РОССИЯ НА ПЕРЕЛОМЕ

ОТКРОВЕННЫЕ ЗАПИСКИ ПЕРВОГО МИНИСТРА ЭКОНОМИКИ

БЕЗ КУПЮР
И ЦЕНЗУРЫ

Андрей НЕЧАЕВ

Андрей
НЕЧАЕВ

РОССИЯ НА ПЕРЕЛОМЕ

ОТКРОВЕННЫЕ ЗАПИСКИ ПЕРВОГО МИНИСТРА ЭКОНОМИКИ

БЕЗ КУПЮР И ЦЕНЗУРЫ

Астрель
МОСКВА

УДК 330.3
ББК 65.02
Н59

Нечаев, А.А.

Н59 Россия на переломе. Откровенные записки первого министра экономики / Андрей Нечаев. — М.: Русь-Олимп, Астрель, 2010. — 575, [1] с.: 32 л. ил.

ISBN 978-5-9648-0318-8 (ООО «ИД «Русь»-«Олимп»)
ISBN 978-5-271-25297-6 (ООО «Издательство Астрель»)

Андрей Нечаев в свойственной ему жесткой и иронической манере наконец решился рассказать о том, что происходило в течение последних двадцати лет, как эти события повлияли на нынешний кризис и почему скоро нам придется снова испытать то, что казалось пройденным этапом. На фоне повального очернения «проклятых 90-х» Нечаев начисто опровергает многие мифы о Ельцине, Чубайсе, Гайдаре. Зная всю «кухню» государственной власти изнутри, он доступно и шокирующе правдиво объясняет, почему Россия до сих пор находится в непрекращающемся кризисе, как можно было этого избежать, какие ошибки были совершены и какие уроки надо извлечь для будущего.

Отличительная манера Нечаева — прекрасный слог, изумительные детали и «вкусные» подробности, показывающие полноту картины, отсутствие недосказанности и полунамеков. Автор называет все вещи своими именами, приводит абсолютно неизвестные ранее факты и не боится упоминать реальных участников событий.

УДК 330.3
ББК 65.02

© ООО «ИД «Русь»-«Олимп», 2010
© Оформление. ООО «Издательство Астрель», 2010

Оглавление

Предисловие 4

Глава 1. Гайдар и его команда 9
Глава 2. Преодолеть двоевластие,
или Как я «брал Госплан» 43
Глава 3. Откуда и куда мы стартовали 73
Глава 4. Начинаем жить по средствам 107
Глава 5. Какая нам нужна армия? 139
Глава 6. Первые шаги в рынок 163
Глава 7. Борьба против раздробления России 211
Глава 8. Лоббизм на российский манер 243
Глава 9. Борьба за международное признание
и кредиты 277
Глава 10. Как сделать рубль валютой 311
Глава 11. «Варяги» и «оппоненты» 337
Глава 12. Первое отступление 371
Глава 13. Будничная проза реформ 407
Глава 14. Архитекторы экономической реформы
в политическом интерьере 467
Глава 15. Последние месяцы команды 511
Глава 16. Российская финансовая корпорация,
или Жизнь продолжается 559

Памяти моего друга Егора Гайдара

Предисловие

У этой книги — непростая судьба. Я начал писать ее еще в середине 90-х, т.е. почти непосредственно по следам описываемых в ней событий. Мне хотелось показать с позиций очевидца и непосредственного участника, как принимались ключевые решения в области социально-экономической реформы 1991—1993 годов. Это было поистине драматическое, но и очень интересное время. На наших глазах распалась некогда великая держава — СССР, создавалось новое Российское государство. Страна оказалась на грани голода, хаоса, финансового банкротства и возможной гражданской войны. Сама жизнь диктовала необходимость радикальных мер для вывода страны из кризиса. Высшим руководством России было принято давно назревшее решение о переводе экономики на рельсы рыночного хозяйства. Выполнить эту тяжелейшую задачу выпало на долю нового молодого правительства, ключевую роль в котором играли Е.Т. Гайдар и его единомышленники.

Хотя многие решения в рамках развития экономической реформы диктовались самой ситуацией в экономике и обществе, они принимались конкретными людьми и в конкретных обстоятельствах. Мне показалось, что читателю будет интересно узнать и этот личностный аспект их принятия. Ведь за многими решениями стояли не только судьбы миллионов россиян, но и судьбы людей, принимавших эти решения. Я пос-

тарался описать в книге наши дискуссии, сомнения и поиски. Несомненно, не только объективные обстоятельства, но и характеры, мировоззрение, чисто человеческие взаимоотношения участников событий наложили свой отпечаток на проводившуюся политику.

Вы найдете в книге немало личностей, хорошо известных в нашей современной истории. Надеюсь, они нарисованы в книге не в качестве застывших исторических персонажей, а живыми людьми, с их переживаниями, амбициями, личными мотивами действий. Это было время жесткой политической борьбы, ответственных решений и поступков. Тем не менее с ее участниками случались и забавные моменты, иногда откровенные курьезы. Возможно, они искренне повеселят читателя. Однако хочу сразу предупредить, что это не книга о политических сплетнях, слухах и эпизодах «из жизни звезд». По-настоящему драматическим было то время. Фантастически тяжелым стал груз ответственности за принимаемые решения.

Первое российское правительство после обретения страной независимости журналисты почти сразу окрестили «правительством камикадзе». Для этой иронии есть основания. Слишком трудные и непопулярные меры предстояло осуществить нашему правительству для спасения страны от краха путем перевода экономики на рыночные рельсы. Объективная тяжесть реформ вольно или невольно ассоциируется у некоторых россиян с Гайдаром и его «командой». Значительно реже о ней вспоминают, когда люди пользуются плодами заложенных тогда основ рыночного хозяйства — широким выбором товаров и услуг вместо тотального их дефицита к моменту кончины плановой экономики, возможностью создания собственного бизнеса, реальным шансом при успешной работе иметь свой дом, машину и любые иные потребительские товары, возможностью поехать на отдых, работу или учебу за рубеж и многим другим. И это замечательно. Это означает, что рыночная экономика

дала в стране глубокие корни, если мало кто вспоминает ее отцов. В результате радикальных рыночных реформ экономика стала работать на человека, на потребителя. Исключительно он своим выбором, а не некие клерки из Госплана и ЦК КПСС, определяет, что хозяйство страны производит или импортирует. Именно на заложенном в то время фундаменте во многом строилось экономическое благополучие страны последних лет, которым так гордятся нынешние власти, увы, не сумевшие, несмотря на благоприятные предпосылки, защитить россиян от кризиса.

Эта книга ни на йоту не является каким-то самооправданием наших ошибок или недоработок. Их не совершает только тот, кто ничего не делает. А уж на нашу долю выпала поистине гигантская и труднейшая работа. Однако искренне надеюсь, что, узнав немного больше правды о драматической ситуации в экономике и социальной сфере ко времени начала реформ, об активном противодействии политике реформ, объективный читатель иначе взглянет на наши действия и их результаты. Может быть, в нем даже проснется толика благодарности к нескольким, тогда еще довольно молодым, людям во главе с президентом Ельциным, взявшим на себя труд и бремя ответственности изменить судьбу страны, спасти ее от краха и открыть ей дорогу к экономическому процветанию и вхождению на равных в мировую экономику. В том, что наши преемники не полностью воспользовались созданным нами заделом, нашей вины нет.

В книге есть немало личных впечатлений и воспоминаний автора. Это не от нескромности или самолюбования. Так случилось, что в те годы мне довелось быть в эпицентре многих важнейших событий. Рассказать о них глазами одного из активных участников и было целью этой книги. В то же время именно потому, что я старался писать в первую очередь о событиях, в которых сам принимал непосредственное участие, я, вероятно, не осветил в равной мере все аспекты эконо-

мической реформы. Так, в книге немного места посвящено приватизации, хотя она была ключевым аспектом социально-экономических преобразований[1]. Однако я не был ее идеологом и исполнителем на практике, поэтому оставляю эту возможность своим коллегам. Тем более что о приватизации написано уже немало, в том числе и с элементами скандальности.

Эта книга — не просто очередные личные мемуары и в то же время не строгий научный анализ проводившейся экономической политики. Цель моих воспоминаний — показать, как на практике создавались новая экономика и общество России, через какие преграды пришлось пройти их создателям. Это своего рода «взгляд изнутри» на события исторической значимости, на действия их участников. При этом я старался везде, где это целесообразно, проводить параллели с современной российской ситуацией, в том числе указывая на уроки, которые можно и поныне извлечь из нашего опыта.

Я сказал, что у книги — трудная судьба. Практически написав ее более десяти лет назад, я никак не мог поставить точку. Хотелось отреагировать на текущие актуальные события, дать их оценку с позиций нашего опыта. В итоге мемуары стали превращаться в публицистику «на злобу дня». Я решил сделать небольшую паузу и отложил рукопись в сторону. Потом случился дефолт 1998 года, за ним — другие серьезные события. А в 2004 году у меня в доме произошел пожар, в котором весь архив, включая рукопись книги, сгорел. Остались лишь черновые наброски. Я решил, что идея работы погибла навсегда, но в 2009 году издательство «Олимп», выпустившее недавно

[1] Для удобства читателя отмечу, что книга построена на сочетании хронологического и тематического принципов. Однако к некоторым темам, например к социальной защите населения или отношениям с регионами, я обращался в нескольких главах. Менялась ситуация, возникали новые проблемы и, соответственно, новые способы их решения.

другую мою книгу, заинтересовалось темой. Так я вновь взялся за эту книгу. Небольшая пауза растянулась более чем на десятилетие.

Однако нет худа без добра. Прошедшие годы позволили в чем-то по-иному, с позиций сегодняшнего дня взглянуть на описываемые события начала 90-х. Страна сильно изменилась с тех пор. Экономически она стала более процветающей, что, однако, не уберегло ее от тяжелого кризиса. Кардинально поменялся и политический фон. Мы все больше де-факто возвращаемся к однопартийной системе. Свернуты демократические выборы, почти исчезла свободная пресса, сдерживается развитие гражданского общества. Идеологи нынешней власти пытаются нам доказать, что для России некая «суверенная» демократия лучше «традиционной». Вновь резко возросло прямое вмешательство государства в экономику. Все чаще возникает стремление найти каких-то внешних и внутренних врагов. Именно в рамках этой политики в однобоком, преимущественно негативном свете рисуются события 90-х годов. Появился даже расхожий термин «проклятые девяностые».

В такой ситуации мне кажется, что книга о событиях первой половины 90-х невольно вновь обретает особую актуальность. Записки о том трудном, но чрезвычайно интересном и насыщенном времени напомнят правду о нем среднему и старшему поколению россиян. Надеюсь, что эта правда хотя бы отчасти развеет сегодняшние мифы о событиях тех лет, которые навязываются молодому поколению, к счастью, не пережившему тяготы того времени и воспринимающему позитивные плоды рыночных реформ как некую данность. Когда-то за эту данность пришлось серьезно бороться.

Книга у Вас в руках, уважаемый читатель. Теперь уж читайте! Надеюсь, Вы узнаете для себя кое-что новое и интересное.

С уважением,
А. Нечаев
Москва, август 2009 г.

Глава 1.
Гайдар и его команда

В том, что в трудные осенние месяцы 1991 года у руля экономической власти в России оказался именно Гайдар с командой своих единомышленников, была немалая доля случайности. И все же в стечении многих обстоятельств, которые привели нас к руководству страной, нельзя не видеть своей внутренней логики.

Мало кто знает, что в судьбе самого Гайдара важную роль сыграл Михаил Сергеевич Горбачев. На рубеже 90-х Егору, бывшему в то время заведующим экономическим отделом «Правды», довелось принять самое активное участие в подготовке нескольких программных выступлений Горбачева по экономическим вопросам. В советское время много лет существовала практика привлечения ученых и журналистов из центральных изданий для написания серьезных речей и докладов высших руководителей партии, разработки других ключевых документов. Иногда их, правда, заставляли писать и произведения типа «Малой земли».

Одно из выступлений Горбачева, почти полностью написанное Гайдаром, оказалось весьма удачным и было хорошо принято депутатами Верховного Совета СССР. В итоге осенью 1990 года Горбачев решил «вознаградить» Гайдара за выполненную на высоком профессиональном уровне работу созданием «под него» Института экономической политики, призванного разрабатывать практические и теоретические

вопросы экономических преобразований. Главным опекуном и «учителем» молодежи был выбран академик А.Г. Аганбегян. Институт был создан в рамках его Академии народного хозяйства при Правительстве СССР. Позже мы добились двойного подчинения — также и Академии наук СССР. Меня Гайдар пригласил стать заместителем директора по науке. Согласился я, не раздумывая, потому что интуитивно почувствовал — затевается большое и нужное дело.

Любопытно, что в последние десятилетия каждый новый руководитель государства создает «под себя» некоторый «мозговой центр». Горбачев вначале опирался на экономические институты Академии наук и Академию народного хозяйства Аганбегяна, но позже создал гайдаровский институт. Правда, его рекомендациями воспользовался уже Ельцин, который и в дальнейшем поручал нашему институту наиболее ответственные задания по разработке экономической политики. Путин еще на этапе и.о. президента создал Центр стратегических исследований во главе с Г. Грефом, разработавший серьезную программу дальнейшего развития социально-экономических реформ, реализация которой была, к сожалению, скоро свернута. Институт Гайдара также принимал в ее подготовке самое активное участие. Руководители этого центра — сам Греф, позднее М. Дмитриев, А. Улюкаев, Э. Набиуллина — заняли высокие посты в правительстве. Д. Медведев образовал ИНСОР во главе с И. Юргенсом, работа которого набирает обороты. Интересно, что все эти коллективы придерживались и придерживаются достаточно либеральных взглядов на экономическую политику, часто вступая в некоторое противоречие с практической политикой, проводимой властями.

Таким образом, все высшие руководители страны в последние десятилетия понимали необходимость привлечения к выработке социально-экономической

политики наиболее современно мыслящих ученых, видимо, недостаточно доверяя дееспособности традиционных институтов системы Академии наук и других ведомств, особенно правительственных. Разница состояла в том, насколько эти руководители были готовы следовать на практике рекомендациям ученых и привлекать их к реализации предложенной ими политики.

Академическая кузница правительственных кадров

К моменту создания нашего института мы с Гайдаром не были близкими друзьями и лишь работали некоторое время в одном институте. До ухода Гайдара в журналистику, сначала в «Коммунист», а потом в «Правду», мы оба трудились в Институте экономики и прогнозирования научно-технического прогресса Академии наук (ИЭП НТП). Однако занимались совершенно разными направлениями, и каких-либо тесных профессиональных контактов между нами не было. Но на уровне «здравствуйте» мы познакомились именно в этом институте, куда Гайдар пришел в составе команды С.С. Шаталина.

ИЭП НТП был создан в 1986 году после разделения знаменитого ЦЭМИ (Центрального экономико-математического института), одного из самых «крамольных» академических учреждений того времени. ЦЭМИ даже по советским меркам являл собой пример монстра со своим штатом примерно в 1200 человек. Однако знаменит он был не размерами и зданием на Профсоюзной улице с внешне странной и двусмысленной эмблемой — математическим знаком «лента Мебиуса», — вызывающей у непосвященных ассоциации с ухом или даже иным органом. Известен

ЦЭМИ был крайним вольнодумством, поощрением поиска, склонностью к либеральным экономическим идеям, в те времена, правда, не выходившим далеко за рамки социалистической модели. Тем не менее даже за это был неоднократно и жестоко бит и в ЦК КПСС, и в Госплане, и престарелым руководством Академии наук. Видимо, не случайно в 90-е годы ЦЭМИ дал не менее двух-трех десятков высших руководителей экономических ведомств и аппарата правительства. В 70—80-е годы в институте работали Е. Ясин, Б. Салтыков, С. Глазьев, А. Шохин, В. Лопухин, В. Мащиц, О. Вьюгин, А. Фонотов, В. Даниловданильян, А. Вавилов, А. Головков, И. Ломакин-Румянцев, З. Якобашвили, И. Матеров и многие другие будущие министры и заместители министров. Так что звучавшие в разное время злые шутки о правительстве «мэнээсов» и «завлабов» имеют под собою отдаленную историческую почву.

Справедливости ради полезно заметить, что к моменту «попадания на должность» все мои бывшие коллеги не просто имели ученые степени и звания, а были известными учеными (в том числе известными и за пределами бывшего СССР). Не могу отказать себе в небольшом научном злорадстве и не отметить, что многочисленные экономические институты Госплана, да и системы Академии наук, не делегировали в правительство реформ почти никого. Исключение составляют лишь представители «ленинградской школы», работавшие, впрочем, перед переходом в правительство в ленинградском филиале гайдаровского института.

Я работал в ЦЭМИ в отделе народно-хозяйственного прогнозирования, который был создан А.И. Анчишкиным. Судьба этого известного ученого, к сожалению скончавшегося в расцвете сил в 1987 году, весьма показательна. Он был одним из пионеров из числа академических ученых, попытавшихся на прак-

тике реализовать свои научные идеи. На рубеже 80-х, уже будучи членом-корреспондентом Академии наук СССР, он ушел в Госплан СССР, где возглавил специально созданный «под него» отдел долгосрочного планирования. По тем временам это был огромный шаг в административной карьере. Однако, несмотря на научную известность, Александр Иванович столкнулся с глубоким неприятием, почти блокадой со стороны аппарата Госплана, мало что смог сделать и в итоге получил тяжелый инфаркт, после которого вынужден был уйти профессором в МГУ. Удивительный зигзаг истории: мне, его ученику, через десяток с небольшим лет довелось возглавить и реформировать этот самый Госплан, так жестко отторгнувший когда-то моего учителя и его замыслы.

Уже в горбачевские времена после раздела ЦЭМИ А.И. Анчишкин возглавил новый институт, сначала получивший название Институт экономики и прогнозирования научно-технического прогресса, а позднее — Институт народно-хозяйственного прогнозирования. Его костяк составил тот самый отдел народно-хозяйственного прогнозирования ЦЭМИ, в котором я работал. Руководитель отдела Ю.В. Яременко стал заместителем директора института, а после скоропостижной смерти Александра Ивановича — его директором. Анчишкиным в новый институт был приглашен из ВНИИСИ (Института системных исследований) Станислав Сергеевич Шаталин. С ним и пришел Гайдар.

Образно говоря, все мы, попавшие впоследствии в правительство, были «одной крови». Гайдар, приглашая меня к себе в заместители в новый институт, знал, что я из команды Анчишкина и Яременко, занимаюсь структурными проблемами экономики. У нас было достаточно много общих знакомых. Он — ученик С.С. Шаталина, я — аспирант Станислава Сергеевича по экономическому факультету МГУ.

Правда, в наибольшей степени считаю себя учеником академика Юрия Васильевича Яременко, под непосредственным руководством которого проработал почти пятнадцать лет и которому многим обязан с точки зрения понимания реалий советской экономики и внутренних механизмов планово-распределительной системы. По общему признанию, Юрий Васильевич был крупнейшим авторитетом в этой области.

И Яременко, и Анчишкин прививали своим молодым сотрудникам любовь к статистике, умение не чураться черновой работы по сбору материалов, фактов, статистических данных и их кропотливому анализу. Мы сутками просиживали в Госкомстате, ГВЦ Госплана, отраслевых НИИ, библиотеках, по крупицам собирая информацию. Ради получения нужного показателя в ход шло все, вплоть до личных знакомств. Ведь в СССР все, что можно и что нельзя, было засекречено. Однако в итоге этого титанического труда мы подчас знали реалии советской экономики лучше многих спецов ЦК КПСС и Госплана. Благо в академическом институте еще можно было позволить себе роскошь по минимуму обращать внимание на идеологические догмы. Разумеется, мы активно использовали в исследованиях экономико-математические модели. Я был известен в экономических кругах развитием знаменитой модели межотраслевого баланса, за которую когда-то получил Нобелевскую премию В.В. Леонтьев, кстати, несмотря на солидный возраст, неоднократно приезжавший из США к нам в институт и активно интересовавшийся нашими наработками. Много занимался принципиально новым для советской экономической науки направлением — эконометрическим моделированием на основе международных сопоставлений, на базе чего защитил кандидатскую, а впоследствии — и докторскую диссертацию. Предостерегая нас от чрезмерного увлечения моделями в отрыве от статистики и жизненных

реалий, Анчишкин любил повторять немного грубоватую шутку про популярную модель производственной функции, которую он одним из первых применил для анализа советской экономики. Александр Иванович говорил: сначала нужно собрать большую кучу «дерьма» в виде статистических данных, фактов и проч., а потом можно в качестве украшения посадить сверху цветок в виде производственной функции.

Главное, мои учителя требовали от нас повышенной ответственности, проверки и перепроверки своих расчетов и выводов. Даже рядовая статья становилась предметом многократного обсуждения и долгой правки. Зато, увидев свет, большинство работ сотрудников нашего отдела вызывали всеобщий интерес, часто перепечатывались на Западе, что для экономистов в советские времена было большой редкостью. Полученные в академическую бытность знания и умение критически относиться к своим достижениям здорово помогли мне в дальнейшей работе.

И еще одна ирония судьбы. Ю.В. Яременко в 1992 году стал советником Хасбулатова, одним из экономических идеологов оппозиции и ярым критиком нашего правительства, экономический блок которого был во многом представлен его учениками. Воистину, неисповедимы пути господни.

Но все это было потом, а сначала приходилось создавать новый институт, заниматься организационной работой. Помещения нам дали в академии Аганбегяна (что потом сыграло некоторую роль в нашей судьбе), и вообще Абел Гезевич был как бы «крестным отцом» нашей новой фирмы, всячески помогал и при необходимости нас прикрывал.

По кадровому составу это был невероятно молодежный институт, потому что мы, естественно, брали преимущественно своих сверстников — бывших коллег, друзей, знакомых. Конечно, «друзей» не в том смысле, с кем приятно сходить на футбол или выпить

рюмку (хотя приверженцев «сухого закона» среди нас не наблюдалось), а тех, с кем можно было разрабатывать актуальные проблемы, конструктивно поспорить. Формировалась действительно команда единомышленников. Под «свое» направление, занимавшееся анализом и прогнозированием развития, как теперь модно говорить, «реального сектора», я подбирал кадры сам, получив карт-бланш от Гайдара. Кое-кого привел из прежнего института, ряд ребят взял из НИЭИ Госплана, с которым активно сотрудничала команда Яременко. Научные направления, связанные с хозяйственным механизмом (так на казенном языке называлось тогда реформирование экономики), формировал сам Гайдар. Через какое-то время появился второй заместитель директора, Володя Мащиц, который потом стал министром по делам СНГ. Институт активно ковал кадры для будущего правительства, еще не подозревая об этом.

Поскольку Гайдар считал важным заниматься также проблемами, лежащими на стыке политики и экономики, мы активно «вылезали» за рамки чисто экономической тематики. Изучали социальные проблемы, вопросы приватизации и институциональных изменений, готовили аналитические записки по отдельным крупным вопросам и делали общие политико-экономические обзоры ситуации в стране с элементами краткосрочных прогнозов. Это был текущий анализ структурных изменений в производстве, ситуации в финансах, во внешней торговле, в социальной сфере. Направляли мы свои изыскания не только в родственные институты, но и в прессу, а также во властные органы, в том числе — на самый «верх», вплоть до Горбачева и Ельцина. Разбирая свои оставшиеся после пожара бумаги, я недавно нашел один из наших тогдашних опусов, 1-й выпуск. Он мне до сих пор очень нравится.

Выходили мы в своих работах на анализ и решение достаточно крупных экономических проблем.

Я, в частности, написал тогда большую статью «Промышленный кризис в СССР: механизм развертывания», в которой анализировались причины ускорявшегося спада производства, его этапы, кризисные отрасли и т.п. Статья получилась неплохая, впоследствии ее даже перепечатали в Англии и еще где-то. А впервые опубликована она была с подачи Гайдара в журнале «Коммунист», который к тому времени стал в каких-то областях достаточно либеральным изданием и мог себе позволить подобные вольности. По иронии судьбы, это оказался последний номер в истории журнала. Вскоре грянул августовский путч, после которого журнал, как и весь ЦК КПСС, закрыли. Из-за занятости я вовремя не получил за статью причитавшийся мне весьма приличный по тем временам гонорар, а потом уже стало поздно. Ну, да бог с ним. Ушел куда-то вместе с «деньгами партии».

Вспомнил я эту статью не только в качестве иллюстрации собственных трудов. Многие наши последующие критики быстро забыли реалии 1991 года, приписывая все проблемы в экономике 1992 года и последующих лет ошибкам стратегии реформ. Однако, согласитесь, если уж главный коммунистический журнал, пусть даже «демократизировавшийся», еще летом 1991 года позволил себе опубликовать статью на подобную тему и с таким названием (не говоря уже о содержании), то, значит, ситуация в экономике была действительно аховая.

Памятна мне еще одна моя статья, подготовленная чуть ранее. Называлась она «Реформа цен в СССР в свете международных сопоставлений». В ней был сделан по тем временам теоретический расчет того, как изменится структура розничных цен в СССР по крупным товарным группам, если мы перейдем на мировые цены, но с учетом нашей структуры и уровня потребления населения. Расчеты показывали, насколько глубоко деформирована и перекошена у нас структура

цен, как тяжело ее искусственно сохранять и какие крупные сдвиги в соотношении цен по основным товарам нас ожидают при переходе к нормальному, сбалансированному ценообразованию. Примерно в то же время мной вместе со специалистами Госкомстата (именно в ходе этой работы мы познакомились и подружились с будущим руководителем Росстата В. Соколиным) на базе межотраслевых моделей и балансов были проведены довольно детальные расчеты влияния перехода на структуру мировых цен на положение в основных отраслях советской экономики. Анализ дал катастрофическую картину — более двух третей отечественной промышленности, особенно обрабатывающих отраслей, оказывалось абсолютно неэффективной и явно убыточной. Главный вывод напрашивался сам: дальше с подобной системой цен жить нельзя, ее сохранение ложится неподъемным бременем на всю экономику, деформирует и производство, и потребительский спрос. Либерализация цен явно перезрела.

