возможность получить хороший кусок собственности у работников промышленных предприятий была больше, чем у учителей и врачей, а у директоров — больше, чем у рабочих.

Но такая несправедливость была обусловлена (и мы уже не раз говорили об этом в книге) объективным раскладом сил накануне приватизации: слабое государство — сильные группы влияния. В той ситуации мы делали все от нас зависящее, чтобы максимально возможно выровнять стартовые шансы. Жесткие правила игры, конкурсное начало, контроль, контроль и еще раз контроль — эти позиции мы отстаивали вопреки многочисленным желающим закрепить за собой иные приоритеты.

Но усилия кучки приватизаторов не могли компенсировать слабость и, извиняюсь, недалекость всей государственной власти. В то время как наша команда (тоже часть государственной власти) отстаивала принцип равного доступа к собственности всех социальных групп населения, другая часть государственной власти (Верховный Совет, высокопоставленные, и не очень, чиновники из аппарата правительства) упорно протаскивали всевозможные льготы для избранных, а то и вообще откровенно боролись с приватизацией.

Сложившуюся в итоге ситуацию можно охарактеризовать так: мы получили приватизацию справедливую ровно настолько, насколько состоятельной и вменяемой была сама государственная система.

Беремся утверждать, что в той ситуации у России не было альтернативы: приватизация справедливая — несправедливая. Альтернатива была: приватизация справедливая по возможности — отсутствие приватизации вообще. Последнее автоматически означало полный крах экономического механизма, возврат к “красной диктатуре”.

Но у проблемы “один получил мало, другой — много” есть и еще одна грань. Подозреваем, что наши соображения на этот счет будут мало популярны у читателей, но тем не менее беремся утверждать: для значительной части населения (80–90 процентов) функции активного собственника противопоказаны вообще. Ну, не готовы люди к тому, чтобы мыслить категориями “рост курсовой стоимости”, “рыночная конъюнктура”, “прибыль”, “стратегический инвестор” и т. д., и т. п. Не готовы или не хотят. Далеко не каждому по душе вся эта сложная арифметика фондового рынка, далеко не каждый внутренне готов взвалить на себя ответственность за бизнес, за судьбы людей, связанные с ним, за эффективность крупных вложений. Даже от собственников совсем мелких пакетов требуются определенные знания, квалификация, умение разбираться в сферах, которые далеко не всем интересны.

Мировой опыт показывает: активными собственниками могут быть 10, от силы 15 процентов населения. Это уж кому что Бог на душу положил: один брат удачно играет на фондовой бирже и конъюнктуре мировых рынков, другой вдохновенно торгует овощами, а третий — футболист. И все это нужно обществу.

Поэтому считаем не всегда обоснованными претензии типа: “Вот Гусинский — богатый, а я — бедный”. Русинский тоже в свое время был рядовым работником культуры — театральным режиссером. И стартовые шансы его на заре реформ были не намного больше, чем у учителей, врачей и работников библиотек. Кстати сказать, сам Гусинский любит подчеркивать, что он сделал свое состояние вовсе не на приватизации и что лично ему она ничего не дала. Естественно, его бизнес поднимался на операциях с бюджетными деньгами, и этот пример лишний раз демонстрирует, насколько реальная жизнь сложнее и многообразнее, нежели расхожие штампы о нажившихся на приватизации.

Безусловно, многие из самых богатых в России людей стали таковыми именно благодаря приватизации. Но были и другие источники формирования первоначальных капиталов, о чем мы не раз говорили.

Конечно, приватизация привела к расслоению. Но если бы ее не было, растаскивание страны происходило бы в неуправляемом режиме и расслоение было бы еще более сильным.

Вообще реальная проблема, требующая внимания и активных действий, заключается не в том, что кто-то богаче, а кто-то беднее. Страшно другое: когда в результате чудовищного расслоения часть населения нищает и оказывается за гранью достойного человеческого существования. И в этом смысле мы категорически не согласны с тезисом о том, что приватизация породила нищету.