Любопытно, что приведенные в статье конкретные расчеты возможного изменения цен, внешне имевшие тогда вроде бы сугубо теоретический характер, впоследствии во многом совпали с реальными ценовыми сдвигами после либерализации цен в январе 1992 года. Вот уж невольно вспомнишь приснопамятного Леонида Ильича, которому однажды вложили в уста фразочку: «Нет ничего более практичного, чем хорошая теория».

Самое интересное, что нас никто не заставлял заниматься подобными изысканиями. У нас не было какого-то специального заказчика на конкретные исследования. Мы сами определяли, над чем работать, исходя из собственного понимания наиболее острых для страны социально-экономических проблем. Судя по тому, что продукция института «наверху» встречалась с большим интересом, темы мы выбирали правильно. Нашей команде удалось довольно быстро за-

воевать авторитет. Институт развивался. Был создан ленинградский филиал во главе с Сережей Васильевым, ставшим потом руководителем Рабочего центра экономических реформ при Правительстве, а позднее — заместителем министра экономики. Заместителем директора ленинградского филиала был назначен Андрей Илларионов, тоже известный теперь человек. Активно помогал становлению этого филиала Анатолий Чубайс, уже бывший тогда одним из руководителей города на Неве. Тогда же нашим институтом заинтересовался Геннадий Эдуардович Бурбулис, в тот момент «правая рука» Ельцина, что, в конечном счете, и решило нашу судьбу.

Августовский путч

Все было так хорошо — и вдруг 19 августа, путч! Хорошо помню свои первые ощущения — нет, не растерянности, а какого-то трагизма и одновременно нелепости происходящего. Неужели откат в недавнее прошлое? Ясно, что ненадолго, ибо стратегически назад пути нет, но сколько продлится реставрация — месяцы? годы? А вдруг опять на десятилетия? Наш институт находился на юго-западе. Я жил тогда на Земляном Валу. Ехал на своих «тринадцатых Жигулях» через половину Москвы, а на пути — танки. Казалось, они везде, что этими танками и бэтээрами запружена вся Москва. Наконец, добрался. Все собрались в кабинете Гайдара. Мы начали звонить в Ленинград, спрашивать, как обстановка. Звоним Петракову, тогда советнику Горбачева, Шаталину — где они, что с ними, арестованы или нет? Нам казалось, что аресты потенциальных противников хунты должны были уже начаться, но никто не знал, по каким спискам будут «чистить», и вообще, как все это будет выглядеть.

Тут же решили составить аналитический документ, типа: чего хочет, к чему ведет ГКЧП? Я набросал проект, Гайдар отредактировал. В итоге получился довольно короткий, энергичный документ под названием «Экономическая программа хунты», где в полемическом тоне разбирались основные тезисы ГКЧП, показывался их спекулятивный, популистский характер. Впрочем, думаю, этот документ лучше привести целиком — мне за него и сегодня не стыдно:

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА ХУНТЫ

Официальные документы военной хунты, пришедшей к власти в результате переворота 19 августа 1991 года, а также выступление членов хунты на пресс-конференции дают основание сделать первые выводы об основных чертах предлагаемой ею экономической «Программы».

В их числе можно выделить:

1. Страстное желание возложить на кого угодно, кроме себя, ответственность за нынешний экономический кризис. Больше того, сделать его трамплином для захвата власти. Никто не несет большей ответственности за нынешний финансовый и общеэкономический кризис в стране, чем нынешний Премьер-Министр, а до того Министр Финансов СССР В. Павлов, яростные лоббисты аграрного и военно-промышленного комплекса В. Стародубцев, А. Тизяков, О. Бакланов, В. Крючков и Д. Язов.

Правительству, которое само повысило закупочные, оптовые и розничные цены, в результате чего были нарушены все ценовые пропорции, в т.ч. ценовой паритет между городом и селом, понадобился военный переворот, чтобы «в недельный срок найти способ их упорядочить, заморозить и снизить».

2. Набор банальных истин о необходимости хорошо работать, чтобы хорошо жить, которые слышны десятилетиями.

Правительству понадобился переворот, чтобы выяснить, какие есть резервы в жилищном строительстве, как обстоят дела с запасами товаров и продовольствия.

3. Руководители переворота используют самые беззастенчивые, крайние формы экономического популизма.

Оказывается, что только после переворота можно поднять всем заработную плату, снизить цены и обеспечить постоянное повышение благосостояния. Трудно представить, что ГКЧП всерьез надеется таким образом повысить жизненный уровень населения. Если же это так, то должны предупредить, что в сложившейся экономической ситуации это прямой путь к безудержному разгулу инфляции, от которой пострадают все слои населения, но особенно малообеспеченные.

4. Смесь шапкозакидательских заявлений о том, что мы обойдемся без зарубежной помощи, с прозрачными намеками на то, что ГКЧП от нее бы не отказался и готов вести себя хорошо.

Экономический ущерб, который уже нанесен кредитоспособности страны, перспективам прямых иностранных капиталовложений и зарубежной экономической помощи самим фактом переворота, невосполним.

5. Словесные призывы и заверения о намерении сохранить единое экономическое пространство сочетаются на практике с действиями, подорвавшими перспективы его возрождения на новой основе.

Единственное, в чем можно согласиться с идеологами переворота, — их слова: «Когда страна находится в хаосе, нельзя играть в политические игры, потому что, в конечном счете, эти игры оборачиваются против нашего многострадального народа».

Экономическая программа хунты — путь к краху, голоду, развалу отечественной экономики.

* * *

Институт экономической политики АНХ и АН СССР присоединяется к всеобщей политической забастовке и отказывается от сотрудничества с любыми неконституционными органами.

Мы готовы оказать любую посильную помощь законным органам власти России в поиске путей стабилизации экономического положения.

Директор Института экономической политики — Е. Гайдар
Заместитель директора — В. Мащиц
Заместитель директора — А. Нечаев
Заместитель директора — Н. Головнин
20 августа 1991 года

Мы по факсу направили эту бумагу Ельцину и в прессу за четырьмя подписями руководителей института — Гайдара, Мащица, моей и заместителя директора по хозяйственной части Коли Головнина (потом он стал заведующим секретариатом у Гайдара в правительстве). Причем Николай, которому подписывать такую бумагу было не по рангу, очень просил разрешить ему тоже поставить свою подпись. А ведь, подписывая эту бумагу и давая ей публичный ход, мы в случае победы ГКЧП своей рукой включали себя в «расстрельные списки». Более того, после выхода Указа Ельцина по поводу событий мы подготовили еще и специальный приказ по институту за подписью Гайдара, который дополнительно направили в Отделение экономики АН СССР. Его я тоже приведу полностью:

«В связи с произошедшим 19 августа с.г. военным переворотом и во исполнение Указа Президента РСФСР Б.Н. Ельцина

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Объявить, что Институт экономической политики присоединяется к политической забастовке против путчистов с 20 августа 1991 года.

2. Запрещаю оказание любой консультативно-аналитической помощи органам, сотрудничающим с военной хунтой.

3. Считаю первоочередной задачей сотрудников института оказание всемерной помощи законным органам власти».

Страха не было вовсе. Поздно вечером 19 августа я с женой поехал к Белому дому, где и провел первую ночь ГКЧП. От той ночи у меня остались противоречивые впечатления. Врезалось в память, что среди «защитников» было много любопытствующих и даже просто пьяных. Хотя в целом народ был настроен решительно, строил баррикады. Уже на следующую ночь ситуация кардинально изменилась. Случайных людей не было. Пришедшие тысячи россиян понимали, на что они идут и чем рискуют.

Утром 20 августа мы снова собрались в институте и провели запланированное накануне партсобрание, на котором все дружно вышли из партии. До сих пор наизусть помню текст своего заявления: в связи с тем, что ЦК КПСС не принял никаких мер по осуждению путча и тем самым солидаризировался с деятельностью ГКЧП, не считаю возможным для себя оставаться в рядах КПСС. Примерно такие же заявления написали все, кроме академика Павла Бунича, который, как проректор Академии по науке, тоже состоял в нашей первичной парторганизации. Он сказался больным, на собрание не пришел и из КПСС, соответственно, не вышел. Впрочем, кроме сотрудников нашего института, подобных «резких движений» в Академии больше не делал никто. Всего через два-три дня, начиная с 23 августа, в стране появилось несколько миллионов «сознательно расставшихся с КПСС». Но 19—20 августа, на гребне власти ГКЧП, как мы помним, многие сдували пыль с партбилетов, и отказ от членства в партии именно в этот момент требовал определенного мужества, пожалуй, даже

многократно большего, чем за два-три месяца до того. Мы, кстати, на собрании разрешили не выходить из партии одной сотруднице, которая страшно боялась ГКЧП и возможных последствий и говорила, что ей обязательно нужно посоветоваться с мужем.

После собрания все мы, «новые беспартийные», поручив нашему партсекретарю сообщить о решении в райком и руководству Академии, дружно пошли к Белому дому и всю ночь с 20 на 21 августа были там. Гайдара провели внутрь. Наш давний приятель Алексей Головков, в тот момент помощник Бурбулиса, повел Егора к нему, а мы всю ночь пробыли на улице, под дождем, в ожидании штурма, в ожидании чего угодно, в том числе и самого худшего. Это уже потом пошли разговоры, что ничего серьезного там и быть не могло, что это был фарс, сговор. Но когда я стоял под стенами Белого дома и слышал самую натуральную стрельбу, фарсом это не казалось. Как сейчас помню запруженную народом площадь и объявление по громкой связи, что сейчас пойдут танки и надо приготовиться к отражению атаки. А там была самая натуральная мышеловка — на пути возможного отхода для защиты от прорыва соорудили баррикады. Мы с Володей Мащицем даже стали смотреть, где, в крайнем случае, можно перелезть через забор, чтобы не быть раздавленными танками или толпой. Помню также, что, когда объявили о скором начале штурма, меня охватило какое-то странное чувство облегчения. Все-таки лучше хоть какая-то отчаянная борьба, даже без шансов на победу, но лишь бы не это ожидание чего-то неясного, но явно скверного.

В ту ночь произошла трагедия с одним нашим молодым сотрудником, который работал у меня в отделе. Когда объявили, что начинается штурм, я увидел его совершенно ошалевшие глаза и понял, что дело неладно, здесь не просто страх. Он действительно сошел с ума, заболел тяжелым психическим расстрой-

ством. Вскоре у него появились все признаки мании преследования. Парню все время казалось, что за ним следит КГБ. Вот такая форма шизофрении, открывшаяся через несколько дней. В ту ночь и впоследствии я, как мог, опекал парнишку (по понятным причинам не хочу называть его имя). Человека подлечили, я даже взял его в министерство, но время от времени у него эти приступы повторяются до сих пор.

Это своего рода «военная лирика», а с точки зрения будущего для нас важным итогом стало личное знакомство в ту ночь Гайдара с Бурбулисом. Забавный эпизод: утром, когда мы около шести часов уходили из Белого дома, Гайдар по поручению руководства обороны попросил меня подумать, что можно попытаться сделать в Москве, чтобы парализовать деятельность путчистов, поскольку системы связи и информации в их руках. Наверное, до того случая никто и никогда не давал поручение академическому ученому подумать о делах, мягко говоря, не имеющих прямого отношения к экономической науке. Но я у Гайдара в тот момент был как бы единственным человеком, кому он мог дать такое задание, поскольку считался лучшим специалистом по конкретным экономическим проблемам. Я с ходу предложил отсечь путчистов от систем «физического» жизнеобеспечения: постараться как-то отключить от Кремля электричество, воду, а главное — канализацию. Логика у меня была простая: резервные системы электро- и водоснабжения наверняка есть, а вот относительно канализации — не факт. Гайдар попросил срочно составить записку на эту тему. Слава богу, мои изыскания в этой специфической области не пригодились, потому что к концу дня путч бесславно закончился, и вечером мы устроили в институте маленький «сабантуй» в честь победы над ГКЧП.

Мое ноу-хау, кажется, не пропало даром. Во время осенних событий 1993 года, в рамках жесткого проти-

востояния президента и Верховного Совета, именно технология отключения систем жизнеобеспечения была применена по отношению к депутатам-путчистам, засевшим в Белом доме.

Начало разработки программы реформ

А знакомство с Бурбулисом не прошло даром. Именно после и, может быть, отчасти благодаря той ночи Бурбулис потом привлек «Гайдара и его команду» к подготовке конкретных предложений по реформированию российской экономики. Геннадий Эдуардович занимал тогда должность Государственного секретаря России. В Конституции эта должность не значилась, и формально полномочия Бурбулиса были очень неопределенными. Однако в силу близости к Ельцину реальная власть Бурбулиса была очень велика. Главное, он, несомненно, был одним из тех ближайших сподвижников Ельцина, кто осознал острую необходимость реальных реформ и всячески убеждал в этом президента. В итоге буквально через пару недель после путча, когда Ельцин отправился отдыхать от пережитых событий, Гайдар опять встретился с Бурбулисом и, вернувшись от него, сообщил, что нам предложили написать свою программу реформ.

Должен сказать, что поначалу мы отнеслись к этому не очень серьезно. Всяких программ к тому времени уже было написано немало («500 дней» — лишь наиболее комплексная и известная), а толку не было никакого. Никто их не реализовывал, и они превращались в какие-то полуакадемические, никому, кроме авторов и их коллег, не интересные упражнения. Однако в тот момент мэр Москвы Гавриил Попов ре-

шил отобрать у Академии народного хозяйства здание под свой Российско-Американский университет. Аганбегян, естественно, здание не отдавал. Он готовился тогда к реализации большого проекта — строительства на территории академии крупного научного центра. Забегая на ряд лет вперед, скажу, что, к сожалению, этот проект был активно начат, но завершился большим скандалом с иностранными инвесторами, напоминанием о котором является недостроенное огромное здание рядом с академией. Мы имели в этой борьбе свой интерес, т.к. в случае победы Попова наш институт лишался помещений. Для того чтобы помочь Аганбегяну отстоять здание, было решено «идти в верхи» и готовить требуемые программы.

Наверное, не существуй этой причины, мы бы тоже согласились на предложение Бурбулиса. Но тогда борьба за здание была вполне реальным, хотя и не единственным мотивом, по которому мы решили ввязаться в это дело.

Тем временем в высшем российском руководстве происходили интересные перемены. Тогда, на волне победы, на волне растущей роли России, ближайшему окружению Ельцина удалось убедить президента, что не надо повторять путь Горбачева с его колебаниями, шараханьями, частым простаиванием на месте и откатом назад, а нужно начинать серьезно реформировать экономику. Вскоре было решено начать проработку примерной программы первоочередных шагов. По официальной линии это делал Евгений Сабуров, в то время министр экономики и зампред Правительства России. У него была своя команда экономистов, неплохая команда. А мы готовили как бы запасной, дополнительный вариант. На самом деле, конечно, готовилась альтернатива сабуровскому варианту, потому что наша программа была гораздо более радикальной.

В общем, Гайдар поехал работать на госдачу в «российское Архангельское». Это государственный

дачный поселок по Калужскому шоссе в районе деревни Сосенки, в котором имели дачи члены Правительства и Администрации Президента России. Поселок, по советским меркам, вполне скромный. Ведь, когда он строился, Россия была лишь крупнейшей из 15 республик СССР, и номенклатурный статус ее руководства был тоже довольно скромен. В 1991 году здесь жили и Ельцин, и Хасбулатов, и Руцкой. Союзное правительство и партийные бонзы имели для себя другое, «настоящее Архангельское» на западе от Москвы. Там особняки не в пример солиднее и все разные, выделяемые каждому «дачнику» в зависимости от занимаемого места в партийно-хозяйственной иерархии. Видимо, завидуя союзной власти, а может быть, для конспирации, россияне тоже назвали свой поселок «Архангельское».

В порядке отступления на бытовую тему замечу, что наше, «гайдаровское», правительство так и осталось в Сосенках, спокойно и без амбиций деля одинаковые небольшие коттеджи на две семьи. Я, например, оказался соседом по даче с В. Махарадзе, ставшим заместителем председателя правительства. Гайдар делил дачу с министром по делам Чернобыля С. Волощуком, Бурбулис — с А. Шохиным. Никакая табель о рангах не соблюдалась. Один лишь Хасбулатов занимал дачный коттедж целиком, да у вице-президента Руцкого здание было значительно солиднее, чем у всех остальных. Жили, надо сказать, дружно, с походами в гости друг к другу, хотя времени для этого почти не было, особенно в первые месяцы работы. Лишь в конце 1992 года, когда правительство сильно обновилось, опять начали заселять опустевшие было начальственные виллы в Петрово-Дальнем, Барвихе и т.д. Из «сосенковцев» туда в первую очередь потянулись первый вице-премьер Шумейко, министры-силовики — Грачев, Баранников, Ерин и другие «особо охраняемые» персоны. Но все это было потом...

Гайдару для работы над программой реформ в «российском Архангельском» выделили знаменитую 15-ю дачу — бывшего Председателя Президиума Верховного Совета РСФСР М. Яснова, которую уже давно и традиционно отводили всяким рабочим группам. В частности, там писалась и программа «500 дней». На первых порах туда поехали всего несколько человек, в частности из института Костя Кагаловский и Володя Мащиц, а я был оставлен в Москве — командовать институтом, собирать данные и готовить необходимые материалы, а также «держать связь» с внешним миром. По очереди на дачу вытаскивались ребята, нужные для проработки каких-то отдельных проблем. Брали либо наших, институтских, либо со стороны. В нашей команде, правда, были и два настоящих чиновника: Саша Шохин, незадолго до этого ставший министром труда, и Алексей Головков, работник аппарата Бурбулиса. Он стал главным связующим звеном между нами и Бурбулисом, и вообще любым «начальством». Кстати, именно Головков и познакомил уральца Бурбулиса, мало кого знавшего в кругах московских экономистов, с нашей командой.

В середине октября Гайдар призвал в «Архангельское» и меня — для разработки предложений по структурной политике и отношениям с республиками. Мы просчитывали варианты: что будет, если Россия введет свою валюту? Что будет, если расчеты с республиками мы переведем на мировые цены? И так далее. Получалось, что Россия в любом варианте, если «сбросит хвост», окажется в выигрыше.

В том же «сосенковском» Архангельском, но на 6-й даче, работала упомянутая «официальная команда» Сабурова. Туда входили Ваня Матеров, Саша Боков, Володя Лопухин — в то время заместители министра экономики РСФСР. Из Ленинграда они призвали Сережу Игнатьева, ныне председателя Центробанка, которому тогда прочили пост председателя Комитета

цен. Почти все эти люди потом перекочевали в нашу команду — кроме самого Сабурова. Но и с самого начала все было как-то очень по-доброму, по-товарищески — никакой вражды, зависти, соперничества. Мы ведь были, прежде всего, специалистами, экспертами. Да и трагизм положения в стране не оставлял места для личных амбиций. Мне было совсем просто. С В. Лопухиным, И. Матеровым и А. Шохиным мы много лет проработали бок о бок в том самом академическом отделе народно-хозяйственного прогнозирования, о котором шла речь выше. Да еще и были однокашниками по экономическому факультету МГУ. А Иван Матеров и вовсе был у меня командиром отделения на военных сборах после четвертого курса университета. Забегая вперед, скажу, что именно Ивана я взял в свои заместители, став министром, и поручил ему один из самых проблемных участков работы — оборонный комплекс.

Единственное, что чувствовалось на первых порах, сабуровские ребята, поскольку они уже были как бы «при власти», держали себя более таинственно, с элементами надувания щек. Вообще-то им было чем гордиться, потому что формально именно Сабурову президент поручил готовить указ о либерализации цен и другие первоочередные меры реформ. Что эта команда реально до конца так и не сделала.

А мы не писали цельный гладкий документ, типа программы «500 дней» или «Согласие на шанс» Явлинского. Мы делали заготовки по решению конкретных проблем и по конкретным ситуациям, которые могли возникнуть в ходе проведения реформ. Наши наработки, конечно, можно было в любой момент сложить в некоторый единый орнамент или использовать блоками — в зависимости от того, на что решится начальство. Но веры в то, что какое-то серьезное решение будет наконец принято, оставалось все меньше и меньше.

И вот сидим мы как-то поздно вечером «узким кругом», т.к. часть ребят уехала в Москву. Нас оставалось буквально несколько человек: Гайдар, Кагаловский, я и Коля Головнин, который обеспечивал организацию нашей «дачной» жизни. Вдруг приезжает Бурбулис: аврал! Президент дал согласие на радикальную экономическую реформу, велел готовить ему доклад с включением всех основных элементов: либерализация экономики, либерализация цен, новые отношения с республиками, введение российской валюты и т.п. В общем, готовьте доклад на Пятый съезд народных депутатов!

Времени у нас — буквально несколько дней. И нас всего несколько человек. Мы, судорожно собирая какие-то кусочки написанного, принялись составлять тот самый знаменитый доклад, который потом президент зачитал съезду и после которого съезд дал Борису Ельцину чрезвычайные полномочия.

Я потом думал: почему Бурбулис приехал за этим докладом к нам, а не к Сабурову? Наверное, потому, что, отправляя Гайдара в Сосенки, он уже тогда внутренне поставил на нашу команду. Всех нас вытащил Бурбулис, это надо сказать прямо. Бурбулис ставил на нас, понимая, что мы станем «его людьми». Другое дело, что потом ученики переросли своего учителя. Но это факт, что нашу команду — в том виде, в каком она сложилась, готовила свои предложения, шла к власти, — конечно, во многом инициировал и потом патронировал именно он. Не исключено, что все сложилось бы как-то иначе, но с похожим результатом, и мы бы вышли на дело с другого конца. Ведь в России в то время было не так много экономистов, у которых было что-то за душой в смысле знания рыночной экономики и кто реально мог подготовить программу. Эти люди были наперечет — примерно три-четыре десятка человек. Все мы знали друг друга, что называется, в лицо. Однако тогда в отношении нас судьба действовала именно руками Геннадия Эдуардовича.

И вот мы подготовили доклад для Ельцина, президент его принял. Убеждали его, конечно, не мы. Хотя один раз Борис Николаевич встречался с Гайдаром и предложил ему стать своим экономическим советником. Это была их первая личная встреча. Гайдар убеждал президента, что нужно идти на радикальную реформу, не повторяя ошибок Горбачева. Но главную роль в тот момент сыграл Госсовет при Ельцине, настроенный достаточно решительно. Мы в этом раскладе выступали в роли подносчиков идей, программ, текстов, и не более. А основная борьба шла между Госсоветом, где главные роли играли Бурбулис, Шахрай, Полторанин, Днепров, Козырев, Николай Федоров, и правительством Олега Лобова и Юрия Скокова, в котором, правда, тоже было реформаторское крыло, возглавляемое вице-премьером Сабуровым. Однако Сабуров — человек осторожный, хороший поэт, склонный к анализу и созерцанию. К тому же ему нравилось положение полуофициального экономического идеолога, и к каким-то рискованным радикальным шагам он, на мой взгляд, не был готов. В итоге Борис Ельцин под напором Госсовета принял решение о переходе к радикальной экономической реформе, выступил на съезде с нашей программой, получил чрезвычайные полномочия, и... возникла пауза.

Кто будет реализовывать реформы?

Во главу угла встал вопрос: а кто эту программу будет реализовывать? Все понимали, что правительство Лобова радикальную экономическую реформу провести и не сможет, и не захочет. По воспоминаниям того же Сабурова, там в это время совершенно серьезно обсуждали проблемы заготовки витаминной хвойной муки и повышения яйценоскости кур, дели-

ли какие-то остатки металла и цемента — словом, действовали как старое доброе советское правительство, только в российском варианте. Да и юридически за неудовлетворительную работу это правительство уже было отправлено Верховным Советом России в отставку, и формально лишь исполняло свои обязанности в ожидании, когда президент сформирует новый кабинет.

В этот момент в коридорах власти проговаривался как бы совершенно естественный вариант, что экономическую команду правительства должен возглавить Явлинский, бывший тогда, что называется, «на слуху». Григорий Алексеевич был назван, был призван, но здесь, наверное, сыграли роль какие-то личные амбиции или осторожность. К нашей программе Явлинский не имел никакого отношения, являясь в тот момент заместителем И.С. Силаева в союзном правительстве. Явлинский уже тогда рассматривал себя как кандидата в президенты России, во всяком случае, в перспективе. И зачем же ему было ввязываться в это тяжелое и неблагодарное дело экономических реформ, портить свой имидж принятием совершенно непопулярных мер? В то время все (включая и нас) были уверены, что первое реформаторское правительство проживет не больше двух-трех месяцев. Оно должно будет расчистить завалы обанкротившейся планово-административной экономики, осуществить тяжелейшие меры по созданию предпосылок для рыночной экономики, включая непопулярную, но неизбежную либерализацию цен, — словом, выполнить «грязную» работу и уйти, освободив место для следующей команды, которая уже будет, собственно, «строить рынок». И Григорий Алексеевич, видимо, не горел большим желанием расхлебывать эту не им заваренную кашу, радикальными непопулярными мерами спасать полностью развалленную к осени 91-го года экономику (что по-человечески совершенно по-

нятно), а предпочитал подключиться на следующем, более «благодарном» и спокойном этапе. Мы тогда сразу вспомнили старый и довольно грубоватый анекдот про цирк, заканчивающийся словами: «в общем, первый ряд в дерьме, второй ряд в дерьме, даже галерка тоже, и тут выхожу я весь в белом».

Когда рассматривался вопрос о том, чтобы Явлинский возглавил экономический блок Правительства России и взялся за претворение в жизнь радикальных реформ, Григорий Алексеевич поставил достаточно жесткое условие, что должен быть премьер-министром, и не меньше. При тогдашнем раскладе политических сил это условие почти априори было неприемлемым, и Явлинский об этом не мог не знать.

Тогда же, естественно, возник и другой вопрос: если имеющаяся и уже озвученная президентом программа радикальных реформ написана одними экономистами, то почему во главе команды надо ставить совсем другого человека, хотя и известного экономиста? Бурбулис попытался найти компромисс: мол, пусть Явлинский будет вашим начальником, но «управляемым», то есть будет слушать и слушаться всех нас и не будет лезть в политику. Последнее для Бурбулиса было особенно важно. Помню наш ночной разговор на 15-й даче, куда Бурбулис приехал после Госсовета и заявил: я провел переговоры с Явлинским, утром должен состояться следующий разговор. Явлинский соглашается на такой вариант: номинально он станет во главе, а на самом деле будет мне и вам подчиняться. Возникла небольшая пауза. Первым среагировал Костя Кагаловский, сказав: вы, конечно, можете договориться с волком, что он серых зайчиков будет кушать, а белых — не будет. Но эта договоренность будет действовать лишь до тех пор, пока вы не откроете клетку. И мы все стали убеждать Бурбулиса, что эти договоренности — блеф Явлинского. С тем Бурбулис и уехал.

Я понимаю, ему тоже не очень хотелось, чтобы Явлинский забрал себе всю полноту власти и всю полноту славы (хотя до славы было очень и очень далеко, и на нее мы меньше всего рассчитывали). Но и Явлинский тогда отнюдь не рвался в бой. По-моему, он и ставил свои практически неприемлемые условия, чтобы они не были приняты. Ему, вероятно, казалось, что он нашел беспроигрышный вариант. Или он приходит позже, когда самая тяжелая, рискованная и непопулярная работа выполнена и ему достанется роль реформатора-триумфатора, или, если реформы провалятся, он скажет: я же просил всю полноту власти, но вы не дали — вот и результат!

Кстати, любопытно, что Явлинский, впоследствии активно критикуя тактику реформ и их результаты, никогда не вспоминал о тех переговорах и об имевшейся у него реальной возможности делать реформы своими руками, им же и отвергнутой.

Впрочем, причина могла быть иной. Явлинский тогда всерьез носился с проектом создания межреспубликанского экономического союза — своего детища, идею которого он разрабатывал по поручению Горбачева. Может быть, он тогда еще питал иллюзии, что Горбачев все-таки сохранит власть, и надеялся поработать под его началом на одной из высших должностей на союзном уровне. Главное, он тогда разделял или, по крайней мере, поддерживал иллюзии Михаила Сергеевича относительно возможности не допустить экономического хаоса и сохранить Советский Союз лишь в слегка подновленном варианте на базе межреспубликанских экономических соглашений. К сожалению, экономические, финансовые, да и политические реалии были таковы (вспомним тогдашнюю позицию балтийских республик, результаты референдума на Украине), что только за счет экономического межреспубликанского договора без радикального реформирования экономики каждой рес-

публики сделать что-нибудь реальное для выхода из кризиса, охватившего всю страну, было уже невозможно. Сам по себе экономический договор без комплекса других мер при всей его очевидной полезности стал бы лишь красивым венком на крышке гроба для экономики СССР.

Вскоре появился другой вариант формирования правительства, предложенный, кажется, Михаилом Полтораниным. Графически он выглядел так: сверху Бурбулис, в середине — координатор, Полторанин, далее — много-много квадратиков. На верхних строчках — все «свои люди» из окружения Ельцина, а мы — где-то в самом низу схемы, на последних ролях. Какие-то председатели комитетов, советники, помощники и т.п. Одним словом, нечто среднее между «мальчиками для битья» и «коллективным умным евреем при коллективном одесском губернаторе». Здесь уже мы поставили вопрос жестко: мы готовы быть коллективным экономическим советником президента, но в ролях «шестерок» у его окружения не будем. Либо мы несем ответственность, но получаем право и возможность принимать решения, либо сами выполняйте всю программу, т.е. просто ради каких-то официальных должностей никто из нас во властные структуры не рвался. Так состоялась первая «отставка» нашего еще не назначенного правительства. Психологически и физически мы уже так вымотались от нескольких недель работы без перекуров и выходных, да еще и от «политических комбинаций» последних дней, что искренне и твердо решили, что дело свое мы честно сделали и пора «собирать пожитки» и возвращаться в институт. Было даже устроено довольно бурное прощальное застолье.

В общем, «наверху» в последние дни октября — первые дни ноября шла торговля между претендентами на первые роли в будущем кабинете, а тем временем в России создалась видимая невооруженным гла-

зом абсолютно трагикомичная ситуация. Программа реформ не только уже разработана, но даже объявлена и одобрена съездом, однако проходит время, а нового правительства все нет, и программу реализовывать некому. Правительство Лобова, по воспоминаниям Сабурова, продолжает обсуждать яйценоскость кур и состояние кормовой базы, отчего заседания существующего кабинета министров приобретают характер трагифарса.

Мы к этому времени уже почти закончили готовить детализированный набор действий по трем этапам. Первый этап — первые 10 дней, второй этап — два месяца и, наконец, полгода. Тщательно продумывалось и расписывалось все: какие принимаются меры, какие будут нужны нормативные документы (законы, указы президента, постановления правительства и т.д.). Устанавливалось, как они будет соотноситься друг с другом по основным направлениям реформ: либерализация цен, либерализация хозяйственных и внешнеэкономических связей, приватизация, структурная политика, введение российской валюты, реорганизация правительства и т.д. Готовились даже проекты первоочередных документов. Работали уже большой командой: из Ленинграда приехали Васильев с Чубайсом, из Австрии — Петя Авен, появился Леня Григорьев. Народу становилось все больше и больше. Всю программу мы расписали по пунктам, нарисовали огромные таблицы и составили планы — графики действий. Когда их показали президенту, ему очень понравилась такая удивительная конкретность, готовность практических шагов и решений.

Потом была встреча президента с представителями демократических фракций Верховного Совета. И не знаю точно, то ли Юшенков, то ли Волков, кто-то из них сказал: вы объявили о начале реформ, мы готовы вас поддерживать — назначайте этих ребят! Свидетели рассказывали, что президент посуровел:

вы что же, «загоняете меня в угол»? На что ему ответили: «Да!»

После этого состоялась поездка Бурбулиса к президенту в Сочи, во время которой все вроде бы и решилось. Николай Федоров, министр юстиции предыдущего и нашего правительства, а теперь президент Чувашии, ставший случайным свидетелем этой встречи, через несколько лет рассказывал историю нашего назначения как анекдот. Мол, когда в очередной раз зашел разговор о том, из кого все-таки составлять экономическую команду, Бурбулис вынул из кармана какую-то бумажку с написанным на ней именем Гайдара и подал ее президенту. Борис Николаевич посуровел, несколько раз нараспев, на разные лады произнес фамилию Гайдар, а потом вспылил: как ему могут предлагать такие необкатанные кандидатуры, и вообще... Бурбулис покраснел и промолчал. Больше в тот день кадровые вопросы не обсуждались. На следующий день президент выглядел несколько разморенным и очень благодушным, а на столе у него уже лежал заготовленный указ о назначении правительства. Было понятно, что вопрос решили поздним вечером в «неформальной обстановке». Не знаю, происходило ли описанное Федоровым на самом деле, т.к. услышал эту версию от знакомого журналиста. Думаю, что каждый из них внес в эту историю свою долю преувеличения, т.к. Гайдара Ельцин к тому времени, безусловно, знал.

Гайдар, впоследствии вспоминая те коллизии вокруг формирования правительства, часто шутил, что власть была тогда, как горячая картошка. Ее все перебрасывали с руки на руку, и никто не хотел оставить у себя надолго. Реально все серьезные политики и экономисты понимали, что страна неудержимо катится к глубокому кризису, выйти из которого можно только пойдя на радикальные, жесткие, а потому заведомо непопулярные меры. И даже они не гарантировали

успех, зато почти наверняка гарантировали шквал критики со всех сторон и гигантские политические риски. Решиться на них, почти наверняка лишая себя политического будущего, мог далеко не каждый. Не случайно вскоре после формирования нашего правительства журналисты нарекли его «правительством камикадзе». И эта яркая и по сути правильная формула иногда упоминается и по сию пору.

Формирование правительства реформ

Когда вопрос о доверии команде Бурбулиса — Гайдара был принципиально решен, мы начали готовить свои предложения по структуре правительства и его персональному составу. Здесь не могу отказать себе в паре воспоминаний личного характера и одной исторической аналогии.

Помню из мемуаров Луначарского его описание формирования первого большевистского правительства. Луначарский писал примерно следующее (цитирую по памяти, поэтому не дословно): я вошел в большую комнату в Смольном, где было сильно накурено. Все присутствующие сгрудились вокруг стола, составляя список будущего правительства. Назывались разные фамилии, которые после короткого обсуждения заносились в список. Меня не оставляло чувство случайности всего происходящего, которым я поделился с товарищами. Ленин недовольно ответил мне, что сейчас важно быстро сформировать правительство, а потом разберемся.

Внешне нечто подобное происходило и у нас. Так, кандидатура Чубайса рассматривалась сначала на должность министра промышленности, а приватизацией госимущества должен был заниматься другой человек (специально не буду называть фамилию). Как

знать, остановись мы тогда на этой версии, возможно, вся приватизация в России пошла бы несколько иначе. Однако Гайдар придавал приватизации ключевое значение, а Чубайс был одним из наиболее проверенных его кадров и доверенных лиц, поэтому он настоял именно на том решении, которое в итоге было принято. Как вспоминает сам Егор, Чубайс тогда спрашивал его, понимает ли Гайдар, что обрекает своего друга на самый неблагодарный участок работы, почти наверняка сулящий в будущем проклятия и ненависть многих россиян. Гайдар ответил, что «да», но больше некому его доверить.

Были и забавные эпизоды. Мы единодушно решили, что министром науки должен стать Борис Салтыков, которого многие из нас знали по работе в ЦЭМИ. Борис Георгиевич много лет занимался вопросами экономики и организации научных исследований. Поручили позвонить Салтыкову Алексею Головкову, который до ухода в политику работал в его лаборатории. Звонок из-за дефицита времени состоялся в 2 часа ночи. Разбуженный Салтыков решил, что его неудачно разыгрывают, и, посоветовав нам всем меньше пить (совершенно несправедливо, надо сказать, т.к. нам было тогда не до гуляний), бросил трубку. Пришлось звонить снова. Не до конца поверивший и со второго раза, осторожный Салтыков попросил время до утра. Но утром уже обсуждал с нами, едва державшимися на ногах после многих бессонных ночей, задачи и детали своей будущей работы.

Несмотря на сжатые сроки подбора кандидатур, в правительстве практически не оказалось случайных людей. Почти все его члены, за исключением руководителей силовых ведомств, которых Ельцин подбирал сам, были кандидатами или докторами наук, известными специалистами в своей сфере. Многие имели опыт работы в союзных и республиканских ведомствах или в Верховном Совете. Главное, это действи-

тельно была «команда», объединенная общими взглядами на реформирование страны и понимавшая ее острую необходимость.

6 ноября были назначены заместители председателя правительства: Бурбулис — первым, Гайдар — по экономике, Шохин — по социальным вопросам. Возглавил правительство сам президент.

Очевидцы рассказывают, что подписанию указа, положившего начало формированию правительства, способствовало еще одно обстоятельство. Именно 6 ноября Ельцин имел несколько встреч с президентом Украины Леонидом Кравчуком, и тот попенял российскому коллеге, что реформу, мол, объявили, а правительство для нее найти не можете. Ельцин был задет за живое и в перерыве между встречами подписал указ о первых назначениях, а потом подшутил над Кравчуком: у вас плохие информаторы — руководители Правительства России уже назначены!

На следующий день, 7 ноября, получили назначения Авен, Барчук и я. Я был назначен первым заместителем министра вновь созданного Министерства экономики и финансов. Затем последовали другие назначения. Нам на первых порах просто отвели в Белом доме несколько комнаток. В них и сидело новое российское правительство, почти как в Смольном. И не просто «сидело». Уже в первые дни в Белом доме, фактически без аппарата, мы подготовили ряд ключевых президентских и правительственных документов, положивших начало реформированию экономики, в частности указ о либерализации внешнеэкономических связей.

Вскоре Ельцин и вице-премьеры переехали на Старую площадь в здание бывшего ЦК КПСС. Вновь назначенные министры постепенно разъехались по своим ведомствам. Мне пришлось «переселяться» на Охотный Ряд в бывший Госплан СССР. Но об этом — в следующей главе.

Глава 2.
Преодолеть двоевластие, или Как я «брал Госплан»

Конечно, это получилось совершенно случайно, что документ о моем назначении впервые появился в день красного революционного праздника. Но и действовать на первых порах мне пришлось вполне по-революционному. Я был назначен первым заместителем Министра экономики и финансов РСФСР (министром и параллельно вице-премьером стал сам Гайдар) одновременно с созданием этого «суперведомства», объединившего Минфин и Минэкономики России. На деле я получил контроль над Министерством экономики и фактически полномочия министра. Забегая вперед, нужно заметить, что идея сводного экономического суперминистерства себя не оправдала, и уже в феврале оно было разделено на самостоятельные Министерство экономики и Министерство финансов, а я стал «полноценным» Министром экономики РСФСР. В итоге так получилось, что я оказался первым в истории Министром экономики России после распада СССР и превращения России в самостоятельное независимое государство.

Не случайно написал выше, что документ о моем назначении «впервые» появился 7 ноября 1991 года, т.к. вокруг его выхода в свет были свои коллизии. Я тогда первый раз в жизни всерьез столкнутся с великой силой бюрократической машины. Ранее уже шла речь о том, как не просто принималось решение о нашем назначении на уровне высшего политичес-

кого руководства. А старый бюрократический аппарат и вовсе воспринял кадровые решения Ельцина в штыки и противился им, как мог, вставляя мелкие палки в колеса. Так, первое, что сделал аппарат правительства после подписания распоряжения о моем назначении, — это «потерял» документ со всеми визами и подписями. Пришлось в срочном порядке заново проделывать всю процедуру. После этого бумагу снова «не выпустили в свет», потому что слово «министр» напечатали с маленькой буквы, а по бюрократическим канонам нужно было непременно с заглавной. В итоге формально мое назначение состоялось лишь с третьей попытки через несколько дней, что меня крайне расстраивало, но совсем не потому, что очень хотелось поскорее утвердиться в «номенклатуре». Просто в тот момент мне позарез был нужен хоть какой-нибудь официальный документ, потому что мы с Гайдаром собирались идти «брать» союзный Госплан.

•

Двоевластие на грани безвластия

Здесь надо бы вспомнить ту ситуацию, которая сложилась в стране к ноябрю 1991 года, когда было назначено наше российское, так называемое «гайдаровское правительство» (хотя формально его нужно было скорее именовать «ельцинским» или «бурбулисским»). Еще существовал Советский Союз, хотя дефакто он уже распадался. Шли тяжелые дискуссии о том, каким быть будущему союзному устройству — федеративным, конфедеративным или вообще это будет просто некая экономическая уния, некоторый экономико-политический союз независимых государств. Эти дискуссии велись абсолютно серьезно. До знаменитых решений Беловежской Пущи оставался

еще целый месяц, и предугадать такое развитие событий было достаточно сложно — во всяком случае, в отношении скорости грядущих изменений.

К тому моменту, когда мы получили свои назначения и, соответственно, мандат от президента Ельцина на реформирование российской экономики, все рычаги экономической власти находились в руках не российских, а союзных ведомств. Ситуация была парадоксальной. Россия после принятия декларации о независимости 12 июня 1991 года де-юре, а после провала августовского путча и де-факто обрела политическую независимость от союзного центра. И в то же время всей полнотой реальной власти в хозяйственной сфере продолжали обладать союзные органы. Именно им принадлежал контроль над ключевыми секторами российской экономики — над всей оборонной и почти всей тяжелой промышленностью, над топливно-энергетическим комплексом, подавляющей частью транспорта и связи.

Исторически так сложилось в Советском Союзе, что вся наиболее значимая часть экономики, в частности «оборонка» полностью, находилась в союзном управлении. Ее деятельность регулировалась союзными министерствами. А республиканские министерства — и общеэкономические, и отраслевые — были довольно «легковесными», от которых мало что зависело. Особенно это относилось именно к России, где была сосредоточена подавляющая часть тяжелой промышленности СССР. Так, российское Минэкономики (ранее Госплан РСФСР) в основном контролировало лишь часть строительства и производства стройматериалов, легкой промышленности, АПК, местную промышленность. До моего назначения этим ведомством руководил Евгений Сабуров, под руководством которого сотрудники писали какие-то программы, делали различные предложения, носившие в большей степени теоретический характер. Но

подавляющей частью экономики на территории России они не управляли, а в союзных структурах их вообще серьезно и не воспринимали. Все то, что составляло ядро российской экономики и должно было быть подвергнуто наибольшей трансформации в ходе реформы, находилось в руках союзных министерств. К тому же центр регулировал внешнеэкономические связи. В его ведении были золотовалютные запасы страны, финансы, «печатный станок», включая Гознак, таможня, не говоря уже о средствах связи и о многом, многом другом. Конечно, это громко сказано: «контролировал, регулировал». На самом деле, органы центральной власти находились в тот момент в состоянии, близком к параличу. Они были деморализованы и беспомощны. Аппарат многих ведомств разваливался и все больше утрачивал способность осознанно распоряжаться предметами своего ведения. Но факт оставался фактом: российские власти оказались во многом в положении генералов без армии. Центр не имел ни идей, ни стратегии, ни способности использовать формально еще находящуюся в его руках, но уже ускользающую власть. А Россия была лишена реальных рычагов и инструментов реализации своей возросшей политической силы, необходимых для осуществления реформаторских замыслов.

Ельцин и его ближайшее окружение тогда уже твердо взяли курс на обретение полной политической и экономической независимости от союзного центра, т.е. фактически на развал Союза ССР. Примерно такую же позицию занимало руководство Украины, где прошел референдум, принявший решение о независимости. Примеру «старших братьев» в целом следовали Белоруссия и Казахстан. Правда, осторожный Назарбаев, серьезно претендовавший на роль союзного премьера, продолжал активные контакты с Кремлем и впоследствии в Беловежскую Пущу не по-

ехал, но безоговорочно поддержал принятые там решения. Страны Прибалтики и Грузия к тому моменту не только юридически, но и фактически вышли из СССР. Пожалуй, лишь среднеазиатские республики и находившиеся в состоянии конфликта друг с другом Армения и Азербайджан хотя бы внешне демонстрировали лояльность центральной власти.

Приняв решение о разрыве с союзным центром, российские власти вступили в острую борьбу с ним за власть. Это была борьба не только с Горбачевым, но и с союзным номенклатурным аппаратом за контроль над основными ведомствами. И если на первом этапе после августовских событий шло противоборство вокруг инструментов политической власти, вылившееся в борьбу за ликвидацию КПСС, за силовые структуры — армию, спецслужбы, — то на втором этапе, и это уже происходило с нашим участием, развернулась борьба за экономические, хозяйственные рычаги.

Первые же наши шаги были направлены на то, чтобы взять под свой контроль находящиеся на территории России золотовалютные резервы страны, Госбанк как эмиссионный центр и экономические ведомства. Нашим Министерством экономики и финансов под руководством Гайдара был подготовлен целый пакет соответствующих президентских указов и постановлений. Уже 15 ноября 1991 года Ельциным было подписан документ (Постановление Правительства № 6), предписывающий подчинить Министерству экономики и финансов РСФСР структуры, подразделения и подведомственные организации бывшего союзного Министерства финансов, в том числе Управление драгметаллов и драгоценных камней, подразделения Государственного хранилища ценностей (Гохран СССР), Управление государственного пробирного надзора, расположенные на российской территории. А по сути дела они все на этой территории и располагались. Следующим пунктом там значилось: передать в

ведение Министерства экономики и финансов России предприятия и учреждения Государственного производственного объединения по производству государственных знаков — знаменитый Гознак, или, образно говоря, печатный станок по выпуску денег. Таким образом, первым делом мы постарались тогда взять под контроль хотя бы наличную денежную эмиссию и золотой запас страны.

Этим же постановлением принималось драматическое решение о прекращении финансирования союзных министерств и ведомств, за исключением тех, которые, как, например, Министерство обороны, выполняли свои функции и для России. С одной стороны, это был существенный шаг к ликвидации союзного центра, а с другой — эффективный способ привлечь союзные ведомства к сотрудничеству с российской властью. По моему настоянию в постановление была вписана фраза, позволявшая решить судьбу специалистов этих министерств. После весьма «революционного» пассажа о том, что с 20 ноября прекращается финансирование союзных министерств, не подпадающих под российское законодательство, было вписано: «Министерствам и ведомствам РСФСР принять меры по привлечению к работе в учреждениях РСФСР квалифицированных сотрудников бывших центральных ведомств СССР». Почти одновременно с этим, где-то в начале декабря, были изданы указы Президента России, предписывающие взять под республиканский контроль Агентство Правительственной Связи, что окончательно подкосило Горбачева. Собственностью России и резиденцией ее высших государственных органов власти объявлялся Кремль.

Но одно дело было подписать соответствующие указы, а другое — добиться действительного контроля над союзными ведомствами. Было совершенно ясно, что если мы хотим серьезно браться за реформирова-

ние российской экономики, то нужно не на бумаге, а в реальной жизни перетягивать на себя контроль над союзными министерствами и ведомствами.

Зачем было «брать Госплан»?

Что касается лично меня, то я должен был «взять союзный Госплан», переименованный к тому моменту в Министерство экономики и прогнозирования. Конечно, в разрабатываемых нами очертаниях новой рыночной экономики России не было места для ведомств типа Госплана, решавшего задачи всеохватного планирования и распределения ресурсов и наделенного еще Лениным «законодательными функциями». Кстати сказать, к тому времени и сам Госплан формально частично лишился своей прежней роли. Уже с 1989 года составление всеобъемлющих, «классических» государственных планов было отменено. И во времена Рыжкова и, тем более, во времена Павлова были попытки проведения экономических реформ: первые кооперативы, первые частные магазинчики появились именно тогда. Но все эти новые формы были инородным телом в огромном массиве государственной экономики. А поскольку она главенствовала, то и Госплан продолжал в основном действовать по-старому. Инерцию мышления и поведения аппарата этого монстра социалистической экономики не так-то легко было преодолеть. Отраслевые министерства вместе с Минэкономики продолжали диктовать свою волю предприятиям, навязывать им те или иные производственные программы.

Фактически государственное планирование и распределение ресурсов, хотя внешне и приобрели более или менее рыночные и цивилизованные формы, все еще сохранялись. Формально бывший государственный план был как бы разделен на две части: прогноз и государственный заказ. Однако фактически, «по духу», этот

прогноз составлялся в старом ключе и внешне иногда носил весьма комичный характер. Многие чиновники просто механически заменяли в документах слово «план» на слово «прогноз» и продолжали писать, в сущности, прежние тексты. И появлялись, например, такие литературно-экономические перлы: «В прогнозе экономического развития на 1991 год предусмотреть выделение нефтехимической промышленности 300 миллионов долларов» (замечу, что еще в середине 90-х подобные формулировки эпизодически появлялись в официальных документах правительства). Сохранялся старый дух, старое желание распределять ресурсы, планировать производство, управлять административными методами. По-человечески это было совершенно понятно, потому что на такой работе люди частенько просидели всю свою жизнь. Они знали до тонкости все винтики этой «машины», знали реальное производство, знали, какие мощности, какие ресурсы и какие резервы имеются на том или ином заводе, что от кого скрывается, как можно «нажать» на того или иного директора, чтобы он принял на себя «повышенные обязательства». Чиновник, который что-то распределял и контролировал, ощущал свою нужность и, быть может, даже незаменимость, в огромном государственном механизме. И пусть это был самый маленький чиновник, который занимался распределением самой ничтожной производственной позиции, каких-нибудь иголок, но он был уважаемым человеком в своем «игольчатом» мире. К нему приходили, кланялись, его куда-то приглашали, ему что-то приносили (пусть совершеннейшую мелочь — главным был факт, а не материальная ценность подношения). Замечу, что нынешняя российская бюрократия традиции «держать и не пущать» унаследовала в полной мере, а уровень ее коррумпированности многократно превышает советский.

Были, впрочем, в Госплане и принципиальные «борцы за идею», которые искренне считали, что государственное планирование и государственное рас-

пределение ресурсов являются оптимальной схемой и позволяют достичь большей эффективности, чем частный способ производства, рыночные отношения, свободная конкуренция и т.д.