Проблема беднейших в России — это вовсе не приватизационная проблема. Многолетняя накачка экономики пустыми деньгами и связанная с этим инфляция; отсутствие сбалансированной бюджетной политики; оголтелое лоббирование интересов самых различных групп влияния и возникающие в результате бесконечные льготы для избранных и приближенных; наконец, слабость государственных программ по защите беднейших — вот далеко не полный перечень причин, вызвавших в конечном счете обнищание значительной части российского населения.

О том, почему проблемы эти не решались годами, в нескольких словах не объяснишь. Для нас самым актуальным способом защитить беднейших была борьба с инфляцией. Потому что нет более эффективного средства вытаскивания из кармана у бедных, чем обесценивание денег. Сегодня, когда инфляционная | проблема перестала быть проблемой номер один для российской экономики, на повестку дня становятся другие, наиболее актуальные меры по защите беднейших. Приватизированные предприятия выглядят лучше государственных. Это касается долгов самих предприятий и задолженности им, рентабельности, обеспеченности собственными средствами, уровня зарплаты, а также объемов производства. Закономерность просматривается совершенно отчетливо: чем больше степень приватизации (чем меньше собственности остается за государством), тем меньше спад производства на предприятиях.

Вместе с тем падение объемов производства с приватизацией очень даже связано, если речь вести о сокращении производства, не пользующегося спросом. В эпоху командной экономики значительная часть производимой в стране продукции была попросту не нужна. Эту ненужную продукцию можно было обнаружить как бы в нескольких измерениях.

Измерение первое: большой уровень материальных и энергетических затрат. То есть если взять аналогичную продукцию, произведенную в советской экономике и экономике рыночной (башмак, к примеру, станок, жилой дом, турбина и т. д.), то неизменно окажется: командной экономике требовалось больше электроэнергии, больше кожи, дерева, металла (доля отходов сырья была значительно выше), больше рабочих рук, чтобы произвести на свет точно такую же вещь, что и в экономике рыночной.

А следующая проблема заключалась в том, что “точно такую же” очень часто, при всех вышеперечисленных затратах, производить как раз не получалось. И это второе измерение ненужной продукции: вещи низкокачественные, с невысокими потребительскими характеристиками. Вспомните, как обстояло дело со значительной частью продукции советской легкой промышленности, например. В Москве не продали — в регионы перебросили, из регионов — в село. По ходу дела несколько раз уценили. А если и это не помогало, неходовой товар просто уничтожали сотнями тысяч штук.

А оборонная продукция? Ее доля была гигантской, намного превышающей реальные потребности страны. Говорят, 20–40 процентов. Какое там! Подавляющее большинство советских предприятиях во всех отраслях. Но пересмотр итогов приватизации, отказ от приватизационных процессов к числу этих мер никак не относятся. Как всякие разрушительные действия, подобные меры только усугубят положение беднейших.

Еще одно распространенное заблуждение: в жертву идее разгосударствления мы приносили реальные интересы отечественной экономики.

Да, нам постоянно приходилось решать задачу соотношения цели и средств. Но мы считали и считаем, что создание частной собственности в России — это абсолютная ценность. И для достижения этой цели приходится иной раз жертвовать некоторыми

экономически эффективными схемами. Такая материя, как экономическая эффективность, существует в режиме год, два, десять лет. Частная же собственность работает сотни, тысячи лет. Уверены: влияние приватизации и частной собственности на российскую экономику и государство окажется столь продолжительным и масштабным, что оценки приватизации будут существенным образом меняться со временем.

И все-таки еще раз остановимся на некоем стандартном наборе “очевидных” обвинений в адрес приватизации. Не для того, чтобы оправдаться. Для нас важно, чтобы люди понимали: значительная часть этих банальностей является либо ложью абсолютной, либо ложью в решающей степени. Итак...

“ПРИВАТИЗАЦИЯ ПРИВЕЛА К ПАДЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВА”

Это обвинение заведомо ложно от начала и до конца, если имеется в виду неспособность частных предприятий удержать на необходимом уровне выпуск товаров, пользующихся спросом у населения.