Но Госплан нужно было «брать» не только, и даже не столько, ради того, чтобы положить конец этой практике планово-административной экономики. По мере либерализации хозяйства эта система управления все равно умерла бы «естественной смертью». В первую очередь нам нужны были его кадры, ибо традиционно все лучшие специалисты по экономике были в Госплане Союза. Российское Министерство экономики в кадровом отношении не могло составить никакой конкуренции министерству союзному. Это было вполне естественным явлением. Если в любом республиканском Госплане, в том числе в российском Министерстве экономики, появлялся толковый, способный работник, его очень быстро забирали «наверх», в Госплан Союза. Контролируя всю союзную промышленность, все союзные и наиболее важные республиканские министерства, Госплан имел возможность черпать оттуда лучших людей. Немаловажно, что этих людей «воспринимали» внизу — в отраслевых министерствах, в регионах, на заводах и стройках. Существовал годами налаженный информационный обмен, хотя он и носил весьма своеобразный характер: сверху шли приказы и нажим, снизу — стремление выторговать задание поменьше, а ресурсов побольше, занизить свои реальные возможности. Этот «торг» и составлял суть разработки так называемого народно-хозяйственного плана. Однако люди, сидевшие здесь, представляли себе реальную экономическую ситуацию, владели обширной статистикой, были в курсе дел не только на уровне отраслей и регионов, но знали положение дел на заводах, сельхозпредприятиях и т.д. Это были лучшие экономисты-практики. Конечно, они были специалистами по плановой экономике, но специалистами! И важной

задачей было с первых же дней заставить их работать на решение тех задач, которые были намечены нами.

Конечно, чисто психологически мне было гораздо проще сесть в свое законное начальственное кресло в российском Министерстве экономики, получить относительно лояльный аппарат, хотя бы потому, что я был назначен его официальным начальником, а советские чиновники были в массе своей людьми законопослушными. Но я твердо понимал, что без опытных, квалифицированных работников союзного Госплана, знавших ключевые сектора российской экономики, реформировать ее нам будет многократно сложнее. Кроме того, рыночная экономика не могла возникнуть за пару недель. На переходном этапе оставались и административные методы управления типа квотирования экспорта нефти или распределения зарубежных кредитов, полученных под государственные гарантии. Сохранялся государственный заказ, в том числе оборонный, государственные инвестиции и программы, межправительственные соглашения, управление госсобственностью (все это существует и поныне и будет сохраняться и в полностью рыночном хозяйстве). А уж в этой работе чиновникам Госплана не было равных. Понимая все это, я вместо комфортного сидения в скромном российском Минэкономики принял рискованное и трудно реализуемое решение постараться еще до распада СССР перетянуть на свою сторону союзный Госплан. Решение смелое, возможно, даже авантюрное, но абсолютно необходимое для дела.

Борьба за Госплан

И вот буквально через пару дней после нашего назначения я привел все названные аргументы Гайдару, получил его полную поддержку, и мы отправились

«брать Госплан». Это огромное ведомство, размещавшееся в мрачном здании на Охотном Ряду, где сейчас находится Государственная дума, переживало, естественно, не лучшие времена. Коллектив чувствовал себя в «подвешенном состоянии», был издерган различными комиссиями, выяснявшими поведение министерства во время путча, который Госплан так или иначе поддержал. И всего-то они провели партсобрание, на котором признали ГКЧП. Надо знать Госплан: это довольно амбициозная, но в целом законопослушная машина, которая подчинялась любой власти. Потом, кстати, протоколы этого собрания уничтожили, но было уже поздно. Туда приходили классические «комиссары», у министра В.И. Щербакова отбирали ключи, опечатывали кабинет, хотя он один из немногих в павловском правительстве не поддержал авантюру ГКЧП. Кстати, одними из тех, кто «арестовывал» — нет, не самого Щербакова, но его служебный кабинет, были, по их собственным воспоминаниям, Е. Сабуров и С. Глазьев. По рассказам госплановцев, Сабуров просидел пару дней в кабинете союзного министра, но потом «сбежал» в свое родное Минэкономики РСФСР, не найдя общего языка со специалистами союзного ведомства. Находились люди, которые проводили какие-то дознания, расследования. И даже это было еще полбеды. Хуже, когда приходили комиссары от экономики. Сотрудники Госплана имели все основания ценить себя достаточно высоко. Когда их начинал допрашивать с пристрастием, чем они занимаются и каким видят будущее экономической политики, а главное поучать, какой-нибудь доцент кафедры политической экономии из далекой провинции, сделавший политическую карьеру в борьбе с путчистами, то своей «комиссарской повязкой» он вызывал, конечно, некоторое чувство озабоченности, но в душе любого «допрашиваемого» ничего иного, кроме глубочайшего неприятия и презрения к «следователю», появиться не могло.

Мы с Гайдаром к этой «охоте на ведьм» не имели никакого отношения. В то время мы сидели в Архан-

гельском, писали свою программу и о всей этой «демошизе» даже почти не знали. Наверное, поэтому нам было легче разговаривать с госплановцами.

Хорошо помню «захват» мной с Гайдаром Госплана. Я тогда был худее килограммов на 15. Егор тоже был менее внушительным. Мне было 38 лет, Гайдару — 35. Явно несолидно выглядящие «без мундиров и погон», в каких-то несерьезных курточках вошли в центральную дверь. Правда, до этого позвонили начальству, предупредили о своем визите. В. Щербаков, как и почти все союзные министры, был к этому моменту уже снят со своего поста. Исполнял обязанности министра А.Н. Трошин. Всеми оргделами командовал совершенно особый человек — некто Павел Петрович Анисимов, многолетний заместитель председателя Госплана по кадрам, назначенный от ЦК КПСС и бывший там как бы партийным комиссаром. Ему мы и позвонили: так, мол, и так, соберите коллегию министерства — придем, чтобы познакомиться с людьми, с работой, поговорить о взаимодействии.

Как это ни странно, он собрал коллегию, хотя это было союзное министерство, да еще из главных, а мы... У нас даже правительственных удостоверений не было, только институтские. У Гайдара — Указ российского Президента, у меня — постановление, то самое, с «министром» с маленькой буквы, уже признанное нашим аппаратом как бы недействительным. Нас даже охрана на центральном входе Госплана пропустила с трудом. Мы показывали свои мандаты — вот, Президент России назначил. Очень было забавно потом, когда эта охрана отдавала мне честь еще много лет после того, как я уже не был министром. Тогда, в первый наш приход, поводов для смеха было меньше. Но в целом «проход через посты» состоялся, взашей нас не вытолкали, мы благополучно поднялись на 6-й этаж, где уже собралась коллегия.

Гайдар в тот день был настроен очень решительно, по-боевому, а говорить вступительную речь предстоя-

ло ему. Я, однако, настоял на «мирном подходе», и в итоге наши выступления свелись к тому, что мы очень ценим Госплан, ценим его специалистов (что было чистой правдой), мы понимаем значимость этого учреждения. И сейчас, когда создается новая Россия, начинаются подлинные реформы, мы хотим использовать этот богатейший потенциал, опыт, знание жизни и т.д. и зовем их работать на Россию. А с другой стороны, Союз в старой форме обречен, и старый Госплан тоже обречен. Потому, говорил я, приглашаю всех, кто готов трудиться на благо новой России, идти ко мне, и не несу ответственности за дальнейшую судьбу и карьеру тех, кто не придет. Речи наши, видимо, были достаточно отрывистыми и сумбурными, но суть мы изложили достаточно четко и ясно. Вопросов к нам не последовало, но было видно, что пищи для размышлений у людей уже хватает.

К моменту нашего появления коллектив Госплана был не только морально подавлен, но и как бы «выбит» из профессиональной колеи. По инерции машина работала, десятилетиями отлаживавшиеся колесики госплановского механизма вращались. Сотрудники бесконечно обсуждали «план-прогноз» на 1992 год, который в сложившейся к этому моменту ситуации имел просто нулевой смысл. Они, однако, занимались этим вполне серьезно, почти истово. Даже после того, как пришел я, было объявлено о реформе в России, когда все поняли, что Союз распался, они продолжали обсуждать этот «прогноз», составленный по старым меркам. Понятно, что людям нужно было чем-то заняться, они маялись от безделья. Помню первое, поразившее меня, чисто внешнее, зрительное впечатление, когда я прошел по этим мрачноватым коридорам: какой-то слегка мерцающий полусвет, ощущение чего-то вымершего и сильный запах «Имбирной» настойки...

В общем, после разговора на коллегии я, будучи от природы и по воспитанию человеком достаточно

стеснительным и скромным, проявил крайнюю для себя жесткость и сказал Анисимову: «Пожалуйста, с завтрашнего дня выделите мне кабинет, секретаря, помощника. Я буду здесь работать». Он мрачно смотрел на меня с полминуты, явно размышляя, не вызвать ли охрану и не выставить меня за дверь. Но потом сказал: «Кабинет министра я вам не дам», хотя кабинет в тот момент пустовал. Я отреагировал спокойно и сказал: «Не нужно». Тогда он принял решение: «Хорошо, дадим».

На следующий день я пришел на работу в Госплан, и мне выделили кабинет — самый заштатный, самый зачуханный из всех кабинетов зампредов Госплана, давно пустовавший, без туалета и без комнаты отдыха. Их наличие по советским номенклатурным меркам считалось важным атрибутом большого начальника. Даже в российском министерстве кабинет у меня был явно солиднее. Впрочем, не будучи приучен ко всем этим бюрократическим тонкостям и переживаниям, я уверенно сел в этот кабинет и тут же взялся за работу. Вскоре мне выделили двух дамочек-секретарей, которые, видимо, были тогда не у дел. Позже появился и помощник — тоже болтавшийся без дела человек.

Лиха беда начало, уже на следующий день я стал давать сотрудникам министерства указания. На первых порах мне помогал в основном коллега, который работал у меня в отделе в институте, — Геннадий Куранов (потом я его назначил начальником сводного экономического отдела министерства, которым он работает по сей день). Он более-менее знал Госплан, некоторых людей — кто здесь чем занимается, т.к. раньше много лет работал в госплановском экономическом институте. Но иногда просто брали телефонный справочник, и, ориентируясь на то, какую должность занимает тот или иной человек, я писал свои «указивки»: дать заключение по такой-то проблеме, дать предложение по такому-то вопросу. Очень скоро

мне, уже как начальнику, стали приходить первые письма, типа того, что на Дальнем Востоке рушится мост через Амур, просим принять меры, и т.д.

«Слабонервные», а точнее, самые дисциплинированные, сотрудники стали выполнять мои указания. А кто-то игнорировал или отписывался. Вроде и выполнил поручение, бумажку прислал, а в реальности бумажка-то бессмысленная. Понятно, что многое шло от моего непонятного статуса. Бывало, что специалист, со мной разговаривая, намекал на то, что ему непонятна моя роль — я всего лишь республиканский первый замминистра, а он — руководящий сотрудник центрального союзного ведомства. И вообще, почему я, человек, который моложе его на 20 лет (молодежи даже среди руководителей среднего звена было немного), сижу тут и даю указания?! Впрочем, такие ситуации не были частыми, и они существовали как бы параллельно проводимой работе. Однако был совершенно очевидный конфликт с исполняющим обязанности министра, который неделю терпел все это безобразие, а потом пришел ко мне выяснять отношения: «Что вы, собственно говоря, тут делаете? Пришли в чужое министерство, сидите, даете указания... Хуже того, их еще некоторые даже начинают выполнять! Давайте упорядочим наши отношения!»

Теоретически он был абсолютно прав, и даже юридически мог выкинуть меня из Госплана. Но практически... Ситуация тогда менялась каждодневно, шел все убыстряющийся процесс распада Союза и укрепления российской власти. Поэтому я сказал ему достаточно жестко: «Александр Николаевич, вы хотите сохранить это здание, сохранить министерство, сохранить людей, дать им важную и интересную работу? Или мы будем устраивать здесь цирк с французской борьбой — кто весомее?»

Он подумал, сказал: «Ладно!» И ушел. А потом выпустил совершенно комичный и явно единственный в

своем роде приказ по Министерству экономики и прогнозирования СССР, смысл которого состоял в том, что нужно «выполнять указания 1-го заместителя Министра экономики и финансов РСФСР А.А. Нечаева». Потом, надо сказать, он долго не сдавался «до конца», когда нужно было уже формально ликвидировать это ведомство, передавать имущество и людей России. Я ему говорил: «Назначайте ликвидационную комиссию, ликвидируйте, вы ведь людей держите без зарплаты, без всего. Если будет ликвидационная комиссия — я вам достану денег!» Довольно жестко все это происходило, но Трошин долго не хотел идти к Силаеву, тогдашнему председателю Комитета по оперативному управлению СССР, выполнявшего роль правительства СССР, и своему формальному начальнику за распоряжением о ликвидации министерства. Хотя был уже издан соответствующий указ Ельцина, но Трошин делал вид, что указ Ельцина ему как бы и не указ, потому что Ельцин в России, а Госплан — союзный...

После Беловежского соглашения все пошло гораздо проще, люди уже сдавались партиями. Помню одну из последних коллегий союзного министерства, когда один из зампредов Госплана робко меня спросил: «Ну, хорошо, вы сейчас обсуждаете, кого из сотрудников куда назначить. А с нами-то что будет?» После этого я понял, что Госплан «пал» окончательно.

Но одновременно возникла другая коллизия — в Министерстве экономики России, до которого у меня руки не доходили. Я даже в российском министерском кресле не посидел ни минуты, хотя именно оно с самого начала было «законно моим». А уже после того, как Россия официально, по президентским указам, начала забирать под себя союзные ведомства — здания, штаты, эти «мои» российские сотрудники почувствовали себя совершенно ненужными и обездоленными. Появились даже какие-то статьи в газетах о том, что новое Министерство экономики и финансов

должно создаваться на базе Министерства экономики России, а не СССР, так почему же туда зачисляют людей из союзного ведомства? На меня писали не только в газеты, но и натуральные жалобы «по команде», что я обижаю россиян. Пришлось недели через две-три прийти в российское министерство, собрать людей и достаточно строго сказать, что просто по «географическим» данным никого в новое министерство брать не буду. Кто соображает в деле, которым надо заниматься, того возьмем, а кто не соответствует по квалификации или является специалистом в той области, которая нам не нужна, — извините, придется распрощаться. Я пытался, правда, все-таки соблюдать какую-то пропорцию, примерно два к одному: на каждых двух сотрудников из союзного министерства брал одного из России. Из российского министерства привлекались в основном специалисты по аграрно-промышленному комплексу, легкой промышленности, торговле, межреспубликанским отношениям, т.е. из тех сфер, в управлении которыми республиканское министерство играло хотя бы какую-то роль. Кстати, именно тогда я взял в создаваемое министерство из российского будущего премьера М.М. Касьянова.

Психологически задача была крайне тяжелой. В союзном министерстве к тому времени работало около 1800 человек, в российском — до 1200, плюс еще несколько сот человек в разного рода центрах и комиссиях при Госплане. Оставить же я мог всего 1800—1850 человек, хотя даже это делало министерство самым крупным из гражданских ведомств. А ведь за каждой сокращаемой должностью стояла человеческая судьба. В этой связи не могу не вспомнить один, по-своему забавный, случай. Уже в первые дни, входя через министерский подъезд, я обратил внимание на милого старичка, главной функцией которого было нажать министру кнопку специального начальственного лифта. Потом выяснилось, что это отец ка-

кого-то союзного замминистра, но сидеть на шее у сына не хочет, а функцию свою он выполняет уже не один десяток лет. Когда Трошин при очередном обсуждении формирования штата убеждал меня, что сократить в союзном министерстве практически никого нельзя, я сразу вспомнил этого старичка. И сказал, что его, например, точно можно убрать, т.к. у меня, в отличие от престарелого Байбакова, руки не трясутся, и я сам в состоянии нажимать кнопку лифта. Потом этот разговор как-то забылся, деда не уволили. По прошествии времени, когда я входил в министерство, он всегда радостно мне улыбался и говорил: «Андрей Алексеевич, в министерстве все в порядке». И невольно создавал хорошее настроение. Идею его сократить я быстро оставил.

Самым главным для меня с точки зрения организации работы ведомства было добиться реальной переориентации людей на новые задачи. Положение у меня было отнюдь не простое, особенно на первых порах, когда мы как бы работали «параллельно» с союзным аппаратом. Я делал вид, что не замечаю, чем они там занимаются, как на бумаге делят ресурсы или еще что-то. У меня были свои весьма серьезные задачи, и я выдергивал конкретных людей, давал им конкретные поручения и склонял к «переходу на другую работу». Меня регулярно звали на заседания коллегии союзного Минэкономики, но они производили впечатление какого-то театра абсурда или пира во время чумы. Страна нуждалась в радикальной экономической реформе, хозяйство было полностью разрушено, финансовая система развалена, система управления практически парализована. Газеты всерьез писали о голоде и холоде, а здесь люди сидели и обсуждали «план-прогноз» на 1992 год, писали задания по отраслям, намечали, кому и сколько надо выделить капитальных вложений. Какая-то «параллельная жизнь». В то время как мы с Гайдаром из-за почти полного

отсутствия денег в бюджете обсуждали, во сколько раз нужно сократить централизованные капвложения — в три раза, в два или в четыре, они планировали прирост на 20 процентов, расписывали его по отраслям. Это был какой-то особый мир, который жил на своих десяти этажах и совершенно не хотел выглянуть на улицу, посмотреть, что же там происходит.

Всю эту махину нужно было очень серьезно реорганизовывать. Начал я с того, что достаточно быстро сформировал новую структуру — пока на бумаге — на уровне клеточек. Хотя она во многом казалась слепленной со старой, по крайней мере внешне, на деле было произведено существенное перераспределение функций.

Старый Госплан был силен своими отраслевыми отделами. Там работали действительно классики социалистического планирования — люди, которые буквально знали, где, на каком заводе какая труба лежит. Именно эти люди во многом реально управляли отраслями, конечно, вместе с отраслевыми министерствами. И были в Госплане «сводные» экономические отделы. Они сводили воедино отраслевые разработки, отраслевые проектировки и заявки. В основе этой схемы лежала сложная система «торговли», которая называлась «согласованием Государственного плана», при которой отраслевые отделы «уминали» отраслевые министерства, те, в свою очередь, «уминали» предприятия. Потом сводные отделы «уминали» отраслевые отделы. Крутилась целая система взаимного «утрамбовывания», взаимного обмана и блефа. Это тоже был своего рода рынок, только особый — административного торга, где задачей директора было скрыть мощности, обмануть Госплан, получить ресурсов побольше, а дать поменьше. Задача Госплана была обратной: навязать производственную программу пожестче, доказать отраслевому руководству и директорам (иногда понимая, что это неправда), что тот

или иной завод может потратить ресурсов меньше, а продукции дать больше.

Поскольку мы в новом российском правительстве уходили не только от плана, но и от государственного заказа в старом его смысле, то вся эта система отношений была совершенно не нужна. И я резко понизил роль отраслевых отделов, в том числе укрупнив их. Они должны были, конечно, заниматься конкретными отраслевыми проблемами, но в большей степени прогнозно-аналитического характера. Хотя прежние функции за ними тоже пока сохранялись, в частности в той мере, в которой сохранялись централизованные капвложения, пусть даже урезанные в разы. Тема их «дележки» оставалась. Да и вообще было ясно, что такую систему нельзя сломать в одночасье.

Но главным в этих переменах было то, что ключевыми становились сводные экономические отделы, которые для начала должны были создавать новую нормативную базу: определить, как будет идти государственное регулирование, как будет построен механизм госзакупок и так далее. Мы тогда довольно быстро сделали закон о закупках для государственных нужд и закон о банкротстве. Конечно, разработкой законопроектов занимались не только мы — была создана специальная рабочая группа, но во главе стояло Министерство экономики. Правда, попутно нам пришлось решать немало конкретных задач, которые, может быть, в какой-то степени мешали осмыслить новые функции министерства и сформировать по-новому его структуру. В частности, после выхода указа о либерализации цен, указа о либерализации внешней торговли нужно было отслеживать ситуацию: как поведут себя цены, как поведут себя поставки, как поведет себя население.

Не удалось полностью уйти и от выполнения чисто административных функций, потому что экономи-

ка находилась в совершенно разрушенном состоянии. Однако хочу вспомнить сейчас пример, не связанный непосредственно с состоянием экономики и наглядно иллюстрирующий, как работала наша команда. Честно говоря, его подробности я с годами забыл, а напомнил мне о них несколько лет назад руководитель департамента региональной политики Минэкономики.

На новогоднем вечере министерства, куда я тоже был приглашен, он подошел ко мне и сказал: «Андрей Алексеевич, Вы, возможно, меня не помните, а у меня с Вами связано самое яркое впечатление за пару десятилетий моей чиновничьей карьеры». — «Что же такое я натворил?» — полушутя спрашиваю. Ответ был: «В конце 91-го года я принес Вам подготовленный по Вашему поручению проект распоряжения правительства. Вы его поправили и прямо в черновике завизировали. Потом позвонили Гайдару, объяснили ситуацию, я отвез бумагу на Старую площадь, и Гайдар прямо в черновике подписал распоряжение. Но знаете, что самое удивительное, в соответствии с ним уже на следующий день пошли деньги. Сейчас на такое даже при прямом указании президента или премьера ушло бы не менее полутора месяцев». — «Видно, ситуация была неординарная?» — спросил я. И он напомнил мне эту историю, за которую меня, кстати, очень зауважали в Дагестане.

Незадолго до того был принят закон о репрессированных народах. И те, кто раньше был выселен, возвращались на старые места. В их числе были чеченцы-аккинцы, которым предстояло вернуться на прежние места жительства в Дагестане. Выселенные из Чечни чеченцы вернулись давно и как раз в то самое время создавали свою независимую республику, а дагестанские чеченцы-аккинцы только теперь должны были переезжать обратно на свои исконные земли. Но на них уже давно жили лакцы — есть такая небольшая горская народность в Дагестане. Их в свое время тоже почти

насильно заставили переехать из горных селений и заселили на чеченские земли. Теперь этих лакцев нужно было куда-то переселять, освобождая долину для реабилитированных, или размещать чеченцев в новых поселках. Без решения проблемы дело могло дойти до серьезного конфликта. Оба народа «с характером», с традициями кровной мести.

Ко мне пришли тогда зампред правительства и министр экономики Дагестана и открыто заявили: не найдем решения, будет резня. А разгорится очаг национального конфликта на Кавказе, гасить будем десятилетиями. На блеф было не похоже, во всяком случае, я им поверил. На переселение нужны были деньги, а денег тогда мы сверх наметок бюджета старались не давать никому — их попросту не было. Но в тот момент я каким-то шестым чувством понял: это тот самый случай, когда даже при самой жесткой финансовой политике нужно денег дать, иначе получим вечно тлеющей костер на Кавказе. Гайдара убедил по телефону за несколько минут, хотя он трясся над государственной казной похлеще Кощея над своим златом. Степень взаимного доверия была уникально высока. Обходились минимумом бюрократических процедур. А уж если мы принимали решение открыть финансирование, то деньги действительно честно давали. Об этом и было то самое распоряжение правительства. В итоге все в Дагестане в том случае прошло благополучно. Построили новые поселки, лакцев частично переселили, чеченцев вселили. Все обошлось без стрельбы и поножовщины, без крови.

Впрочем, это было дело, так сказать, попутное, а основная задача была — развивать реформу. 11 ноября я сел в свое новое кресло, а уже к 15 ноября нужно было подготовить первые проекты указа и постановления правительства о либерализации цен. К этой работе, как стратегического характера, так и по решению конкретных текущих проблем, я и начал весьма

активно привлекать аппарат Госплана. Решение насущных задач, с одной стороны, сразу позволило сцементировать складывающийся коллектив, сделать его работоспособным, но, с другой стороны, мешало сориентировать людей на принципиально новые функции. Было понятно, что в первую очередь нужно заниматься новыми формами государственного регулирования экономики: через налоги, через политику тарифного регулирования внешнеэкономической деятельности, через замену бесплатных, безвозвратных раздач капвложений на кредитование и т.д. Все это для старых госплановцев было в новинку.

О функциях Минэкономики

Здесь я хотел бы сделать небольшой шаг в сторону, сказав несколько слов о судьбе Минэкономики вообще. По нашим задумкам, еще на стадии подготовки программы реформ этому центральному экономическому ведомству в дальнейшем предстояла серьезнейшая реорганизация. Поскольку «социалистическое планирование» в старом виде должно было окончательно отмереть, а государственное регулирование предполагалось осуществлять совсем в других формах, то и «старый Госплан» должен был умереть. Министерство экономики предполагалось раздробить на несколько комитетов, исходя из функций экономической политики в рыночной экономике. Главный комитет, который должен был унаследовать «вечные», базовые функции государственного управления экономикой (его рабочее название в наших наметках было Комитет по государственным закупкам и инвестициям), наделялся ответственностью за централизованные капитальные вложения, за инвестиционную политику, за формирование государственных программ и госза-

каза. Его предполагалось резко сократить, ограничив прямыми нуждами бюджетной сферы: на оборону, охрану правопорядка, здравоохранение, формирование госрезервов, для выполнения межправительственных соглашений и т.п. Разумеется, осуществлять госзакупки предполагалось на новых, рыночных условиях. Замечу, что эта концепция закупок для госнужд позднее, в 1992 году, была реализована нашим Министерством экономики в упомянутом выше специальном законе, ставшим первым рыночным законом, регулирующим эту важную сферу государственного управления. Любопытно, что вполне рыночный закон был принят консервативным, постоянно оппонировавшим правительству Верховным Советом «на ура». Это был тот редкий случай, когда нам удалось то ли убедить, то ли «запутать» Верховный Совет. Более того, мне, представлявшему закон парламенту, и председателю профильного комитета Верховного Совета на заседании объявили официальную благодарность. Обычно члены правительства удостаивались там выговоров и выволочки.

Другая важная функция Госплана, по нашим задумкам, передавалась Комитету по прогнозированию. Он должен был представлять собой государственный научно-аналитический центр, который бы занимался прогнозированием в классическом смысле этого слова. Не составлением «планов-прогнозов», а нормальным экономическим прогнозированием и индикативным планированием, которые абсолютно необходимы для выработки любых программ, для государственного регулирования экономики, в том числе для развития рыночной экономики.

Существенную роль в привлечении иностранных инвестиций и создании правовых механизмов для них должен был играть Комитет по иностранным инвестициям. Одновременно предполагалось ликвидировать в прежнем варианте Министерство внешнеэко-

номических связей, которому в рыночной экономике практически нет места. Предполагалось, что на его месте будет Комитет по внешнеэкономическим связям с функциями содействия экспорту и регулирования импорта.

Эти задумки удалось реализовать лишь отчасти. Комитет по иностранным инвестициям был создан, но особо не проявил себя и впоследствии был ликвидирован. Сформированный Комитет по внешнеэкономическим связям, напротив, вскоре вновь был преобразован в министерство.

Чуть позднее на базе Главного вычислительного центра Госплана, который раньше занимался бесконечными объемными расчетами для составления плана, а также хранением бесчисленных норм и нормативов, я создал Центр экономической конъюнктуры и прогнозирования, пригласив туда лучших специалистов из распадавшегося Госкомстата СССР. В республиканский комитет по статистике их, явно боясь конкуренции, не брали. Впоследствии почти все они вернулись в Госкомстат, заняв в нем ключевые руководящие должности. Образно говоря, российская статистика должна быть мне всегда благодарна за сохранение своих лучших кадров. Руководителем Центра был назначен Я. Уринсон. Главной задачей Центра стали именно прогнозно-аналитические разработки. Через год после создания его забрали у Минэкономики и передали в прямое подчинение правительству.

Глобально реформировать министерство мы просто не успели. Да и обилие сложнейших текущих задач не позволяло рисковать работоспособностью ведомства, которая в случае его разделения была бы резко снижена. Любая реорганизация надолго парализует чиновничью братию.

Упомянул об этих старых наработках относительно реформирования Министерства экономики не только в качестве воспоминаний. И поныне идут дис-

куссии, какие функции должно совмещать у себя Минэкономики. Не случайно министерство (как и Министерство промышленности) уже неоднократно подвергалось преобразованиям.

Подводя итоги своей борьбы за союзное министерство, скажу без ложной скромности, что, если бы я тогда не принял крайне тяжелое решение «брать Госплан», вместо того чтобы комфортно сидеть в министерском кресле в формально «моем» Минэкономики РСФСР и не убедил в этом Гайдара, неизвестно, как сложился бы ход реформ, как скоро мы поставили бы под контроль ключевые отрасли российской экономики, как сложилась бы личная судьба собранных в Госплане уникальных специалистов.

Всероссийское бюро жалоб

Во многом сходные проблемы стояли и в других союзных министерствах, которые тоже нужно было взять под российский контроль. Здесь тоже шла тяжелая борьба за переподчинение и реорганизацию. Пожалуй, несколько легче была только ситуация с союзным Министерством финансов, «взять» которое предстояло Василию Барчуку при непосредственном участии самого Гайдара. Василий был значительно старше многих из нас, но преимущество его состояло не просто в том, что он «смотрелся» гораздо солиднее, чем мы. В отличие от нас он много лет проработал в бывшем республиканском и союзном Минфине и, в целом разделяя нашу идеологию реформ, был одновременно опытным аппаратчиком и представителем старой кадровой школы. Без особых треволнений произошел переход под российскую юрисдикцию в Минатоме, в Министерстве путей сообщения и Министерстве материальных ресурсов — там министра-

ми также были назначены бывшие союзные начальники, да и назначение их произошло немного позже. Легче воспринималась смена власти и в других отраслевых министерствах. Там тоже назначались люди, уже известные в своих сферах. Да к тому же в них осознание изменения задач и функций могло происходить постепенно, хотя и здесь оно шло болезненно.

Зато очень трудно пришлось Александру Титкину, назначенному Министром промышленности России. Формально такое министерство существовало в России и раньше (как и Минэкономики), но это тоже была совершенно немощная организация, которой, конечно, было не под силу брать в управление и под контроль всю расположенную на российской территории союзную промышленность. Это министерство было задумано нами как единое ведомство, в которое должны были влиться в качестве отдельных департаментов все многочисленные отраслевые промышленные министерства, кроме топливно-энергетического комплекса. Александру удалось, насколько я помню, достаточно быстро «захватить» здание бывшей Военно-промышленной комиссии союзного Совмина — на углу Маяковки и Тверской улицы. Там ныне размещается как раз Министерство экономического развития. Но одно дело — взять здание ВПК, а другое — прибрать к рукам союзные министерства. Процесс формирования нового министерства оказался чрезвычайно болезненным. Основная коллизия состояла в том, что многие отраслевые министерства, которые должны были быть поглощены ведомством Титкина, к тому времени уже успели превратиться в государственные корпорации, ассоциации и т.п. Все это были абсолютно надуманные структуры, создававшиеся сверху, по воле прежних союзных министров. Обычно они вызывали подчиненных им директоров основных заводов и говорили: «Министерство реорганизуется в корпорацию (вариант — в ассоциацию).

Вы — ее члены. Деньги на бочку!» Поскольку сила власти, а главное, личного авторитета, была еще достаточно велика, традиции мышления «начальник — подчиненный» частично сохранились, то многие на это пошли. И теперь руководители этих многочисленных концернов, корпораций и ассоциаций вовсе не хотели отдавать власть, а главное — здания и имущество. Но положение Титкина было незавидно еще и потому, что реальных властных рычагов у него, по сути дела, не было. Обсуждая между собой проблему создания Министерства промышленности, мы изначально намеревались сломать старую практику государственной опеки над предприятиями. Было ясно, что никакой прежней государственной поддержки предприятиям в плане бесплатной раздачи денег не будет, никаких директивных указаний заводам мы давать не станем. Все, что связано с государственным регулированием материального производства, в значительной степени ложилось на Министерство экономики. Оно же формировало и оборонный заказ. А Министерство промышленности должно было стать, с одной стороны, неким аналитическим органом, отвечающим за координацию и единую научно-техническую политику, а с другой стороны — своего рода большим бюро жалоб, куда директора будут ходить, «плакаться в жилетку». И их там будут поддерживать, говорить добрые слова, давать какие-то советы, но и все! В этом смысле Саша Титкин априори оказывался в тяжелом конфликте с бывшими союзными монстрами. Каким-то образом, по крайней мере в первое время, ему нужно было ими руководить, но чем-то помочь им финансово он почти не мог.

Был и личностный конфликт. Невольно могу сравнить его ситуацию со своей. Я для госплановцев был полностью человеком со стороны, из академического мира, который они по-своему уважали, поскольку тоже много занимались аналитикой и про-

гнозами. Плюс азы рыночной экономики я понимал явно лучше, а их умение планировать все до винтика было уже не востребовано. Поэтому они воспринимали меня не как комиссара, а как коллегу, пусть и обретенного не добровольно. А Александр был отчасти своим, но, в представлении потенциальных подчиненных, очень легковесным. До избрания народным депутатом он возглавлял небольшой завод в Тульской области. Конечно, для союзного министра, когда-то ворочавшего миллиардами, контролировавшего сотни заводов иногда с десятками тысяч работников, попасть под начало директора мелкого предприятия было невыносимо.

В итоге министерство в первоначально задуманном варианте гигантского монстра просуществовало лишь несколько месяцев и было в итоге разделено на несколько отраслевых комитетов, координировавшихся специальным заместителем председателя правительства. Первым на эту должность был назначен Г. Хижа.

Активная работа по становлению молодой российской государственности шла по многим направлениям. Постепенно укреплялась президентская вертикаль, постоянно назначались новые представители президента в областях, республиках, а также главы их администраций. На протяжении 1992 года произошла замена большинства бывших советских послов в зарубежных странах. Правда, эта деятельность напрямую касалась нас относительно в малой степени в отличие от формирования экономического блока правительства.

Глава 3.
Откуда и куда мы стартовали

Еще занимаясь аналитическими исследованиями в своем институте, мы знали, как резко ухудшается экономическая ситуация в стране. Работая над программой реформ на даче в Архангельском, мы получили возможность познакомиться с «закрытыми» материалами и статистическими данными, которые тоже не располагали к оптимизму. Впрочем, для того чтобы понять драматизм положения в экономике, не нужно было быть профессиональным экономистом. Любая домохозяйка, отправлявшаяся за покупками, видела, что товарный рынок близок к коллапсу. В повседневную жизнь рядового человека вошли в те дни немецкие посылки с гуманитарной помощью и огромные очереди в опустевших магазинах. У меня по прошествии почти 18 лет стоит перед глазами картина, которую я увидел в день своего назначения в правительство. Я жил тогда на Земляном Валу в том же доме, где поселился после Горьковской ссылки академик А.Д. Сахаров. К сожалению, с самим великим ученым и правозащитником я был знаком лишь на уровне «здравствуйте» между соседями по большому дому, а с его вдовой, Е.Г. Боннэр, позже близко познакомился и до ее отъезда в Америку поддерживал добрые отношения. Напротив нашего дома был большой гастроном, занимавший весь первый этаж длинного жилого дома и поэтому выглядевший несколько нелепо — как один длинный узкий коридор. Поздно

вечером, освободившись в Белом доме, я заскочил туда купить что-то перекусить. Магазин был девственно пуст. Видимо, продавщицам абсолютно пустые полки казались тягостными, и они все их заставили единственным имевшимся продуктом — баночками с аджикой. И колбасный отдел, и молочный, и бакалея, и отдел овощей и фруктов. Это было сюрреалистическое зрелище — уходящие в даль длинного торгового зала баночки с аджикой. К сожалению, кадры кинохроники того времени, запечатлевшие эти жуткие картины упадка, теперь почти не показывают по телевизору. Иначе пришлось бы признать, из какой пропасти вытащили страну реформаторы начала девяностых. Но каждый читатель этой книги из среднего и старшего поколения сам может привести немало подобных примеров из собственного опыта.

Развaленное экономическое наследство

Однако та общая картина экономического развала страны, которая открылась нам после прихода к власти, была ошеломляющей даже для нас, далеких от каких-либо иллюзий. Намного позже Гайдар скажет: «Мы получили "под реформу" не город-сад, а ситуацию полного экономического паралича». И это не было преувеличением. Ситуация тотального товарного дефицита дополнялась резко ускорявшейся инфляцией. Она достигла особо крупных масштабов в последние месяцы 1991 года, хотя и носила преимущественно скрытый характер, выражаясь не в прямом росте государственных цен, которые пытались как-то контролировать, а именно во всеохватном дефиците. Из-за трудности расчета скрытой инфляции суще-

ствовали разные ее оценки. По самым «оптимистичным» подсчетам, уровень инфляции в 1991 году составлял 10—15% в месяц. По этим оценкам, прирост потребительских цен в октябре составил 12,8%, в ноябре — 24,1%, а в декабре — 32,4%. Но некоторые эксперты утверждают, что с учетом «павловской» денежной реформы цены за 1991 год выросли не менее чем в 7—8 раз.

Союзный бюджет был развален, и ни одна республика, кроме России, денег в него практически не давала. Вся финансовая система оказалась разрушенной. Быстро нарастал паралич хозяйственных связей. Конечно, и при заметном спаде производства, который шел у нас, даже по официальной советской статистике, склонной «приукрашивать» действительность, с 89-го года, страна все же что-то производила. Но в условиях разрушения финансовой системы и нарушения товарообмена между республиками и отдельными регионами в рамках самой России товарный рынок умирал. Имевшиеся товарные запасы повсеместно придерживались в ожидании еще большего повышения цен на них, чем создавался искусственный дефицит, или использовались для прямого (бартерного) обмена на какие-то другие товары. В тот момент, пытаясь вырваться из тисков тотального дефицита, руководители местных администраций всячески препятствовали движению товаров, переводили на бартер отношения с другими областями. Административные попытки помешать окончательному развалу товарного рынка с помощью изданного в то время указа Ельцина о едином экономическом пространстве РСФСР, запрещавшего вводить какие-либо ограничения на межрегиональное перемещение зерна, продуктов питания и некоторых других товаров, особых результатов не давали. Централизованное снабжение многими потребительскими товарами все больше опиралось только на импорт, завозившийся в

счет иностранных кредитов и растраты остатков золотовалютных резервов.

Государство, фактически превращенное за несколько последних лет горбачевского правления в наркомана, сидящего на игле иностранных займов, оказалось лишенным возможности нормального существования. Трагичным было не только то, что, начиная с 1988 года, союзное руководство умудрилось почти в три раза увеличить внешний долг страны, но и то, что от полученных им гигантских кредитов не осталось и следа. Они ушли не на инвестиции, не на реконструкцию промышленности и обновление технологий, а в основном на закупку потребительских товаров и сырья для текущего производства. Миллиардные кредиты, предоставленные Западом, загипнотизированным горбачевскими политическими преобразованиями, были попросту бездарно проедены. Вообще валютный резерв государства считается минимально допустимым, если он обеспечивает трехмесячный импорт страны. Оказалось, что наших валютных запасов в конце 1991 года хватило бы лишь на несколько часов импорта. Валютные резервы Центрального банка составляли всего 16 миллионов долларов, а во Внешэкономбанке, являвшемся главным банком, обеспечивавшим внешнеэкономическую деятельность страны, к моменту нашего прихода оказалось на 87 миллиардов долларов обязательств и примерно 25 миллионов долларов на счетах правительства. Мы получили в наследство сумму, которой сегодня располагает не то что крупная российская компания, типа «Газпрома» или «Лукойла», а средняя торговая фирма или небольшой банк. Ведущие футболисты российских клубов обходятся ныне дороже. Наши предшественники не только сделали неплатежеспособным само государство, но и растратили все валютные средства российских предприятий, хранившиеся во Внешэкономбанке.

Мы тогда даже всерьез рассматривали вопрос об отдаче под суд управляющего Внешэкономбанком Ю. Московского. Однако вскоре из документов выяснилось, что он был лишь пешкой в валютных безумствах рыжковского и павловского правительств. Свою роль, хотя существенно меньшую, сыграл и силаевский Комитет по оперативному управлению. Единственно, в чем можно упрекнуть Московского, это в отсутствии важнейшего для банкира качества — умения говорить «нет», даже если указание приходит от Политбюро ЦК КПСС, президента или кабинета министров.

Золотой запас страны оказался почти в три раза меньше того, что мы могли ожидать, ориентируясь на средние показатели прошлых лет. На протяжении последних трех лет была промотана львиная доля этого запаса. Только за 1990—1991 годы из страны было вывезено 800 тонн золота, и золотой запас государства составлял в конце 1991 года лишь около 290 тонн. Иными словами, стало очевидным, что страна неплатежеспособна и не может «обслуживать» свой внешний долг. И все это при том, что огромные платежи по внешней задолженности, включая проценты, приходились не на некое отдаленное будущее, а уже на 1992—1993 годы. В 1992 году мы были обязаны выплатить 20 миллиардов долларов внешнего долга. Ведь в большинстве своем полученные кредиты были краткосрочными. Я не знаю, как собиралось выходить из этой ситуации горбачевское руководство. Может быть, оно жило ожиданием какого-то чуда. Ходила же в те годы фантастическая версия американского советолога А. Янова о том, что где-то от Москвы то ли до Воронежа, то ли до Курска у нас закопан под землей гигантский медный кабель, и если его продать, то можно решить все проблемы. Увы, чуда не произошло. Явно действуя по принципу «после нас — хоть по-

топ», союзные власти выплачивали даже проценты по взятым ранее кредитам за счет получения новых кредитов.

Эта политика была самоубийственна. Но даже она была в то время для нас уже недоступна. После августовского путча основные кредитные линии были заморожены, поставки за счет кредитов постепенно прекратились. А между тем почти вся экономика страны, как в свое время при Брежневе, привыкла сидеть на нефтедолларах, так сейчас была уже во многом сориентирована на западные кредиты. От внешних займов зависело снабжение крупных городов продовольствием, животноводства — кормами, в частности, через поставки американского и канадского зерна, обеспечение многими потребительскими товарами. Использовались крупные кредитные линии из Италии, Германии, Франции, США, даже из арабских стран. Многие полуфабрикаты, материалы, комплектующие завозились в счет этих кредитных линий. Весь этот поток в четвертом квартале 1991 года практически пересох.

Ситуация с долгами и с золотовалютными резервами страны, в силу засекреченности информации ранее для нас недоступная, явилась для нас, честно говоря, неожиданным и тяжелым ударом. Естественно, можно было объявить Внешэкономбанк банкротом, благо некоторые займы были оформлены непосредственно на сам банк без формальных гарантий правительства. Но сделать это означало бы не просто потерять немалую собственность этого банка за рубежом, которая пошла бы с молотка. Объявить банкротом главный валютный банк страны было равносильно объявлению финансового банкротства самого правительства, а тем самым — и государства. Оставался единственный выход — дать предприятиям возможность самим зарабатывать валюту, находить средства для импорта, то есть максимально либерали-

зовать внешнеэкономические связи. Позже я остановлюсь на этих решениях подробнее.

Считаем каждый доллар

На первом этапе пришлось применить и административные меры в части валютных расходов государства. Тогда была, в частности, создана Валютно-экономическая комиссия при председателе Правительства РСФСР. Возглавлял ее Гайдар, а я и П. Авен были назначены его заместителями. В комиссию входили представители Минэкономики, Минфина, МВЭС, Внешэкономбанка, ряда других ведомств. Ей было поручено рассмотрение всех вопросов, связанных с расходованием республиканского валютного резерва. В рамках этой комиссии в обязательном порядке рассматривались вопросы привлечения и использования иностранных кредитов. Здесь вообще решались все вопросы, связанные с движением валюты. Причем особенно пристально обсуждались вопросы выделения валюты тем или иным предприятиям, организациям, федеральным органам. Заседания комиссии обычно проводили по очереди я и Авен, а окончательно ее решения утверждались Гайдаром. Иногда он в последний момент что-то вычеркивал из подготовленных, буквально «вымученных» нами предложений.

Вскоре, в январе 1992 года, было принято решение, утвержденное, кстати, Верховным Советом, о «замораживании» всех счетов во Внешэкономбанке. Воспользоваться деньгами можно было только с разрешения правительства, т.е. нашей комиссии.

Заседания комиссии превращались в психологическую пытку и для ее членов, и для «просителей», которые требовали вернуть им их же собственные за-

конные деньги. А эти доллары и дойчмарки существовали лишь в виде записей по счетам, т.к. де-факто их во Внешэкономбанке почти не было. Согласитесь, что делить 25 миллионов долларов на огромную страну несколько труднее, чем 600 млрд долларов (не считая резервного фонда), которые были у нынешних властей накануне кризиса. В основном средства направлялись на закупку детского питания, медикаментов, в частности не выпускавшегося у нас инсулина, и на другие неотложные нужды преимущественно социального характера. До сих пор помню эпизод с генеральным директором известной космической корпорации «Энергия» академиком Семеновым. Он входит на заседание комиссии (а проводились они в бывшем зале заседаний Политбюро на Старой площади), неся под мышкой какой-то большой и непонятный агрегат. Сейчас охрана едва ли бы такое пропустила, но тогда все было проще и демократичнее. Потом оказалось, что это кухонный комбайн, разработанный космической фирмой в рамках активно насаждавшейся Горбачевым конверсии. Комбайн, правда крупноватый, они сделать сумели, а наладить выпуск к нему мини-электромоторов — нет. Решили закупить их в Японии на валюту, заработанную от американцев в рамках совместной космической программы. Я, как мог деликатно, стал объяснять ему, что денег этих фактически нет, да и комбайн их не самая насущная вещь для полуголодной страны. Семенов, кажется, так ничего и понял. Только, глядя на меня в упор, спросил: «Как нет, это же наши деньги!» И не дожидаясь конца моего ответа, молча забрал со стола свой агрегат и так же молча, не прощаясь, вышел. Мне было искренне неловко перед уважаемым конструктором, хотя моей личной вины в пропаже их денег не было ни капли. Как ни странно, после таких передряг впоследствии у меня с Семеновым, как и со многими другими «красными директорами», сложи-

лись хорошие рабочие и уважительные личные отношения.

Через два года частным лицам «замороженные» деньги были выплачены полностью, а долги юридическим лицам стали погашаться путем выдачи им валютных облигаций Министерства финансов (облигаций внутреннего валютного займа), которые потом до их погашения много лет довольно активно ходили на финансовом рынке, включая международный. Так был создан первый относительно цивилизованный инструмент решения долговой проблемы. Употребил слово «относительно» не случайно. Расплата облигациями, которые с первого дня можно было продать на рынке по текущему курсу и по которым даже выплачивался доход в 3% годовых, многократно лучше предлагавшегося некоторыми экономистами «советской школы» циничного списания долга государства перед собственными предприятиями и гражданами, чем де-факто неоднократно «баловались» коммунистические правители (вспомните сталинские добровольно-принудительные «народные» займы). Сама ситуация была экстраординарной. Фактически последний советский режим элементарно растранжирил деньги предприятий, которым лишь незадолго до этого разрешили с массой ограничений самостоятельно зарабатывать валюту, обязав при этом всю ее хранить во Внешэкономбанке.

Реальная угроза голода

С приближением зимы над страной все отчетливее нависала угроза голода и холода, особенно в индустриальных центрах, а с ней и угроза массовых социальных потрясений. Отовсюду поступали сообщения об огромных перебоях с самыми необходимыми про-

дуктами, даже за хлебом и молоком выстраивались многочасовые очереди. В магазинах за ненадобностью закрылись мясные и гастрономические отделы. В некоторых городах стали возникать стихийные «табачные бунты». В отдельных регионах продовольственных ресурсов оставалось буквально на считанные дни. А. Чубайс, работавший осенью 1991 года заместителем председателя горисполкома Петербурга, рассказывал, что на заседаниях исполкома каждую неделю обсуждался вопрос о запасах мяса, хлеба, которых хватало для обеспечения скудного рациона города только на несколько суток. Такая же ситуация была в Москве, да и во всех других городах. Драматическим было и положение с запасами топлива, в том числе на электростанциях. На экономическом языке подобное положение называется «остановка материальных потоков».

В качестве иллюстрации драматизма положения и реальности угрозы голода и холода приведу лишь один официальный документ (десятки подобных примеров даны в книге Е. Гайдара «Гибель империи», который, готовя свою монографию, провел изучение огромного массива архивных документов ЦК КПСС и Советского правительства). Это справка для высшего руководства страны, подготовленная КГБ СССР и подписанная 2 сентября 1991 года. Полагаю, что ни у кого не вызывает сомнений, что КГБ был в СССР довольно информированным ведомством. Вот некоторые выдержки из нее: «Поставки продовольствия в город (речь идет о Москве. — *А.Н.*) обеспечиваются на 60—79%, а его запасы имеются лишь на 15 дней... Сложное положение складывается в энергетике. Все ТЭЦ работают с колес. Необходимые запасы угля и мазута составляют лишь 50% от потребного количества. Снабжение продуктами питания осуществляется с перебоями... Особую озабоченность вызывает обеспечение населения хлебопродуктами. Установлена

норма — 250 граммов в день на человека» (норма военного времени. — *А.Н.*). Особо обращаю внимание на дату — начало сентября. За месяцы, прошедшие с момента подготовки этого документа до нашего прихода в правительство, положение резко ухудшилось. На память о той ситуации в Москве у меня до сих пор хранится синенькая «карточка покупателя» с фотографией, по которой москвичам продавалось за один раз только по 0,5 кг продуктов типа колбасы или сыра. Приезжим выдавали по 200 г, и то обязательно нашинкованное, чтобы он, хитрец-приезжий, не увез провизию куда-нибудь в Тулу или в Рязань, а съел тут же, на месте. По проведенным тогда исследованиям, каждый горожанин проводил в очереди только за колбасой (там, где она вообще продавалась) более 4 часов в месяц. Запомнились немецкие посылки с гуманитарной помощью, истерия в газетах, что мы не переживем зиму.

Я вспоминаю одно драматическое заседание, которое проводил в Совмине вместо Гайдара. Я тогда был его первым заместителем по Министерству экономики и финансов, но иногда он поручал мне проведение оперативных совещаний в правительстве в целом. Это было недели через три после нашего прихода «во власть». На повестке дня стоял вопрос о снабжении продовольствием Петербурга. Питерские власти почти в полном составе приехали в правительство буквально со словами: спасите город! Запасов муки там оставалось на неделю, а резервов кормового зерна — дня на два-три. Снабжение города мясом, не считая импорта, в основном базировалось на продукции местных птицекомбинатов. Сама область зерно практически не производит, и все снабжение и мукой и кормами было ориентировано на централизованные поставки. А они прекратились. Импорт из-за замораживания кредитов почти остановился. Помню, кто-то из питерских на совещании отчаянно крикнул: «У нас

куры дохнут, а потом люди начнут». Петербург действительно стоял тогда на грани голода. Допустить такое в городе, пережившем блокаду, было нельзя.