Международный центр социально-политических исследований (“Леонтьевский центр”) и Российская ассоциация маркетинга (РАМ) изучали состояние дел на 266 предприятиях разных форм собственности в 13 регионах России, в 8 отраслях промышленности. Так вот, эти исследования показали: практически по всем основным финансово-экономическим показателям приватизированные предприятия выглядят лучше государственных. Это касается долгов самих предприятий и задолженности им, рентабельности, обеспеченности собственными средствами, уровня зарплаты, а также объемов производства. Закономерность просматривается совершенно отчетливо: чем больше степень приватизации (чем меньше собственности остается за государством), тем меньше спад производства на предприятиях.

Вместе с тем падение объемов производства с приватизацией очень даже связано, если речь вести о сокращении производства, не пользующегося спросом. В эпоху командной экономики значительная часть производимой в стране продукции была попросту не нужна. Эту ненужную продукцию можно было обнаружить как бы в нескольких измерениях.

Измерение первое: большой уровень материальных и энергетических затрат. То есть если взять аналогичную продукцию, произведенную в советской экономике и экономике рыночной (башмак, к примеру, станок, жилой дом, турбина и т. д.), то неизменно окажется: командной экономике требовалось больше электроэнергии, больше кожи, дерева, металла (доля отходов сырья была значительно выше), больше рабочих рук, чтобы произвести на свет точно такую же вещь, что и в экономике рыночной.

А следующая проблема заключалась в том, что “точно такую же” очень часто, при всех вышеперечисленных затратах, производить как раз не получалось. И это второе измерение ненужной продукции: вещи низкокачественные, с невысокими потребительскими характеристиками. Вспомните, как обстояло дело со значительной частью продукции советской легкой промышленности, например. В Москве не продали — в регионы перебросили, из регионов — в село. По ходу дела несколько раз уценили. А если и это не помогало, неходовой товар просто уничтожали сотнями тысяч штук.

А оборонная продукция? Ее доля была гигантской, намного превышающей реальные потребности страны. Говорят, 20–40 процентов. Какое там! Подавляющее большинство советских предприятий во всех отраслях в той или иной форме работало на оборонку — будь то фабрики по пошиву детской обуви или заводы по производству турбин. Хорошо известно, что мы до настоящего времени не можем решить, например, проблему утилизации ненужных подводных лодок. А ведь это в свое время были гигантские затраты: сотни тысяч тонн металла, сотни тысяч километров кабельной продукции, миллионы киловатт-часов электроэнергии. Вот он — еще один пласт той самой ненужной продукции.

А территориальное размещение производства? Возведение гигантских заводов в зонах, где производство фантастически невыгодно. Впрочем, тогда подобные объекты возникали как лагеря, труд был абсолютно бесплатный, и это было хоть как-то экономически понятно (не касаемся здесь нравственной стороны дела). Но карательная система выдохлась, и советской экономике в наследство осталась проблема, с которой мы сталкиваемся до сих пор — от Норильска до воркутинских шахт — так называемая проблема северов.

Сегодня для того чтобы сохранить в северных частях Якутии, например, какое-то производство, нужно завозить туда тысячи тонн дизельного топлива. Электроэнергия, произведенная на таком топливе, стоит раз в десять дороже, чем в единой энергосистеме России. Это все фантастические затраты. Гораздо эффективнее осваивать подобные регионы вахтовым методом. Но ведь мы же рядом с заводами-гигантами уже понастроили целые города-спутники, которые тоже надо обогревать и освещать все на том же привозном дизельном топливе. Для их обслуживания требуется 4–5 больше ресурсов, чем для поддержания жизни в таких же по размерам городах европейской части России. И в таком положении находятся чуть ли не 20 процентов территории страны.