Мы выслушали их доклад, и все глаза повернулись ко мне: ты председатель, тебе и решать. А я еще три недели назад — заместитель директора научного института, академический ученый, пусть и занимавшийся проблемами реальной экономики. Как часто бывает на больших и тяжелых совещаниях, гнетущая тишина вдруг буквально повисла в воздухе. Помню, на секунду у меня появилось желание встать, выйти из зала, тихо закрыть за собой дверь и никогда больше в Дом Правительства не приходить... Слишком велика была ответственность. До сих пор я благодарен Леониду Чешинскому, бывшему в то время председателем Госкомитета по хлебопродуктам, превращенного позднее в АО «Росхлебопродукт». Он каким-то сдавленным голосом сказал: есть у нас один пароход с американским зерном, который сейчас находится где-то у входа в Балтийское море. Он идет в Мурманск. Там положение лучше, и теоретически мы можем его завернуть на Питер. Но это под вашу личную ответственность и с письменным приказом! Это уже было какое-то решение. Я воспрянул духом и немедленно распорядился связаться по специальной связи с капитаном и дать соответствующую команду. Так я впервые в жизни начал заворачивать корабли. Сначала этот, потом нашли еще один. Парализованная было мысль лихорадочно заработала в поисках дальнейшего решения. Мне тогда подчинялся Комитет по государственным резервам. Я разрешил открыть госрезерв и выдать оттуда необходимое до прихода и разгрузки корабля количество муки. Параллельно договорились завезти картошку из Польши по бартеру.

В общем, Петербург был спасен. Позже А. Собчак забыл об этой отчаянной ситуации и ее разрешении и иногда критиковал меня «за нерешительность». Под

«нерешительностью» он, правда, своеобразно понимал любые отказы в выдаче ему средств в соответствии с часто нереальными запросами, возникавшими на почве его особых отношений с Ельциным.

Наверное, это звучит «лихо»: завернул корабли, открыл госрезерв. Да, даже у первого замминистра, правда, ключевого ведомства, поэтому имевшего ранг министра, власти было немало. Тогда было немножко другое правительство, даже по количественному составу — нас было вначале около 20 человек. И министр был действительно Министром с большой буквы, особенно в экономическом блоке правительства. Я, например, кроме своего Минэкономики, отвечал еще за Комитет по госрезервам, Комитет по иностранным инвестициям, Комитет по ценам, почти за десяток научных институтов и еще за массу других организаций, которые я курировал. А еще я возглавлял несколько правительственных и межведомственных комиссий с широкими полномочиями, а также ряд межгосударственных комиссий по сотрудничеству с нашими ведущими внешнеэкономическими партнерами. Сейчас все это делают зампреды правительства. В общем, власти у меня тогда хватало, но и ответственность была соответствующей.

Для иллюстрации трагизма ситуации не могу отказать себе в удовольствии привести еще один пример в силу современного особого положения главного участника того случая. В конце декабря распоряжением правительства я был назначен председателем особой межведомственной комиссии по оперативным вопросам. Ее задачей было отслеживать ситуацию после начала реформы, в первую очередь — последствия либерализации цен. В силу этого ко мне стекалась разнообразная оперативная информация от всех ведомств и регионов. Помню одно сообщение в правительство, подписанное вице-мэром того же Петербурга В.В. Путиным, отвечавшим за внешнеэкономи-

ческие вопросы. Цитирую по памяти, поэтому не дословно (желающие проверить могут, несомненно, найти этот документ в архиве правительства). В оперативном донесении сообщалось, что мэрии удалось договориться о получении в рамках гуманитарной помощи сверх квоты 60 тонн (в цифре могу слегка ошибаться, все-таки прошло почти 18 лет) мясных «собачьих консервов». Завершалось письмо словами с явно угадывавшимся чувством справедливой гордости, что на несколько дней угроза дефицита пищевого белка в городе снята. Привожу этот пример без тени иронии по отношению к автору документа. Положение было по-настоящему «аховое».

Угроза экономической катастрофы усугублялась охватившим страну кризисом системы управления. Прежний механизм директивного управления хозяйством полностью вышел к тому времени из строя. Не было сколько-нибудь надежных рычагов, позволявших мобилизовать и довести до потребителя те незначительные остатки товарных запасов, которые еще существовали, но придерживались их производителями или торговлей в ожидании дальнейшего повышения цен. Разительным примером этого кризиса управляемости может служить возникшая той осенью ситуация с заготовками зерна. Они всегда были одним из наиболее красноречивых показателей состояния дел в нашей экономике и традиционно проходили, еще со времен продразверстки, под сильным административным нажимом. После августовского путча, окончательно разрушившего советскую административную систему, государственные закупки зерна упали в 4 раза. Наивные попытки правительства СССР закупать зерно у собственных крестьян за валюту провалились из-за отсутствия этой самой валюты. В долг даже совхозы отгружать зерно отказались. По данным Комитета по хлебопродуктам, централизованных запасов зерна в стране могло хватить лишь

до февраля 1992 года. Это делало перспективу голода не выдумкой склонных к преувеличениям журналистов, а суровой правдой, с которой страна могла столкнуться уже к концу зимы.

Единственный шанс на спасение — либерализация экономики

В общем, мы стояли на пороге настоящего краха, когда совершенно реальной была угроза остановки транспорта, прекращения работы теплоэлектростанций, отключения света и тепла. Увы, все это и было той реальной стартовой площадкой, с которой нам приходилось начинать свою деятельность. И естественно, что эта ситуация во многом диктовала общую логику реформ, последовательность конкретных шагов. Позднее нам пришлось выслушать немало упреков в том, что мы выбрали неверный курс, что реформы нужно было начинать по-иному, что мы должны были двигаться гораздо медленнее, более осмотрительно. Эти упреки в адрес гайдаровских реформ звучат еще и сегодня. Причем высказываются они не только убежденными противниками любых перемен, мечтающими о возврате страны на рельсы административно-распределительной экономики, но и людьми, разделяющими в принципе идеологию экономического реформирования России. На это можно ответить только одно: мы пошли по единственно возможному в тех обстоятельствах пути. Наши действия были во многом детерминированы конкретными условиями, существовавшими в тот момент в России.

Разумеется, у нас было четкое общее видение того, какую экономику мы хотим построить в стране. В качестве генерального направления было выбрано со-

здание современного рыночного хозяйства. И это направление было принято верховной властью России, в частности V Съездом народных депутатов, давшим президенту карт-бланш на проведение рыночных преобразований. Выбранный общий курс задавал и основные стратегические параметры проводимой экономической политики, определял набор ее конкретных целей и задач.

Отдельно замечу, что теорию перехода от капитализма к социализму классики марксизма-ленинизма разрабатывали несколько десятилетий, а потом еще 75 лет их последователи теоретически обосновывали конкретную практику ленинско-сталинской политики. А вот теории (а тем более практики) перехода от социализма советского типа к цивилизованной рыночной экономике в нашем распоряжении осенью 1991 года не было. Создавать ее приходилось собственными руками, каждый день принимая решения в обстановке, далекой от приятной тиши парижских и лондонских библиотек. Конечно, нам помогало знание исторического прошлого развитых стран, и в частности опыт послевоенного реформирования экономики Германии, Франции, Японии. Мы могли опереться и на опыт «азиатских тигров». Наконец, немало полезного удалось почерпнуть и из современной практики преобразований в восточно-европейских странах, вступивших на путь радикальных экономических реформ в постсоциалистическом обществе на пару лет раньше России. Не прошли даром и два-три года разработки программ экономических реформ, осуществлявшихся нами и нашими коллегами на рубеже 90-х годов. Не было одного — реальной практики реформ на территории бывшего СССР. Зато была конкретная ситуация развала хозяйства огромной страны, к тому же напичканной ядерным оружием и лишь обретающей свою новую государ-

ственность и политическую независимость. И именно эта реальная ситуация во многом определяла масштаб и последовательность наших действий.

Очень скоро нам стало ясно, что действенных и одновременно адекватно воспринимаемых обществом административных рычагов спасения ситуации у нас просто нет. Правда, некоторые люди из близкого окружения Ельцина (одним из их лидеров был Ю. Сколков, тогда 1-й заместитель Председателя Правительства РСФСР) предлагали ему вариант а-ля военный коммунизм: уполномоченные с особыми правами на заводах, полупринудительное изъятие зерна у сельхозпроизводителей, тотальная система государственного распределения, карточки для населения. Это был бы гигантский шаг назад даже от половинчатых экономических новаций Горбачева – Рыжкова. А главное, это был путь в абсолютный тупик, кратковременное продление агонии старой системы. К счастью, у Ельцина хватило мудрости эти предложения отвергнуть.

Оставался один шанс — максимально быстро запустить саморегулирующиеся рыночные механизмы экономического развития. Была сделана ставка на те решения, которые пробудили бы инициативу людей, заставили «зашевелиться» предприятия, стимулировали извлечь из закромов запасы сырья, материалов, товаров, активизировали бы внутреннюю и внешнюю торговлю, оживили замирающее производство. Одним словом, заставили бы «экономических субъектов» действовать, и действовать не из-под палки, а потому, что им это выгодно или, по крайней мере, дает надежду на выживание. Эта логика и обусловила конкретные меры правительства — максимально либерализовать экономические отношения, дать свободу производителю, поставщику, торговцу, экспортеру и импортеру, финансовому сектору. Комплекс реше-

ний, снимающих подавляющую часть существовавших ограничений на выбор программы производства, поставщиков и потребителей продукции, на условия торговли, внешнеэкономической деятельности, и составил основу избранного нами пути спасения страны через реформирование ее экономики. Знаменитая либерализация цен была лишь одним, хотя и важным, элементом этой политики.

Первейшей задачей было в максимально короткие сроки преодолеть охвативший страну товарный голод, вытащить со складов имевшиеся там запасы и запустить их в оборот. Именно эту цель преследовала либерализация цен и торговли, с помощью которых можно было в кратчайшие сроки обеспечить хотя бы ограниченное насыщение товарного рынка. В то же время либерализация цен во многом была вынужденной реакцией на создавшуюся ситуацию. Здесь нужно напомнить, что частичная либерализация цен началась, по сути дела, еще до нас, когда при последнем премьере союзного правительства Валентине Павлове фактически были отпущены оптовые цены. Не регулировались цены, в том числе розничные, и в кооперативном секторе, на «колхозных рынках». Именно тогда в стране появился огромный псевдокооперативный рынок: практически при любом большом заводе создавался «кооператив» из 3—5 человек, включая, как правило, родственников и друзей директора, и через этих «кооператоров» шла торговля очень большой частью продукции, выпускаемой на предприятии. Цены на такой «кооперативный товар» государством не регулировались. Можно к тому же вспомнить, что еще до нас ценовой реформой того же В. Павлова была уже отпущена и почти треть розничных цен, касавшихся товаров «не первой необходимости»: эксклюзивные, категории «люкс», ювелирные изделия и т.д.

«Держать» розничные цены в то время, когда оптовые у вас уже отпущены, абсолютно бессмысленное занятие. На это нужны такие субсидии, каких и в лучшие времена у всего Советского Союза не было. Все это определяло резкий рост скрытой инфляции. Скрытой, потому что формально государственные цены как будто существовали и оставались на стабильном уровне, но товаров по этим ценам уже не было. Кроме того, в условиях паралича управления огромная часть товаров, цены на которые формально еще были регулируемыми, в действительности перетекала на «черный рынок», и цены на них становились бесконтрольными. Скрытая инфляция принимала открытые формы. В дефицитной экономике, при полностью опустевших прилавках, человеку становится безразличным, по какой цене нет нужных ему товаров. Его интересует, по какой цене он может их достать. Так или иначе, люди вынуждены искать товары и продукты питания и приобретать их отнюдь не по государственным ценам. В такой ситуации удерживать цены административным путем уже невозможно, а главное — бесполезно. Нам оставалось лишь открыто признать, что российский розничный рынок абсолютно разрушен и удержать цены правительство просто не может — у него для этого нет ни финансовых, ни административных возможностей. И в этом смысле решение об их либерализации было лишь честной констатацией сложившегося положения вещей. Но в то же время в освобождении цен заключался и существенный стратегический момент. Оно имело огромное значение в плане создания механизмов рыночной экономики, в которой свободные цены играют колоссальную роль, давая производителю и потребителю информацию о реальных потребностях и возможностях рынка.

Либерализация цен или приватизация? Спор теории с практикой

Нашему правительству часто приходилось выслушивать упреки за то, что мы пошли на либерализацию цен до того, как была создана конкурентная среда. Критики нашего курса говорили, что мы обязаны были вначале заняться демонополизацией российской экономики, приватизацией, аграрной реформой и только после этого освобождать цены. Действительно, с абстрактной точки зрения преимущества такой последовательности реформ неоспоримы. Гораздо привлекательнее сначала демонополизировать экономику, создать эффективного собственника, заставить его действовать в конкурентной среде, а затем либерализовать цены. Причем в этом случае можно отпустить их все и сразу, и быть уверенным, что выше определенного предела они не прыгнут — не позволят законы свободного рынка, механизмы конкуренции. Правда, и с точки зрения теории в такой постановке есть большой изъян. В отсутствие свободных цен этот самый собственник (точнее, производитель) не получает адекватные сигналы рынка, главными из которых и являются складывающиеся на нем цены.

Эти дискуссии чрезвычайно интересны в рамках академического семинара. К сожалению, мы не могли абстрагироваться от одной досадной «мелочи» — реального положения российской экономики, каждодневное ухудшение которого требовало радикальных мер. Приватизация, в силу чисто объективных причин, — процесс длительный. К тому же между формальной приватизацией и возникновением действительно конкурентной среды, появлением подлинно эффективного собственника могут пройти годы. Как показал реальный ход изменений в российской экономике, даже наша так называемая обвальная прива-

тизация, обязанная своими сверхвысокими темпами, в том числе административному гению и особой напористости А. Чубайса, потребовала нескольких лет. И до сегодняшнего дня мы еще не можем говорить о завершении демонополизации экономики и создании полностью рыночной конкурентной среды. Поэтому в конце 1991 года рассчитывать на то, что мы сможем исподволь готовить экономику к либерализации цен, не приходилось. Мы вынуждены были действовать в условиях крайне жесткого лимита времени. Этот прессинг времени усугублялся и состоянием общественных настроений. Запас терпения населения был уже на исходе. Он был по сути дела исчерпан многолетними горбачевскими разговорами об экономической реформе, фактически не подкреплявшимися реальными переменами и приводившими лишь ко все большему развалу экономики. Люди устали от ожидания и бесконечных заверений прежних правителей о вот-вот начинающихся реформах, оставшихся не более чем заявлениями о намерениях. Провал августовского путча и обретение Россией реальной самостоятельности дали россиянам новый импульс надежды. Но «кредит доверия», предоставленный ими новой власти, требовал от нее быстрых и радикальных шагов. В противном случае капитал массового доверия к руководству России грозил растаять, окончательно лишив общественной поддержки идеи экономических преобразований.

Возвращаясь к приведенному выше «теоретическому» спору, нельзя не привести еще один аргумент в пользу опережающей по отношению к приватизации либерализации цен. Когда приватизация проводится в таких странах, как Англия или Франция, где время от времени приватизируются крупные, но малоэффективные государственные компании, то это происходит в рыночной среде. У них уже действуют рыночные механизмы, и инвестор, собирающийся

приобрести такое предприятие, может руководствоваться рыночной логикой и информацией, позволяющей ему объективно оценить реальное положение дел, спрогнозировать перспективы вложения денег в это предприятие.

У нас же, если бы мы поставили во главу угла приватизацию, потенциальные инвесторы были бы лишены возможности принятия таких осознанных решений. Какую бы отрасль советской экономики мы ни взяли, нигде нельзя было спрогнозировать реальные экономические перспективы того или иного предприятия, оценить, какими будут его экономические показатели после того, как перестанут искусственно сдерживаться цены на используемые им сырье и энергию и исчезнет занижение или, напротив, завышение цен на многие потребительские товары. Из каких соображений должен тогда исходить потенциальный покупатель или инвестор, собирающийся вложить свои деньги в данную собственность? Как определить, выгодное это дело или разорительное, если у вас все цены перекошены? Даже при ваучерной приватизации, когда вы раздали не деньги, а псевдоденьги, некое «право покупки» какой-то части госсобственности, даже в этих условиях у человека должен работать нормальный экономический интерес. Он должен думать, взвешивать — в какое предприятие ему будет выгодно вложить этот самый ваучер, чтобы хоть в отдаленном будущем получить прибыль? Но как определить перспективу, скажем, нефтедобывающего предприятия, если у вас цены на нефть административно держатся на уровне 10% от мировых, и оттого нефтедобыча чуть ли не убыточна? А наиболее перспективными и выгодными формально оказываются предприятия легкой промышленности или автомобилестроения, поскольку розничные цены на некоторую их продукцию, наоборот, завышены в десятки раз относительно реальной себестоимо-

сти. Внешне почти любая швейная фабричка теоретически должна приносить бешеную прибыль на каждый рубль вложений (правда, эта созданная лишь централизованным ценообразованием прибыль потом отбирается государством в виде налогов, акцизов и т.д. — но это, как говорится, другой вопрос). Таким образом, при «перекошенной» системе цен вы обязательно будете иметь искаженные экономические критерии для инвестиций.

Иными словами, без свободных цен невозможно провести и экономически обоснованную приватизацию для возникновения того самого эффективного собственника, поскольку эффективность предприятия в условиях свободных и заданных сверху регулируемых цен выглядит абсолютно по-разному. Поэтому вопрос о временном соотношении таких этапов реформы, как масштабная приватизация и либерализация цен, далеко не так однозначен, как это кажется некоторым критикам правительства, оспаривающим избранную нами последовательность действий.

Другое дело, что большая часть населения, формально ставшего у нас инвесторами через ваучерную схему, не была ни склонна, ни способна к решениям такого рода. Она действовала, как правило, в соответствии со своими интуитивными соображениями, личными привязанностями, ориентируясь на предприятия своего города. И по уровню своего образования, и по своей, так сказать, рыночной квалификации многие люди были далеки от того, чтобы действовать, опираясь на объективную информацию, квалифицированные прогнозы, знание рынка, понимание возможной будущей динамики цен и издержек и т.д. И тем не менее в приватизации у нас участвовало и много серьезных, крупных инвесторов, включая чековые инвестиционные фонды, объединившие ваучеры и средства населения. Им нужно было сделать

свой выбор вполне осознанно. Однако принять оптимальное решение в ситуации, когда цены и издержки не сбалансированы, а, соответственно, эффективность предприятия условна, было бы просто нереально.

Наконец, крайне важными обстоятельствами, диктовавшими логику наших экономических решений, были чрезвычайно высокий уровень инфляции, развал финансовой системы. Помимо глобальной задачи создания основ рыночной экономики перед правительством стояла и конкретная острая проблема — избежать финансового краха, добиться финансовой стабилизации. В условиях, когда инфляция угрожала перейти в галопирующую, когда вся финансовая система была развалена, не было никакой возможности всерьез говорить о развитии производства, об инвестиционной активности, о структурной перестройке. В первую очередь необходимо было добиться того, чтобы деньги действительно стали деньгами, обрели реальную покупательную способность. Словом, та конкретная ситуация, в которой мы начали свою деятельность, заставила нас сделать основной упор не на стимулирование роста производства и его обновление, а на борьбу с инфляцией, на оздоровление финансов. Это предопределило и активное использование монетаристских методов, в частности ограничения денежной массы, поскольку без них побеждать инфляцию никто в мире еще не научился.

Когда у вас существует гигантский «денежный навес», то есть необеспеченная товарами денежная масса, то она постоянно будет давить на рынок, искажать всю структуру спроса и, соответственно, оказывать деформирующее воздействие на структуру производства. Конечно, в долговременной перспективе, чем быстрее развивается производство, чем большими становятся его объемы, тем легче сбалансировать ры-

нок. Но обеспечить устойчивый рост производства без финансовой стабилизации нельзя. В условиях высокой инфляции хозяйственники теряют всякие стимулы к расширению производства. Имея, например, какое-то сырье, часто выгоднее просто придержать его и спустя пару месяцев продать значительно дороже, вместо того, чтобы пускать его в производство, расходовать дополнительные ресурсы на обработку, на рабочую силу и т.д. Точно так же инфляция губительна и для инвестиций, потому что отдача инвестиций требует времени. Затраты на оборудование, на сырье, на строительство делаются сегодня, а продукция появляется лишь через несколько лет. Конечно, она будет стоить тогда дороже, но и издержки на ее производство тоже станут значительно выше. В любом производстве с длительным циклом капитал, потраченный в условиях инфляции на начальном этапе, уже не окупается на конечной стадии. Высокая инфляция легче переносится торговым сектором с коротким циклом оборота средств. Она терпима для банковского сектора, который собирает деньги сегодня, а отдает их завтра, когда они уже значительно подешевели. Разумеется, заемщики банка тоже возвращают ему обесцененные деньги, но главный принцип банкира — купить деньги дешевле, чем продать их, — позволяет ему держаться на плаву и при высокой инфляции. Однако для производства и инвестиций, повторяю, инфляция — тяжелое бремя.

Все эти обстоятельства диктовали нам необходимость нормализации, прежде всего, финансовой системы, которая создала бы условия для нормального развития производства и других сфер. Конечно, приведенные здесь соображения несколько упрощены. Я сделал это сознательно, рассчитывая на то, что эта книга попадет в руки не только профессиональным экономистам.

Новая социальная политика

Нельзя не упомянуть и еще об одном весьма важном элементе всей логики начинавшихся преобразований — о стратегии социальной защиты населения. Изначально было совершенно очевидно, что полностью избежать тяжелых социальных последствий экономической реформы будет невозможно. И действительно, жизнь показала, что наиболее сложные и болезненные проблемы, порожденные реформированием экономики, сосредоточились именно в социальной сфере. Они связаны с увеличением социальной дифференциации общества, со снижением жизненного уровня широких слоев населения, с резким ростом числа людей, оказавшихся за чертой бедности. Именно к социальному направлению реформы можно предъявить наиболее серьезные претензии. Тем не менее я убежден, что это связано не с избранной нами стратегией социальной политики, а с объективными и субъективными сложностями ее реализации.

Основная идея новой социальной политики заключалась в переходе от прежних принципов социальной поддержки всего населения, практически независимо от уровня его благосостояния, к адресной социальной помощи его конкретным группам, особо в ней нуждающимся. Мы решили отказаться от прежней политики всеобщей социальной опеки, от демагогических принципов ответственности государства за социальное благополучие всех своих граждан, приведших к деградации советского общества. Как я уже упомянул, одним из инструментов оживления экономической жизни страны должно было стать пробуждение личной инициативы людей. И это означало, что необходимо было снять всяческие препоны, мешавшие им зарабатывать, проявлять свои способнос-

ти и деловую активность, создать максимально широкие стимулы для предпринимательской деятельности граждан. А с другой стороны, очень важно было сломать созданную десятилетиями социалистического общежития инерцию иждивенческих настроений, изменить порочную практику социальной богадельни. Речь шла о том, чтобы люди поняли, что не только государство-опекун, а в первую очередь они сами несут ответственность за собственное благополучие, что они сами должны искать возможности обеспечить себе достойный уровень жизни, а не ожидать постоянных социальных подачек со стороны государства. Вместе с тем, снимая с себя бремя социальной ответственности за «всеобщее благополучие», государство, естественно, должно было (на переходном этапе радикальных реформ в особенности) проявить заботу о материальном положении тех конкретных групп населения, которые были не способны сами справиться со своими проблемами, — о престарелых, одиноких пенсионерах, ветеранах войны, инвалидах, многодетных семьях. Оно должно было также взять на себя функции социальной поддержки безработных, учащейся молодежи, увольняемых в запас военнослужащих, а также появившейся в то время новой для нашего общества категории беженцев и вынужденных переселенцев, то есть всех тех, кто, по разного рода обстоятельствам, столкнулся с временными социальными трудностями.

В прежней системе под предлогом защиты бедных социальные программы более или менее ровным слоем «размазывались» на всех, но в итоге от этого выигрывали или богатые, или имевшие преимущественный доступ к соответствующим благам, что в социалистическом обществе часто было важнее, чем иметь деньги. Примеров, иллюстрирующих этот кажущийся парадокс, немало. Советское государство тратило огромные деньги на субсидирование сельхоз-

сырья, чтобы держать заниженными по отношению к реальной себестоимости розничные цены на основные мясомолочные продукты. Очевидно, что фактически выигрывали от этого более обеспеченные граждане, потреблявшие больше этих продуктов, и люди, имевшие доступ к ним через систему пайков, заказов, спецстоловых и распределителей (эти две категории граждан сильно пересекались). Например, большинство видов колбасных изделий даже в период относительного благополучия советской экономики были в продаже по государственным ценам только в нескольких крупных городах и в упомянутых уже специальных системах распределения. Аналогично, формально общедоступное бесплатное здравоохранение кардинально различалось по уровню подготовки врачей, качеству оборудования и медикаментов в закрытых ведомственных клиниках и в обычных больницах где-нибудь в российской глубинке. Правда, этот разрыв в сфере государственной медицины ликвидировать не удалось по сию пору.

Это обстоятельство стало дополнительным фактором ухода от принципа псевдозащиты всех и ориентации лишь на помощь конкретным социальным группам, действительно нуждающимся в защите. Таким образом, изменение социальной политики было важно для нас и с точки зрения простой социальной справедливости, и из-за отсутствия у государства средств для сохранения социальных программ в прежних масштабах, и с целью преодоления иждивенческих настроений людей. Переход от всеобщей к адресной социальной поддержке был для нас принципиальной сменой вех. К сожалению, нужно признать, что механизм адресной социальной защиты заработал не сразу. Довольно значительный аппарат органов системы социальной защиты, здравоохранения, образования, который должен был обеспечивать выявление конкретных семей, нуждающихся в государственной

поддержке, был абсолютно не готов к такой работе, медленно разворачивался, был часто забюрократизирован. Медленно разворачивалась и система конкретных механизмов поддержки. Ведь одно дело просто оформить человеку пенсию или пособие, исходя из универсальных критериев, и совсем другое — найти конкретных людей и адекватные формы помощи им. Свою негативную роль сыграл и раскол в некогда монолитной системе советских профсоюзов, выполнявших прежде, хотя и с массой бюрократических издержек, важные функции в социальной поддержке населения. Справедливости ради нельзя не признать и огромные объективные трудности выявления конкретных людей, нуждающихся в защите. Среди тех же пенсионеров существуют, как известно, люди, живущие в преуспевающих семьях, а есть одинокие старики и старушки, рассчитывающие только на свою пенсию. Меньше всего мне хотелось бы обвинить в провалах нашей социальной политики тех или иных руководителей, отвечавших за это направление. Например, Элла Памфилова, министр социальной защиты, действительно «горела на работе», но уж слишком сложный участок выпал на ее долю. Даже сейчас, по прошествии 18 лет со времени начала реформ, эффективная система адресной социальной поддержки нуждающихся в России так и не создана.

Был ли альтернативный вариант?

И все же вопрос о возможности альтернативных путей выхода из кризиса и применения менее радикальных методов реформирования экономики до сих пор время от времени возникает на повестке дня, в том числе и под углом зрения сегодняшнего развития реформ. Были ли и какими могли быть эти альтерна-

тивные пути? Наиболее часто речь идет о разных вариантах решений, так или иначе базирующихся на сохранении или даже усилении жесткого административного контроля над экономикой и ходом экономических преобразований. Про реально предлагавшийся Ельцину вариант, приписываемый авторству Ю. Скокова, я уже упомянул. Такие варианты были не просто неприемлемы по идейным соображениям. Главное, они были абсолютно неосуществимы на практике. Старая административная система управления, базировавшаяся на тотальном партийном и «гэбэшном» контроле, уже была разрушена. Новая российская государственная машина и система управления только создавались и были еще слишком слабы для реализации подобных подходов. Да и отношения с другими советскими республиками, хозяйственные связи с которыми имели существенное значение для экономики России, уже не могли быть построены на административно-принудительных методах.

Этот же фактор был одной из существенных причин, по которой в России нельзя было применить китайский вариант постепенных реформ под жестким административным контролем, на который часто ссылаются наши критики. Сил и возможностей для такого контроля у государства просто не было. Кардинальное различие ситуации в наших странах наиболее ярко иллюстрирует самый драматический пример. Китайская армия по приказу высшего государственно-партийного руководства подавила танками выступление оппозиционной молодежи на площади Тяньаньмэнь в Пекине. Советская армия и даже спецслужбы в августе 1991 года в Москве, слава богу, стрелять в людей отказались. Да, через два года, осенью 93-го, у Ельцина нашелся верный танковый полк, расстрелявший парламент. Но это был бунт горстки людей, не пользовавшихся широкой попу-

лярностью и доверием (свидетельство тому — ранее выигранный президентом референдум) и не поддержанных массовыми выступлениями в стране. Но и этот расстрел стал на многие годы незаживающей раной российской демократии.

Думаю, что свидетельством правильности выбранных нами тогда непростых решений служит тот факт, что страна относительно безболезненно пережила тревожную зиму 1992 года, не свалилась в хаос и в предрекавшиеся ей тогда голод, холод и полную остановку хозяйства. Был осуществлен мирный «развод» с бывшими советскими республиками. Страна, напичканная ядерным оружием, не пошла по югославскому варианту развития событий. Наконец, были созданы основы рыночного хозяйства, наличию которых мы обязаны и экономическими успехами после 2000 года[2]. Конечно, было бы верхом наивности или самоуверенности не признать, что на избранном пути были ошибки, недопустимые отступления и потери. Я еще укажу на них в этой книге. Однако, повторюсь, реальность, в которой мы действовали тогда, фактически не оставляла нам выбора.

В марте 1996 года я вместе с помощником Президента Георгием Сатаровым участвовал в одной телевизионной передаче, во время которой в очередной раз возникла тема чрезмерной радикальности принятых в 1991 году решений. Возражая против такой оценки, Г. Сатаров использовал удачное, на мой взгляд, сравнение, которое хотелось бы здесь привести. Консилиум врачей, собравшийся у постели умирающего больного, долго и безрезультатно обсуждает возможные методы его лечения, никак не приходя к общему выводу, и поэтому ничего не делает.

[2] См. об этом также в моей книге «Кризис в России. Кто виноват и что делать?» (М., 2009).

И когда больной уже практически находится, что называется, за «гранью добра и зла», группа молодых врачей предлагает сложнейшую хирургическую операцию. Все опускают руки и расступаются, на всякий случай говоря, что снимают с себя всякую ответственность за жизнь больного. В результате хирургического вмешательства больной оказывается спасен. У него, правда, наблюдаются тяжелые послеоперационные осложнения, но кризис — позади. И тогда вновь начинаются дискуссии о том, правильно ли был поставлен диагноз, все ли анализы были собраны, хорошо ли был продезинфицирован инструмент, и даже раздаются голоса о том, что лучше было применить не скальпель, а массаж и припарки. И как-то забывается за всеми этими умными разговорами, что выбор был между надеждой на спасение и летальным исходом.

Пожалуй, ошибкой нашего правительства было то, что мы не объявили публично, в каком катастрофическом положении находится страна, не объяснили россиянам, до какого уровня развала экономики довели ее своей нерешительной и одновременно авантюрной политикой прежние руководители, почему без достаточно радикальных мер по переводу хозяйства на рыночные рельсы уже не обойтись. Этому было несколько причин. Мы с глубоким уважением относились к М.С. Горбачеву, немало сделавшему для серьезной демократизации жизни в стране, хотя, безусловно, видели его ошибки и фатальное промедление с реформированием экономики и социальной сферы. Тем не менее, придя в правительство и осознав трагизм ситуации, мы неофициально договорились между собой, что критиковать предыдущую власть — это дурной тон. Кстати, и Ельцин, активно выступавший против Горбачева и жестко критиковавший его команду на этапе борьбы

за власть, после ее обретения резко умерил свой критический пыл, возможно, испытывая чувство вины за развал СССР. А еще у нас был фантастический дефицит времени. Даже работая по 16—18 часов в сутки без выходных, мы испытывали этот дефицит из-за гигантского бремени свалившихся на нас проблем. Тут уж было не до публичных критических выступлений и дискуссий.

Глава 4.
Начинаем жить по средствам

Объем работы, свалившейся на нас с первых же часов прихода к руководству экономикой, был поистине огромен. Ведь речь шла не просто об оперативном управлении гигантским хозяйством, а о спасении страны от экономической катастрофы. Нам было необходимо одновременно решить задачи ликвидации угрозы голода и хаоса, хотя бы минимального наполнения рынка товарами, восстановления хозяйственных связей, оздоровления финансов и бюджета, обеспечения цивилизованного «развода» с другими советскими республиками, неизбежность которого становилась все более очевидной, недопущение дальнейшего распада уже самой России и прочая и прочая. Для решения каждой из этих задач нужно было реализовать комплекс сложнейших мероприятий в условиях распадавшейся государственной власти. Союзный центр был практически уже не дееспособен. Российская власть не обладала многими ключевыми атрибутами государственности — собственной валютой, государственным банком, таможней, армией и др. Даже государственная граница с объявившими себя независимыми бывшими советскими республиками была всего лишь административной. Это ведь были за малым исключением внутренние территории СССР, административная граница между которыми устанавливалась зачастую решениями местных исполкомов вплоть до сельсоветов. Ни о какой ее офи-

циальной демаркации в советское время, естественно, не могло быть и речи.

Нормативная база реформы

А наряду с этим мы должны были в максимально короткие сроки подготовить основные нормативные акты предстоящей экономической реформы, которые, с одной стороны, заложили бы глубинные основы рыночного хозяйства, а с другой — создали бы основу для решения задачи преодоления экономического развала страны. В процессе работы над этими заметками я просмотрел некоторые указы и правительственные постановления того времени и натолкнулся на один очень любопытный документ — Постановление правительства РСФСР от 19 ноября 1991 года. Этим постановлением утверждался перечень первоочередных нормативных актов, которыми должна была формироваться «правовая основа кардинальных экономических и социальных преобразований в РСФСР». Время, отпущенное на такую недюжинную работу, было крайне ограниченным: большинство правительственных актов и постановлений должно было быть готово не позднее 10 декабря 1991 года. Только на долю главных экономических и финансовых ведомств (фактически, в основном на наше Министерство экономики и финансов) приходилась разработка 46 (!) ответственнейших документов. Причем 43 из них должны были быть готовы уже в течение трех недель.

Даже беглый рассказ о той титанической работе по подготовке первых нормативных документов реформы, в которой я принимал самое непосредственное участие, занял бы не один десяток страниц. Хотя наше правительство было сформировано единомышленниками и каждый член кабинета от работы не от-

лынивал, на практике получилось так, что наибольшая нагрузка легла в тот момент всего на два-три министерства. Ключевую роль, конечно, играло Министерство экономики и финансов. Если просто пролистать указы президента и постановления правительства первых месяцев реформы, то мое ведомство нетрудно будет найти в каждом. Например, Постановление от 15 ноября 1991 года о переподчинении всех союзных структур прямо так и начинается: «Подчинить Министерству экономики и финансов Минфин, Гохран, Управление пробирного надзора...» и т.д. Указ президента о регулировании поставок нефти и продуктов ее переработки: «Возложить на Министерство экономики и финансов формирование и распределение генеральных квот на экспорт...». Другое постановление — о регистрации предприятий с иностранными инвестициями: «Предприятия, в которых объем иностранных инвестиций превышает 100 млн руб., регистрируются Министерством экономики и финансов...» Указ «О мерах по либерализации цен» полностью готовился нашим министерством. И еще не один десяток документов, устанавливавших нам сложнейшие и ответственнейшие задания.

В рамках создания нормативной базы перехода к рыночной экономике речь шла о документах, регулирующих ценовую реформу и защиту потребителей, обеспечивающих экономический суверенитет России, определяющих денежную политику страны, реформирующих финансовую и банковскую сферу, устанавливающих порядок приватизации, развитие частного предпринимательства, принципы валютной политики и внешнеэкономической деятельности, меняющих налоговую систему, и еще о целом ряде программных решений. Естественно, весь этот залповый выброс сложнейших, основополагающих для экономики страны документов был бы немыслим

без наличия у нас разработанной общей идеологии экономической реформы, а также без всех тех наработок «гайдаровской команды», которые были сделаны на этапе разработки программы. И тем не менее задача, стоявшая перед нами в те недели, отнюдь не сводилась к чисто механическому оформлению в виде официальных президентских и правительственных решений каких-то заранее сделанных заготовок. Нам нужно было окончательно определить конкретные параметры этих решений, согласовывать между собой многочисленные количественные показатели подготавливаемых документов, корректировать их, исходя из реальных возможностей власти, и прогнозировать вероятные последствия готовящихся шагов.

В процессе написания этой книги я перечитал многие указы и постановления, подготовленные в то время. Иногда это чтение давало поводы для улыбок. С высоты прожитых лет посмеивался над нашей решительностью, иногда безапелляционностью и бескомпромиссностью. Но сами документы и сегодня, с позиций приобретенного за прошедшие годы административного опыта, выглядят весьма достойно. А ведь писали их (причем очень быстро!) люди, которые до этого никогда в жизни подобной бюрократической работой не занимались. Разумеется, к работе активно подключался «старый» аппарат — «социалистические спецы на службе у буржуазного правительства», но конечное решение и ответственность всегда были за нами. Да и сам аппарат во многих случаях создавался заново одновременно с формированием нашего кабинета, и нужно было не ошибиться в людях при подборе кадров. Еще сложнее было убедить людей, с которыми предстояло работать, в правильности выбранного курса. В своей прошлой работе они были ориентированы совсем на другие задачи и подходы к регулированию экономики.

Борьба за бюджет

Одной из главных для нас проблем была борьба за финансовую стабилизацию, за минимально сбалансированный бюджет. Своей основной ближайшей задачей правительство видело снижение бюджетного дефицита, которое являлось главным средством борьбы с инфляцией. В последнем квартале 1991 года бюджетный дефицит СССР достигал астрономической величины — 22% валового национального продукта. Фактически его покрытие шло, с одной стороны, за счет иностранных займов, которые к тому времени, как я уже сказал, были истрачены, а с другой — путем безудержной денежной эмиссии, печатания огромной массы ничем не обеспеченных денег.

Справедливости ради нужно отметить, что сама Россия в 1990—1991 годах в значительной мере «способствовала» экономическому краху СССР. Борясь за свой экономический суверенитет, она постоянно задерживала перечисление средств в союзный бюджет или вообще отказывалась от платежей. К тому же во второй половине 1991 года происходило активное переманивание союзных предприятий под юрисдикцию России, что также страшно расшатывало экономику, поскольку «перебежчикам» обещали и устанавливали льготное налогообложение, чтобы у них был стимул к переходу. Эту кампанию начали Верховный Совет России и «позапрошлое», еще силаевское, российское правительство задолго до августовского путча. Впрочем, другие республики в последние месяцы существования СССР вообще не перечисляли денег в союзный бюджет. А поскольку именно из него финансировались армия, значительная часть социальной сферы, расчеты по внешним обязательствам страны и многое другое, то Правительство СССР нашло для себя единственный выход — в печатании пу-

стых, необеспеченных денег. И хотя новое правительство в этой чехарде финансовых суверенитетов никак не участвовало, команде Гайдара приходилось теперь пожинать плоды.

В последнем акте драмы распада СССР определенную борьбу нам пришлось выдержать и с И.С. Силаевым, перебравшимся из кресла российского премьера в так называемый Комитет по оперативному управлению народным хозяйством. Это был какой-то загадочный орган, созданный после августа 1991 года — нечто среднее между ГКЧП, Советом Министров и Особой тройкой (если быть точным — четверкой). В комитет входили Силаев (председатель), Вольский, Лужков и Явлинский. Согласитесь, довольно необычное сочетание опытного советского хозяйственного руководителя, матерого аппаратчика ЦК КПСС, начинающего регионального руководителя и идеолога предыдущей, отвергнутой на союзном уровне программы реформ. Формально этому комитету подчинялись все союзные министерства, т.е. это было некое квазиправительство. Но реально его власть с каждым днем угасала, переходя к руководству республик.

Одновременно с названным комитетом некоторые важные функции прежнего союзного Совета Министров перешли к Межреспубликанскому экономическому комитету (МЭК) под председательством того же Ивана Степановича Силаева. МЭК занимался координацией экономических планов и политики республик. Однако главной его задачей была подготовка экономического договора между бывшими собратьями по СССР. Когда-то эта идея, наверное, могла спасти СССР, превратив его в мягкую конфедерацию на базе экономической унии. Увы, ее реализацию остановил августовский путч. После него ситуация кардинально поменялась. Было уже ясно, что договор этот

не сработает. Россия стояла на пороге радикальных экономических реформ, а для их успеха, фактически для спасения России, не в последнюю очередь нужно было отказаться от роли бесплатного донора, которую она играла в СССР. И российская позиция в МЭКе носила, как правило, вынужденно деструктивный характер.

Нашим представителем там был Володя Мащиц, впоследствии министр по делам СНГ. Выглядело это одновременно и забавно, и грустно: все сидят, что-то обсуждают, придумывают, а Мащиц чаще молчит. В конце концов дело доходит до голосования. И поскольку все «придумки» должны были, как правило, воплощаться в жизнь за счет России, участники обсуждения с удовольствием говорят «да». И тогда Мащиц своим тихим интеллигентным голосом говорит: «Россия против». После этого обсуждение теряло всякий смысл. Российское «нет» перечеркивало все замыслы республик, так как денег у них почти не было или они не хотели с ними расставаться ради «общего блага», и все строилось в расчете на Россию. Иван Степанович был очень всей ситуацией недоволен.

В отношениях с бывшими союзными республиками всякое бывало. Допускали мы и разные благоглупости, например приняли решение о запрещении вывоза из России продовольственных товаров. Документ в чисто советском духе: каждый выезжающий мог провезти с собой только какую-то мелочь типа пачки сигарет, куска мыла и т.д. Я недавно случайно наткнулся на этот перечень и очень посмеялся — что и от кого мы хотели защитить? Ведь дело было не в том, сколько мы разрешали брать с собой или отправлять по почте. Со страху от ужасающего состояния внутреннего рынка в тот момент мы не учли, что после либерализации цен их уровень в России окажется существенно выше, чем у соседей, а потому ни одно-

му нормальному человеку не придет в голову что-то вывозить в больших объемах. Таким образом, потребительский рынок будет как бы «защищен» сам собой.

Конечно, мы тоже были детьми своего времени, хотя существовал опыт Прибалтики, которая уже повышала у себя цены, и тогда все коммерсанты срочно везли товары туда, а не оттуда. Но у нас практически не было простора и времени для анализа и маневра, надо было в кратчайшие сроки добиться сбалансированности рынка, для чего требовалось создать какой-то запас товаров. Ведь в декабре было сметено все, а взять новое неоткуда и не на что — золота нет, иностранные кредиты после путча заморожены.

В таких условиях, когда республики почти ничего не перечисляли в бюджет и вся нагрузка по союзным расходам лежала, по сути дела, на плечах России, чьи возможности были на пределе, делать российский бюджет как чисто республиканский было бы самообманом. Еще до формального распада СССР мы начали готовить собственно российский и консолидированный бюджеты. С последним дело обстояло совсем плохо. Реально он мог опираться лишь на российские доходы, финансируя при этом часть общесоюзных расходов. После ликвидации СССР это «раздвоение» бюджета исчезло, но все проблемы остались. Нам, принявшим бремя союзной государственности, бремя ответственности за сохранение в лице России той великой державы, которой был (или считался?!) Советский Союз, нужно было научиться содержать эту державу на гораздо более скромные средства. Перед нами стояла задача разработки реалистичного бюджета, учитывающего, с одной стороны, существенную часть союзных расходов, включающих расходы на содержание армии, на обслуживание внешнего долга, на внешнеполитическую деятельность, на инвести-

ции и т.д., а с другой стороны, весьма ограниченные, особенно по той ситуации, республиканские источники доходов. Проще говоря, нам предстояло в расходной части нашего бюджета переложить на себя многое с прежнего союзного уровня, а в доходной части — рассчитывать лишь на свои силы. Непременным условием минимальной сбалансированности бюджета было прекращение ориентации на его подпитку за счет работы печатного станка. Без этого все усилия по финансовой стабилизации теряли смысл. Когда у вас дома переполнилась ванна, и вода из нее уже хлещет на пол, можно, конечно, начать судорожно вычерпывать ее кастрюлей. Но если вы при этом забыли закрыть кран, то вся эта работа — «в пользу бедных». Аналогично, наладить ситуацию с финансами и сдержать инфляцию, не перекрыв «кран» денежной эмиссии, превратившейся в основной источник финансирования гигантского бюджетного дефицита, невозможно.

Мы подготовили в «моих» экономических подразделениях нашего Министерства экономики и финансов общий прогноз, прикинули, каковы могут быть объемы производства, а значит, и доходы бюджета. А потом, исходя из этих оценок и установленной нами в качестве максимально допустимой величины бюджетного дефицита в 10% ВВП, начали просто «по живому» резать расходную часть, оставляя из союзных затрат тот минимум, который Россия была в состоянии взять на себя. В значительной степени эта тяжелая работа легла именно на мои плечи.

Реализация непростого решения по резкому снижению централизованных капиталовложений далась мне в чисто организационном плане относительно легко. Я вызвал к себе начальника отдела капвложений Александра Ефимовича Федченко — глубоко уважаемого мной человека, который впоследствии стал

одним из моих действительно сознательных помощников и сподвижников. Спросил: какие есть варианты и прогнозы? Он ответил, что есть вариант, учитывающий запросы министерств и регионов, который требует на инвестиции где-то под сотню миллиардов рублей (в ценах 1991 года). Есть другой вариант, разрабатываемый Госпланом исходя из традиционного «урезания» отраслевых запросов. Он требует примерно 65 миллиардов рублей. И есть вариант совсем жесткий: выделить на капвложения 45 миллиардов рублей.

Я, исходя из общей ситуации с бюджетом, сказал, что мы будем реализовывать совсем жесткий вариант — не более 35 миллиардов рублей. Конечно, это было, как говорится, «волевое решение», но оно не было взято с потолка. Предварительно я посмотрел перечень строек, и даже в жестком варианте нашел то, что мне казалось на первый взгляд лишним, от чего можно было отказаться относительно безболезненно. Конечно, не могу сказать, что я в то время знал до тонкостей все народное хозяйство страны, но я все-таки был экономистом, который всю жизнь работал в институтах, занимавшихся реальной экономикой, и для меня слова «государственные капитальные вложения» не были каким-то отвлеченным понятием. В конце концов, я около десяти лет был одним из авторов солидной программы, называвшейся «Комплексная программа научно-технического прогресса и его социально-экономических последствий на 20 лет». Фактически обновлявшийся каждые пять лет, это был долгосрочный план развития народного хозяйства страны, включающий в себя и основные, необходимые направления инвестиций. Одним словом, Министром экономики России стал вовсе не «моряк с Балтийского флота», принимающий решения, исходя из «классового чутья». И потому я доста-

точно решительно вычеркивал из списков претендентов на госкапвложения такие объекты, как, скажем, Елабужский завод — эту вечную «стройку века», на которую у России тогда совершенно не было денег. По тем временам в одну лишь Елабугу надо было вкладывать десятки миллиардов рублей, т.е. практически все, что у нас было.

Надо отдать должное дисциплинированности старых госплановцев. Когда я сказал Федченко, что будем сокращать капвложения до 35 миллиардов, он не возразил, хотя и посмотрел на меня с откровенным ужасом. На всякий случай я прочитал ему короткую лекцию о том, что нужно жить по средствам, о необходимости скорейшей финансовой стабилизации. Доверительно добавил, что он сам знает, как много денег уходит «в песок». В завершении спросил: сколько объектов из числа строящихся за счет госкапвложений было введено в эксплуатацию за прошлый год? Это был «болевой прием», т.к. я заранее знал, что из серьезных — ни одного. Не знаю, я ли полностью убедил Федченко, или сработало природное законопослушание советского чиновника, но Александр Ефимович согласился и пошел готовить конкретные предложения. Удержаться на 35 миллиардах рублей нам, правда, так и не удалось. В конечном итоге мы вышли на 39 миллиардов, что тоже было очень неплохим результатом. Однако для этого в Государственной инвестиционной программе на 1992 год мы пересмотрели каждую позицию, каждую стройку. Изучали и с точки зрения экономической целесообразности, и с позиций возможных технологических, социальных, политических последствий.

В этом смысле работа по подготовке реформы, естественно, самым непосредственным образом пересекалась с повседневными оперативными, можно сказать, «пожарными» действиями экономической

команды правительства. Случай с Дагестаном я уже упомянул ранее. Примерно тогда же обнаружилось, что построенный примерно за сто лет до нас мост через Амур грозит вот-вот рухнуть, и нельзя не выделить деньги на строительство нового моста, потому что иначе половина Дальнего Востока могла оказаться отрезанной от страны. Была и необходимость продолжить финансирование некоторых неотложных социальных программ, в частности еще не закончилось переселение людей из Чернобыльской зоны. И на это нельзя было не дать денег. Эту статью, конечно, тоже резали, но все-таки деньги давали, как и на расходы, связанные с радиационной безопасностью, например на ликвидацию отслуживших свой срок атомных подводных лодок в Североморске и на Дальнем Востоке, где уже реальной была угроза радиационного заражения. Впрочем, все, что связано с финансированием армии и оборонными расходами, не менее драматично и, безусловно, заслуживает отдельного рассказа, которому я посвящу следующую главу.

В целом же программу госкапвложений мы верстали на сей раз не по традиционным госплановским меркам — давайте вот эти мощности разовьем, и вот эти расширим, и сюда дадим, и туда немножко направим. Это стремление объять необъятное, всех удовлетворить приводило в последние годы к размазыванию постоянно уменьшающихся реальных ресурсов по большому числу строек. Они затягивались на годы, а часто — на десятилетия. Не случайно в 1991 году не было введено в строй ни одного серьезного объекта. Многие построенные в СССР заводы к моменту ввода уже оказывались частично морально устаревшими.

Я искренне горжусь, что даже в это тяжелейшее время мы смогли выкроить деньги и достроить на ГАЗе завод современных дизельных двигателей. Его

начинали строить еще чуть ли не при Косыгине. Потом стройку заморозили, несмотря на высокую степень готовности. Это был первый крупный промышленный объект, введенный при «новой власти». На открытие собрались директора всех автомобильных заводов страны. Естественно, пригласили и меня. Несмотря на дикую занятость, конечно, поехал. Там я первый раз в жизни разрезал красную ленточку на пуске завода. Потом был митинг прямо в цехе. Выступать пришлось с грузовика. Помню, искренне поздравлял заводчан, говорил, что это первая ласточка, что мы переживем нынешние трудные времена и обязательно построим еще не один завод. На маленьком банкете по случаю пуска завода директор ЗИЛа Браков все время подшучивал над директором ГАЗа Видяевым: «Везет же тебе, Видяев, в жизни.*Сам Нечаев не только денег дал, но и на открытие завода приехал». Говорил он это, замечу, без тени иронии и даже с искренней легкой завистью. Так потихоньку формировались мои добрые отношения с директорским корпусом. В те времена это были подлинные советские «капитаны производства» со всеми их плюсами и минусами.