И согласитесь, в этом контексте проблема падения производства уже не смотрится такой ужасной и разрушительной, как пытаются представить ее многочисленные оппоненты приватизации. Если разгосударствление приводит к снижению подобного рода неэффективных затрат, так, может, это и к лучшему?

Конечно, падение объемов производства на какой-нибудь забытой Богом и покупателями калошной фабрике — личная трагедия для рабочего, который годами на ней получал зарплату. Увольняют его — и ему нужно думать о том, как прокормиться, где найти работу. Но для экономики в целом закрытие или перепрофилирование такого рода фабрик — сбрасывание гигантского дополнительного груза, который гириями висит на ней и мешает нормально развиваться.

Еще один тезис наших оппонентов:

“ПРИВАТИЗАЦИЯ ПРИВЕЛА К КРИМИНАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ”

Эту претензию отвергаем полностью. Более того, готовы доказывать прямо противоположное: приватизация предотвратила такой масштаб криминализации экономики, на фоне которого существующий сегодня показался бы детской игрушкой.

Массовое сознание судит по лежащей на поверхности видимости явления. Уровень криминализации действительно вырос. Но надо представлять ситуацию, с которой столкнулась наша команда, начиная приватизацию. В результате полного бездействия, неспособности проводить какие бы то ни было преобразования на союзном уровне и некоторого периода бездействия на уровне российском сложилось

положение, при котором не приватизация, нет — массовое воровство уже шло без всякого контроля и без всяких правил. Обо всех этих штучках с арендой и полным хозяйственным ведением мы уже говорили подробно.

Могли ли мы на фоне всеобщей грязи и разрушения немедленно выстроить идеальное здание из мрамора, стекла и бетона? Не могли. Какие бы мощные блокираторы всеобщего развала ни закладывали мы в свои нормативные документы, превратить стихийное растаскивание государственной собственности в некий идеально упорядоченный процесс было просто невысказано. Мы сделали все, что могли: повернули процесс стихийной приватизации в цивилизованное законное русло.

А поскольку поиск легальных границ велся на фоне почти разрушенной российской государственности, почти не действовавших механизмов исполнительной и законодательной власти, мы вынуждены были постоянно идти на компромиссы. Иначе никакого результата не было бы в принципе.

Так, например, проводя малую приватизацию, мы вынуждены были вводить конкурс вместо прямой продажи. При этом мы отдавали себе отчет в том, что, конечно же, не удастся избежать махинаций. Но вопрос ставился более прагматично: махинаций сколько — больше или меньше?

Мы убеждены: именно благодаря российской концепции приватизации удалось избежать беспрецедентной криминализации российской экономики.

Следующий сюжет.

“В ХОДЕ ПРИВАТИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ИМУЩЕСТВО БЫЛО РАСПРОДАНО ЗА БЕСЦЕНОК”

Безусловно, случалось: сговор, мошенничество, а в результате — занижение цен. Но в абсолютном большинстве случаев этой проблемы не существовало вообще. Мы уже пытались изложить свой взгляд на проблему “приватизации за бесценок”. И все-таки возвратимся к ней еще раз, со своими аргументами, так как считаем ее чрезвычайно важной для понимания сути и смысла российской приватизации.

Стандартная претензия формулируется примерно так: есть завод, его оборудование стоит 10 миллионов, а его продают за 500 тысяч. Попробуем объяснить.

Первое. Приватизируется не оборудование, а бизнес. Юридическое лицо. У юридического лица есть баланс. А у баланса — левая и правая стороны: активы и пассивы. В активах — оборудование, в пассивах — долги, не закрытые обязательства. Тот, кто приобретает предприятие, не только становится хозяином оборудования, но берет на себя и обязательства по долгам. И это радикально влияет на цену. Поэтому предприятие с большими долгами дорого продать практически невозможно.

Второе. Существует железный экономический закон, согласно которому цена бизнеса определяется доходом, который этот бизнес может принести. Например: возможный доход от ЗИЛа — вещь, наверное, хорошая. Но сколько нужно вложить, сколько сделать, чтобы этот доход в конце концов появился! Сотни миллионов долларов, полная переналадка производства, смена команды со всеми вытекающими отсюда скандальными последствиями. И за столь “радужные” перспективы платить гигантские деньги только потому, что лет 30–50 назад ЗИЛ был “гордостью” и “флагманом”?

В России 1992 года не было и не могло быть высоких цен при приватизации. Это объективная реальность. Вернемся к уже описанной здесь истории со “Связьинвестом”. Первый раз, напомним, его пытались продать не в 92-м, а даже в 95-м! И что? Не купили. У Березовского есть история про то, как он сам в то время ездил на Запад (в том числе и к Соросу), пытался найти инвесторов. Ему все отказали. А год спустя, в 1996 году, “Связьинвест” продали. За 1850 миллионов. Что произошло за год? Выборы президента, правильно. Но не только. Еще в течение этого года мы продали “Норильский никель”.

Дешево продали? Всего за какие-то 170 миллионов? Но вот мысль, которую мы отстаивали, отстаиваем и будем защищать дальше: к большим цифрам можно прийти последовательно только через цифры малые. И если вы изначально откажетесь продавать “задешево”, то никогда не получите больших денег.

В 1996–1997 годах стоимость приватизированной собственности выросла по сравнению с 1995 годом не только вследствие изменения политической ситуации. За это время развивался сам рынок, все эти депозитарии, регистраторы, независимые реестродержатели — все они появлялись в этот промежуток. Но такое развитие оказалось возможным только потому, что изначально стали приходить деньги,

которые нужно было защищать, — те самые 170 миллионов за “Норильский никель” и другие “гроши”. Ощутимые деньги пошли только после того, как мы сумели прорваться через такую неприятную и политически невыигрышную начальную стадию.

Кстати, в этом смысле наш приватизационный опыт вовсе не исключение из правил. Широко известно, что в Германии применялся метод приватизации за 1 марку. Смысл его сводился к тому, что покупатель, приобретая предприятие в буквальном смысле слова за бесценок, брал на себя обязательства запустить его, возродить, насытить инвестициями, добиться того, чтобы оно бесперебойно работало.

Кроме заведомо ложных обвинений в адрес российской приватизации предъявляются и другие. Много в них вроде бы правда. Но правда какая-то половинчатая. Недосказанная? Или недодуманная?

Защитники интересов отечественной экономики, например, ругают нас за то, что в ходе приватизации мы переломали структурные связи внутри устоявшегося отлаженного механизма — советской экономики. Нового же, единого и цельного, экономического механизма так и не выстроили. Более того, говорят нам, вы препятствовали созданию холдингов и финансово-промышленных групп, с помощью которых можно было бы еще на старте реформ восстановить порушенные межотраслевые, внутриотраслевые, межрегиональные связи.

Но ведь любые принципы объединения и структурирования производства, промышленности, народного хозяйства антиэкономичны, если насаждаются “сверху”, административным путем. Если в основу их не заложен экономический интерес реального хозяина собственности — акционера. Затратная, невосприимчивая к достижениям научно-технического прогресса советская экономика с блеском подтвердила эту азбучную истину. Формировать же эффективные финансово-промышленные группы и разного рода холдинги возможно только при наличии такого строительного материала, как акция. Поэтому прежде чем выстраивать сложные структурные сооружения, надо было, чтобы акция появилась на свет, чтобы была проведена приватизация.

Демократическая общественность бросает нам: вы построили номенклатурный капитализм. Извините, каково общество, таков и капитализм. Приватизация не выращивалась в инкубаторе, в

специально создаваемой идеальной среде. Она возникла и проходила в реальном обществе со всеми его плюсами и минусами, ужасами и прелестями.

Российское общество уже в 1992 году было крайне неоднородно — стратифицированно, выражаясь ученым языком. Страты — социальные и политические группы — в радикальной степени отличались друг от друга. И в ходе приватизации они не изменили своих свойств и характеристик. Наивно было бы полагать, что с помощью приватизации мы уничтожим, например, класс бывших работников райкомов и обкомов. Так что эта проблема существует. Но мы не считали бы ее роковой.

Главное вовсе не в том, участвует или не участвует номенклатура в приватизации. Вопрос в другом: создана ли в экономике ситуация, когда:

- а) собственник защищен,
- б) эффективный собственник выживает и растет,
- в) неэффективный собственник разоряется.

При соблюдении этих трех условий любой собственник — будь он номенклатурный или не номенклатурный, — если он обнаруживает неспособность защитить и нарастить свою собственность, оказывается на улице. И наоборот, удача приходит к тому, кто в нормальных условиях способен работать эффективно. В этом же контексте мы склонны рассматривать и обвинение приватизации в том, что она не создала эффективного собственника. Да, пока не создала, согласны. Но, разрабатывая концепцию приватизации, мы и не мечтали о том, что этот собственник возникнет немедленно.

Для формирования эффективного собственника нужны годы. Приватизация же только запустила этот процесс. Но уже сейчас видно, что он не стоит на месте. Через вторичное перераспределение акций приватизация позволила проклюнуть скорлупу скывавших ее исходных форм. В итоге удалось уйти от проблемы трудового коллектива как собственника 51 процента акций — собственника малоэффективного, если не сказать никчемного. Массовая скупка акций у членов трудовых коллективов — явление, зафиксированное в общественном сознании с огромным знаком “минус”, — тем не менее породило вполне позитивную тенденцию: в России начал формироваться стратегический инвестор. Это уже не бабочки-

однодневки, готовые сорвать куш и бросить растерзанное предприятие на произвол судьбы. Стратегический инвестор заинтересован в эффективном производстве, в завтрашнем дне предприятия.

Но опять говорят нам: не тот инвестор, не такой! Не любят в России “новых русских”. Что ответить? Чудес на свете не бывает. Стратегический инвестор, кристально чистый и честный, не спустится к нам из некоей заоблачной выси. И наши “новые русские” — они либо из старого советского директората, со всеми его минусами и плюсами. Либо из бывших кооператоров и всяких прочих коммерсантов от перестройки. Либо из представителей бывших региональных политических элит. У всех у них свои “родимые пятна”, но именно из них и рекрутируется реальный стратегический собственник.

Однако никакой выгоды от появления такого собственника ни производство, ни люди не почувствуют до тех пор, пока собственник этот ни принесет с собой мешок денег: “Вот вам на зарплату, а вот на развитие...” Другими словами, процесс формирования эффективного собственника станет заметен только тогда, когда он окажется оплодотворен реальными финансовыми потоками.

А что же эти потоки? С деньгами пока не густо. И опять: “Приватизация виновата! Собственность раздали, а инвестиций нет, как не было”. Но ведь сама по себе приватизация и не может обеспечить приток инвестиций (за исключением нескольких приватизационных схем). Внутренние источники инвестиций в последние годы только начали формироваться. Они появляются лишь в том случае, если решаются проблемы более высокого порядка: финансовая стабилизация; обеспечение права собственности (никаких серьезных инвестиций в сельское хозяйство мы не увидим до тех пор, пока право собственности на землю не будет закреплено возможностью покупать и продавать ее, как всякую другую собственность); снижение процентной ставки, минимизация политических рисков и многое другое. Не было и внешних источников — в силу политической нестабильности в стране.

И все же, когда мы ведем речь об инвестициях и приватизации, мы не можем не замечать очевидного: приватизация создала основу для того, чтобы инвестиции могли привлекаться и использоваться

цивилизованно. Ведь почти каждый из способов инвестирования в любом случае в основе своей имеет акцию.

Созданный с помощью приватизации рынок акций различных предприятий, или, как принято называть его, рынок корпоративных ценных бумаг, стал той самой средой, которая успешно соединяет финансы с имуществом. И не просто финансы с имуществом, а частные финансы с частным имуществом. И не просто соединяет их, а соединяет в режиме, когда доступ к финансовым ресурсам получают наиболее умелые собственники.

В условиях рыночной экономики рынок корпоративных ценных бумаг становится своего рода сочетанием комитета партийного контроля с КГБ: собственник, желающий получить инвестиции, имеет к ним доступ только при условии его цивилизованной работы. Десятки позиций согласуются при совершении такого рода сделок: начиная с открытости баланса, данных бухгалтерской отчетности, и кончая независимым реестродержателем, наличие которого свидетельствует о невозможности контроля над собственностью со стороны менеджмента. Абсолютная прозрачность предприятия — одно из главных условий привлечения инвестора.

Конечно, это несколько идеализированная картинка. Те, кто инвестируют, как правило, вкладывают деньги параллельно с покупкой акций. Просто дать кредит — пока еще очень рискованно. Но это нормальная ситуация. Мы имеем дело с контролем, причем не бюрократическим, а частным, заинтересованным. Тот, кто вкладывает деньги, должен быть уверен, что он получит реальную прибыль. И совершенно очевидно, что вся эта система взаимоотношений могла выстроиться только благодаря приватизации.

Однажды, где-то в году 1993-м, я поругался с Борисом Федоровым. Спорили о приватизации. Доказывая свою правоту, я показал журнал “Коммерсантъ”, в котором были опубликованы курсы акций российских предприятий. Он же обратил внимание на то, что в этом списке — одни банки.

— Вот когда у тебя появится такой же список, состоящий из приватизированных предприятий, это уже будет серьезно! — сказал Федоров.

Хорошо известно, что в экономических журналах теперь публикуются именно такие списки. С тех пор рынок корпоративных

ценных бумаг в России по американским или европейским меркам прошел как минимум тридцатилетний путь развития. Суточный объем операций на этом рынке растет от месяца к месяцу. Полгода назад он составлял 2–5 миллионов долларов, к ноябрю — 15–20 миллионов, а в феврале 1997 достиг 50–60 миллионов долларов.

А с развитием рынка корпоративных ценных бумаг растет и стоимость акций предприятий. Причем рост идет не на проценты, а в разы. Что это означает? Очень просто: увеличение стоимости имущества предприятий. Причем рост этот возникает не в результате какой-нибудь надуманной переоценки основных производственных фондов, сделанной по рецептам советских академиков. Нет! Рост признается реальным потребителем, готовым выложить за акции растущего в цене предприятия живые деньги.

Все это вполне естественно. Потому что имущество приватизируемых предприятий в свое время действительно было недооценено. Только не по причине плохой приватизации, а в силу неразвитости рынка ценных бумаг, высоких политических рисков. Какая, например, могла быть оценка имущества даже летом 1996 года, перед президентскими выборами? Вопрос вообще стоял иначе: будет ли собственник этого имущества существовать?

Конечно, изменения, связанные с ростом стоимости приватизированного имущества на рынке корпоративных ценных бумаг, еще не очень заметны в обычной жизни. Люди каждый день сталкиваются с другими реалиями; зарплату не платят, уровень жизни не растет. Но специалистам понятно: рост цен на имущество обязательно скажется позитивным образом и на общем состоянии российской экономики. Ведь это — фундаментальные изменения с большой перспективой. И появляются они именно благодаря приватизации.

Приватизация стала прорывом в другое экономическое измерение. Да, без немедленных видимых позитивных результатов. Но масштабы открывающихся возможностей — фантастические. Это все равно что от счет с деревянными костяшками перейти к персональному компьютеру. Конечно, поначалу и КПД компьютера может оказаться нулевым: когда ты тычешь в разные клавиши наугад, абсолютно не понимая, зачем и почему, — два на два перемножить и то не получится. Но со временем ты начинаешь не только понимать, как

считать и писать с помощью этой хитрой машины, но и учишься распечатывать написанное, связываться с другим компьютером, да еще и входить в Интернет. Так и приватизация: она таит в себе богатейший потенциал возможностей. Она закладывает фундамент цивилизованного экономического роста.