И все же в основном на 1992 год мы выделяли деньги не по принципу — куда бы хотелось, а по принципу — куда нельзя не дать.

Новая налоговая система. Рождение НДС

«Зажиманием» расходов бюджета дело, естественно, не ограничивалось. Параллельно мы занимались проработкой его доходной части, уделяя особое внимание реформированию налоговой системы. Собира-

емость налогов была к тому времени крайне низкой. Сказывался и развал финансовой системы, и отсутствие финансовой дисциплины. К тому же сама прежняя система налоговых органов была крайне слабой в организационном отношении, мало подготовленной к работе в рыночных условиях. Правда, и функции ранее у нее были несложными. В советское время в условиях жесткой системы контроля госпредприятий уплата налогов шла в значительной мере автоматически. Но уже при павловском правительстве с введением новых налогов при расширившейся самостоятельности предприятий обнаружились огромные трудности. Взимание знаменитого горбачевского пятипроцентного налога с продаж, введенного в 1991 году, стало уже непосильным бременем для прежних налоговых органов. Они с его администрированием справлялись с большим трудом и потерями.

Поэтому стало крайне важным разработать такую систему налогов, которая, с одной стороны, была бы простой и действовала бы, если можно так сказать, автоматически, а с другой стороны, обеспечивала бы поступление дополнительных доходов в бюджет с учетом высокой инфляции. Это означало, что нужно было центр тяжести, лежавший до этого на налогах на доходы, переместить на косвенные налоги, т.е. налоги, размер которых растет в соответствии с увеличением оборота и реализации продукции, в том числе и за счет роста цен. Базовый советский налог на прибыль предприятий, помимо того, что ее достаточно легко спрятать, к тому же высчитывался и платился задним числом. А при непрерывном росте инфляции это оказывается огромным недостатком: ведь вы же не можете брать налог на прибыль каждый день, тогда как обесцениваемые инфляцией расходы бюджет несет ежедневно. То же самое с налогом на имущество, стоимость которого не может каждый день индекси-

роваться в соответствии с инфляцией. С объективным запаздыванием в уплате того же налога на прибыль мы боролись через введение авансовых платежей по этому налогу. Но они, естественно, уплачивались исходя из прошлой налоговой базы. В итоге мы собирали через эти налоги деньги, которые, во-первых, уже успели за прошедшее время обесцениться, а во-вторых, были исчислены с той налоговой базы, которая не соответствует сложившемуся на данный момент уровню инфляции. Замечу, что введение авансовых платежей из расчета прошлой прибыли, а не текущей, рассматривалось нами как временная мера. Увы, правительство отказалось от нее лишь осенью 2008 года, да и то только по причине глубокого экономического кризиса.

Таким образом, важно было ввести налог, который бы обеспечивал поступление доходов именно в соответствии с ростом цен, т.е. был бы жестко к нему привязан. В этом смысле попытка советского правительства применить налог с продаж теоретически была правильной. Другое дело, что налоговые службы тогда не справились с его сбором. В связи с этим основной упор в налоговой системе был нами сделан на налог на добавленную стоимость (НДС). Для России это было совершенно новое явление. Нужно сказать, решение смелое. Некоторые наши критики, в общем-то справедливо, утверждали, что даже развитые западные экономики достаточно долго внедряли налог на добавленную стоимость, так как, по большому счету, это сложный налог. Он работает по всей цепочке, т.е. каждый следующий этап производства, каждое изменение товара или его перемещение, которыми что-то добавляется к его стоимости, облагаются этим налогом. Проблема в том, что «добавленная стоимость» в классическом политэкономическом смысле напрямую в бухгалтерском учете не рассчитывается.

Поэтому фактически налог уплачивается с разницы между стоимостью купленных для производства товаров и стоимостью реализации вашей продукции. Допустим, вы в своем производстве использовали какие-то материалы, электроэнергию и т.д. В их цене уже был заложен налог на добавленную стоимость, и, покупая их, вы его заплатили продавцу. Когда вы продаете продукт своего производства, в его цену закладывается НДС, который оплачивает покупатель вашего товара. Если требовать в бюджет весь полученный вами НДС, получится, что вы его заплатили дважды — один раз в цене купленного товара, второй — из цены собственного. Поэтому приходится рассчитывать разницу между уплаченным и полученным вами в цене НДС, и ее отдавать в казну. В этом смысле речь, действительно, идет о весьма непростом налоге, если рассчитывать его по всем западным меркам. Но тогда, для того чтобы обеспечить «работу» этого налога, мы вынуждены были пойти на более упрощенную схему. Вы, к примеру, купили товар по одной цене, а продаете его по другой. Неважно, добавили ли вы туда реальную стоимость за счет того, что обработали продукт, плюс сделали рекламу, провели маркетинг и т.д., или же просто перепродаете его, играя на конъюнктуре рынка. В любом случае у вас появилась какая-то прибавка, с которой и взимался налог. Если судить по строгим западным критериям, разработанный нами налог, конечно, не был в полном смысле налогом на добавленную стоимость. Скорее, это был некий симбиоз западного классического налога на добавленную стоимость и эдакого нашего доморощенного налога с продаж — своего рода налог на прирост цены.

Однако нам было важно, что он обеспечивал стабильное поступление денег в бюджет в условиях высокой инфляции. Выше инфляция — выше налог, по-

тому что он «автоматически» ловит любое повышение цен. Вы повысили цену — больше заплатите налог. Еще повысили — еще заплатите. Естественно, единственный, кто не может частично компенсировать НДС, уплаченный продавцу за счет его взимания с покупателя, это конечный потребитель — население и государство в части госзаказа.

Введение НДС мы предусмотрели еще в Архангельском, когда писали программу реформ, — вместе с либерализацией цен, либерализацией торговли, с приватизацией и т.д. Это был один из важных кирпичиков той программной разработки, которая была сделана до прихода в правительство. Более того, еще в то время мы даже провели предварительные расчеты. Данные для них нам полуофициально давали В. Барчук, работавший тогда начальником бюджетного управления союзного Минфина, и А. Шаповальянц из отдела финансового баланса Министерства экономики и прогнозирования СССР. При формировании нашего правительства оба были назначены заместителями Министра экономики и финансов РСФСР. При последующем разделении министерства Барчук стал министром финансов, а Шаповальянц — моим первым замом (позже, уже при Путине, он ненадолго возглавил Минэкономики).

Отдельной задачей было донести суть нового налога до президента. Нужно отдать должное Борису Николаевичу. Он, правда, не сразу освоил этот термин — «налог на добавленную стоимость». Вначале часто говорил «налог на добавочную стоимость». Были еще какие-то вариации названия. Но суть этой идеи он схватил быстро и одобрил ее, после чего она и пошла в жизнь.

Понимая, какие сложности возникнут со сбором нового, достаточно сложного налога, мы очень быстро, насколько это оказалось возможным, разрабо-

тали конкретную инструкцию для налоговых инспекций и финансовых управлений на местах о том, как должен платиться налог на добавленную стоимость. Впоследствии предполагалось усовершенствовать практику сбора этого налога с учетом первого опыта. К сожалению, и по прошествии 18 лет администрирование НДС вызывает справедливые нарекания налогоплательщиков. А возврат «экспортного НДС» вообще превратился в притчу во языцех. Дополнительно были предприняты усилия по укреплению налоговой службы, в частности на должность начальника налоговой инспекции был переведен бывший министр финансов РСФСР Лазарев, человек достаточно опытный, профессиональный финансист.

Установленный первоначально размер НДС в 28% был просчитан заранее, исходя из прогнозируемого соотношения доходов и расходов бюджета, необходимости снижения его дефицита. Мы понимали, что это тяжелая нагрузка, но состояние государственных финансов не оставляло нам особого пространства для маневра. Правда, вначале налоговые органы не очень-то умели его собирать, но в то же время предприниматели и госпредприятия не умели от него «уходить». Да и сейчас, я могу это утверждать по своей нынешней практике работы в бизнесе, от этого налога уклониться труднее, чем от какого-либо другого. Новация оказалась успешной. Если налог на прибыль не старается минимизировать только ленивый, то от налога на добавленную стоимость уходить все тяжелее и тяжелее. Конечно, и на первом этапе нашлись рецепты ухода типа, например, совместной деятельности, договоры о которой пышно расцвели в 1992 году, поскольку сначала не облагались НДС. В какой-то момент правительству и Верховному Совету пришлось поправлять ситуацию. И хотя и с некоторым

опозданием, начиная с 1993 года, НДС стал браться и с совместной деятельности.

Довольно скоро после введения НДС и его ставки законом, принятым Верховным Советом, он же начал борьбу с правительством за снижение этого налога. Как это часто было с Верховным Советом, он действовал вроде бы из благих побуждений, но действия его существенно подрывали бюджетные доходы. А ситуация с ними хотя и заметно улучшилась, но оставалась далекой от благополучной. Тем не менее мы сочли возможным к концу 1992 года согласиться на изменение НДС. Он был снижен до 20%, а по ряду товаров детского ассортимента, лекарствам и некоторым продовольственным товарам — до 10%. Эти ставки действовали потом много лет. Кардинально не поменялись они и сейчас.

НДС на первом этапе сыграл действительно ключевую роль, обеспечивая более половины всех бюджетных поступлений. Этот налог и поныне остается одним из ключевых. Как оценить сам факт такой устойчивости введенной еще нашим правительством налоговой системы? Как одному из разработчиков этой системы, мне не может не льстить, что на протяжении 18 лет она остается практически в неизменном виде. Однако то, что было хорошо для 1992 года, совсем не обязательно хорошо для 2009 года. Конечно, приятно иметь стабильную налоговую систему, но у нас она все равно таковой не является, поскольку перманентно меняются ставки, правила расчета налоговой базы, появляются новые налоги, а некоторые исчезают (например, транспортный). Естественно, то, что годилось для переходного этапа со слабой налоговой системой и высокой инфляцией, — совсем не то, что нужно для этапа экономического роста, перехода к инновационной экономике. Если тогда на первом плане была борьба с инфляцией, то сегодня

ключевое значение приобретает стимулирование инвестиционной активности, структурной перестройки экономики, повышение ее технологического уровня и т.д. Поэтому сохранять сегодня почти в неизменном виде прежнюю систему расчета, и особенно ставок НДС, — просто абсурд.

Еще одним крайне важным элементом новой налоговой системы было для нас введение налогов на внешнеэкономическую деятельность. Наша позиция в этой сфере состояла в том, что необходимо было обеспечить переход от регулирования экспорта и импорта административными методами к их регулированию через тарифы. Именно тогда появились и стали активно развиваться внешнеторговые налоги и пошлины. Было резко ограничено число товаров, экспорт которых квотировался, т.е. контролировался административным путем. И впоследствии правительство, хотя и с отступлениями, мучительно, но все же сокращало список товаров, экспорт которых административно ограничивался всяческими квотами и лицензиями, и переходило на методы тарифного регулирования. В этом действительно заключен один из краеугольных камней новой экономической политики и всей реформы. Мы ввели тогда специальные экспортные тарифы и, естественно, основное внимание уделяли тарифам на экспорт сырьевых ресурсов и топлива. В условиях почти полного освобождения от административного регулирования импорта были введены импортные пошлины.

Нужно отметить, что по сравнению с административным регулированием экспорта и импорта введение внешнеторговых пошлин и тарифов является гигантским шагом вперед с точки зрения рыночной экономики. В то же время и экспортные пошлины являются не совсем современным инструментом регулирования. Они снижают конкурентоспособность

наших товаров на мировом рынке, приводя к неизбежному росту их цены. Реально их применение свидетельствует о слабости государственной машины, которая не в состоянии изъять возможную сверхприбыль экспортеров через другие налоговые инструменты, а также о недоразвитости структуры экономики, наличии дисбалансов внутренних и мировых цен. Ведь Россия использует пошлины на экспорт сырья (правда, преимущественно энергоресурсов) не только в фискальных интересах, но и в качестве средства защиты внутреннего рынка, который из-за низкого уровня развития конкуренции, высокой монополизации и указанного дисбаланса цен без этого инструмента подвергался бы риску столкнуться с дефицитом соответствующих ресурсов. Однако до тех пор, пока наша экономика не диверсифицируется и не перестанет иметь узко сырьевую экспортную направленность, более эффективного инструмента государственного регулирования, чем примененный нами еще 18 лет назад, видимо, не найти.

Разработкой самих тарифов занимались финансовые и экономические подразделения нашего министерства при активном содействии МВЭС. Во главе всей этой работы стоял Гайдар. Причем, в отличие от многих других руководителей, в том числе последующих, он не просто утверждал подготовленные нами разработки, а был активным, работающим членом команды. Это не значит, что он сидел с калькулятором и сам просчитывал разные варианты тарифов. Но в рабочих обсуждениях проблемы Гайдар принимал самое деятельное участие.

Установление внешнеторговых тарифов являлось довольно сложной математической задачей, требовавшей в то же время определенного экономического остроумия. Нужно было найти такой уровень налога, который обеспечивал бы сохранение экспорта при-

мерно в том же объеме, каким он был при административном регулировании, учитывая при этом разницу в мировых и внутренних ценах и размеры транспортных издержек. Все это, конечно, должно было быть усреднено, хотя предприятия и попадали в неравные условия. Одному нужно везти свою продукцию из Сибири, другому — из Коми, третьему — из Поволжья. И если транспортировка, скажем, нефти или газа по трубопроводам стоит сравнительно недорого, то при перевозках леса или угля по железной дороге, а тем более автомобильным транспортом, появляется уже существенная разница. Поэтому было очень важно с учетом всех этих факторов рассчитать такой размер тарифа, который, с одной стороны, стимулировал бы экспорт, а с другой — не создавал бы соблазна вывезти из страны все, что можно. Ясно было, что внутреннее потребление должно регулироваться не какими-то волюнтаристскими решениями, а реальными потребностями экономики. И в то же время мы должны были принимать во внимание тот факт, что при существовавшей разнице внутренних и мировых цен на многие товары, особенно сырьевые, вывоз продукции за рубеж оказывался выгоден откуда угодно, хоть с Северного полюса. Поэтому в своих разработках экспортных тарифов по неквотируемым товарам мы искали такой вариант, который позволил бы создать определенную конкуренцию для внутреннего рынка, не похоронив его при этом полностью, и одновременно еще решил бы бюджетную проблему. К тому же нам нужно было сделать налоги универсальными и простыми, с тем чтобы, с одной стороны, облегчить работу рядовому таможеннику и налоговому инспектору при его расчетах и проверках, а с другой — закрыть лазейки для мошенничества. Они должны были быть достаточно обобщенными, избавленными от бесчисленного количества устанавливаемых в прежнее вре-

мя госплановскими чиновниками различных коэффициентов и нормативов и в то же время достаточно конкретными. Мы старательно уходили от множества тарифов на однородные товары еще и из соображений снижения коррупционных соблазнов.

В части импортных пошлин стратегия состояла во введении невысоких (часто нулевых) пошлин на оборудование, комплектующие и полуфабрикаты, аналоги которых не производились в России. Одновременно устанавливались повышенные пошлины на изделия, конкурирующие с российскими, а также на предметы роскоши. Здесь мне, безусловно, очень пригодились обширные знания реалий российской экономики госплановских специалистов. Хорошо помню, как сидел с длинным списком основных групп импортных товаров и поочередно приглашал к себе для совета спецов из отраслевых и внешнеэкономических подразделений министерства. Не исключаю, однако, что без некоторого субъективизма тоже не обошлось, хотя наши предложения проходили потом согласования в МВЭС, таможенной службе, аппарате правительства. Однако в целом наши товаропроизводители тогда особых нареканий на установленные нами импортные тарифы не высказывали. Они позволяли развивать внутреннее производство, насыщая одновременно товарный рынок страны и пополняя казну.

Иллюзия управляемости. Кадры решают все

Нельзя не сказать и о формальной, бюрократической стороне дела, в том числе при подготовке правительственных документов. Пересаживаясь из кабине-

тов научных работников в министерские кресла в экстремальной (без всякого преувеличения) ситуации, мы не имели возможности постепенно, исподволь освоить специфическую науку управления, заранее научиться сложным премудростям аппаратных взаимоотношений, тонкостям всевозможных согласований и искусству административного нормотворчества. Большинство из нас привыкли к определенному индивидуализму и свободе научной деятельности. Почти никто из нас не прошел многочисленные ступени аппаратной карьеры, на которых эти премудрости постепенно постигаются. Поэтому, конечно, первый этап пребывания в правительстве, требовавший к тому же весьма оперативной подготовки сложнейших документов, оказался чрезвычайно тяжелым периодом для освоения технологии власти.

Человек, оказавшийся во главе достаточно крупной организации, и уж тем более — на одной из «вершинок» государственной власти, проходит, как мне кажется, несколько стадий своего становления как управленца и на каждом этапе испытывает новые и совершенно разные ощущения собственной способности к работе руководителя. Очень хорошо помню первый период, когда, заселившись в руководящий госплановский кабинет, я начал давать поручения отдельным специалистам и целым отделам. Мне приносили ответы на мои задания, докладывали о выполнении поручений, и очень скоро у меня возникла опасная иллюзия, что быть министром — это довольно легко. Сидишь такой умный, все знающий и даешь мудрые указания, а все их беспрекословно выполняют. Этой иллюзии немало способствовало то, что в подчинении у меня находилась очень большая, отлично отлаженная, десятилетиями оттачивавшая каждый свой узел и винтик бюрократическая машина Госплана. Внешне она настолько покорна и послушна каждому твоему слову, что появляется ощущение

полной ее управляемости. Но уже месяца через два-три тебя охватывает полное отчаяние, когда подчас ты видишь, что люди тебя не понимают или не хотят понимать. Ответы, которые они дают на твои запросы, — чистейшая липа и отписка. Документы тебе носят для галочки, принятые решения не исполняются. Замечу, что опытные аппаратчики подчас делают это специально, чтобы проверить, а иногда и «подставить» начальника. Особенно, если он не вырос в их системе, да еще и младше их на 10—20—30 лет.

Приведу самый безобидный пример. Позже я расскажу о зарубежных поездках, когда нам нужно было убедить европейских кредиторов в том, что Россия может стать достойным преемником СССР. Собираясь в первую командировку во Францию, я попросил своих госплановских специалистов подготовить к поездке необходимые документы. Мне принесли толстую папку, я сунул ее в портфель в надежде изучить в самолете. Но когда раскрыл ее — охнул, потому что там оказалось полно бумаг с рекомендациями для ведения переговоров типа: «Вначале надо поздороваться», далее «можно справиться о погоде» и т.п. Как я понял, эту папочку носили начальству еще со времен если не Г. Кржижановского, то уж Н. Байбакова — точно. Видимо, раньше председателю Госплана нужно было обязательно напоминать, что в цивилизованном мире принято здороваться. В папке было немало интересных сведений — географическое положение Франции, климатические условия, объем ВВП, уровень инфляции и т.д. В ней было все, кроме того, что мне действительно требовалось: сколько мы им уже должны, идут ли и как переговоры по новым кредитам, какова общая ситуация с Парижским клубом кредиторов, каково отношение к объявленной в России программе реформ, к распаду СССР? Помню, я эту папку при первой же возможности отправил в мусорное ведро, но формально-то мое распоряжение

они выполнили! Таких примеров, когда вроде бы все исполнялось, но в то же время вызывало ощущение полной бессмысленности происходящего, можно вспомнить десятки, если не сотни.

Впрочем, часто люди искренне не понимали, что от них требуется, т.к. не имели никакого опыта работы в рыночных условиях, а тем более по их созданию. Ведь более-менее грамотных специалистов, хотя бы что-то понимающих в рыночной экономике, изучавших западную экономику, было крайне мало. На наш институт в подборе кадров нельзя было опереться, ибо Гайдар уже забрал ведущих сотрудников в правительство. Просто «из науки» брать людей тоже было сложно, потому что на практике не только не «всякая кухарка», но и не всякий научный сотрудник способен управлять государством. В общем, кадровая проблема для меня очень долго, если не до самого конца, была одной из основных и трудно решаемых. Поскольку новых людей взять было неоткуда, я был вынужден в основном опираться на старые кадры министерства. Кого-то я и сама жизнь убедили, «перековали». Кто-то лишь по долгу службы «перекрасился» в рыночника. Поначалу приходилось часто действовать методом принуждения. Я был дико перегружен, потому что должен был читать каждую бумагу, которую мне приносили, иначе можно было напороть такого!

Помню, пришел один мой заместитель ко мне и без тени юмора заявил, что самый лучший способ либерализовать цены и вообще экономику — это составить план для каждого завода, довести его чуть ли не до каждого цеха, дать ценовые ориентиры, все рассчитать. И всем все будет ясно, дело пойдет! Он предлагал это совершенно искренне и был очень разочарован, что я не поддержал идею. Был у меня и другой заместитель — Владимир Алексеевич Азаров, курировавший машиностроение, транспорт и еще ряд отрас-

лей. По прежней работе — чистый отраслевик, специалист по автомобилестроению. У него всегда была своя точка зрения на все, что мы делаем. Вначале он лишь из уважения к должности соглашался со мной, но в итоге принял мои аргументы, поверил в нашу правоту и сам стал «активным проводником нового курса». А уж при решении текущих задач таким людям не было равных. Скажем, когда приходили в министерство представители горьковского или какого-нибудь другого автозавода и просили, например, два миллиарда рублей, а мы могли дать всего 20 миллионов, я отправлял ходоков к Азарову. Он блестяще, на понятном директору языке объяснял, почему нельзя получить миллиарды, а надо соглашаться на миллионы.

Однако, столкнувшись на каком-то этапе почти с саботажем моих указаний, я невольно стал испытывать чувство, что в этом огромном механизме вообще ничего не управляется, а вся эта бюрократическая машина крутится вхолостую. Самым тяжелым было то, что сначала я не знал, как изменить эту ситуацию. У меня не было времени вызывать каждого человека и часами объяснять ему, какую задачу и для чего я перед ним ставлю. А все делать самому — физически невозможно.

Тогда я стал часто собирать коллегию министерства, чего вначале не делал, памятуя о бессмысленности тех обсуждений, которые застал, придя в Госплан. Иногда фактически читал им лекции о рыночной экономике, о новых методах государственного управления и регулирования. Каждое совещание тоже не ленился превращать в маленький ликбез. Одновременно сам активно подпитывался конкретными знаниями. Главное, мы лучше узнавали друг друга. Люди видели и ценили, что к ним пришел не комиссар, а человек, искренне болеющий за дело и готовый учиться. И, может быть, только месяцев через шесть у

меня появилась, наконец, уверенность, что я действительно стал министром, что я управляю министерством, меня не только слушают, но и понимают, мои указания действительно выполняют так, как мне бы того хотелось.

Должен отметить, что аппарат и отношения с ним — это вообще особая составляющая работы. Чиновничья братия в состоянии надолго блокировать, а то и вовсе загубить любое начинание. В советское время аппарат, особенно партийный, был практически всесилен. К сожалению, после короткого периода демократизации в первой половине 90-х бюрократия вновь начала набирать влияние. Как известно, сейчас государственных служащих разного уровня в России больше, чем было в Советском Союзе, несмотря на исчезновение огромного аппарата КПСС, комсомола, так называемого народного контроля и им подобных институтов. Засилье бюрократии приводит к тому, что принятие даже ключевых для страны решений, уже принципиально одобренных высшими руководителями, часто месяцами вязнет в бесконечных аппаратных согласованиях.

Что касается собственно аппарата правительства в «наше» время, то он возглавлялся членом команды Гайдара Алексеем Головковым и был максимально лоялен новой власти. Ему часто не хватало бюрократического опыта в хорошем смысле, поэтому важные бумаги могли теряться или оформляться неправильно, но палок в колеса нашей работы он не ставил. Впрочем, это касалось лишь содержательных аспектов деятельности. Что до дел сугубо организационных, если хотите, материально-технических, то здесь вначале все было иначе. В этом плане правительственный аппарат во всем зависел от аппарата президентского. Пока мы трудились над программой реформ, люди из президентского окружения работали над практическими вопросами сосредоточения в сво-

их руках реальных рычагов власти. В итоге вышло так, что техническое обеспечение, связь, выделение помещений, транспорта — все это было в Управлении делами администрации президента, которое должно было обслуживать и правительство. Теоретически это позволяло более эффективно организовать использование материальной базы. А на практике аппарат правительства вынужден был клянчить у Управления делами чуть ли не каждую пачку бумаги. Даже его рядовые работники при любом удобном случае старались показать, какие они важные и нужные люди, в сравнении с которыми какие-то там министры являются мелкими сошками и откровенными нахлебниками.

Мне вспоминается такой почти трагифарсовый инцидент. У нас еще не было закрепленных служебных машин, а были машины по вызову. И когда заведующий секретариатом Гайдара Коля Головнин позвонил в гараж, чтобы вызвать Гайдару машину (заметьте — ключевому заместителю председателя правительства!), ему сказали: а не может ли Егор Тимурович поехать домой вместе с Шохиным? Мол, машин мало, шофера — тоже люди, а эти вице-премьеры живут рядом. Вот такие шуточки позволяли себе тогда даже диспетчеры спецгаража. Понятно, что диспетчер автопарка — не тот человек, который принимает подобные решения. Значит, по всей «вертикали» был такой настрой, который позволял мелким клеркам говорить подобные вещи заместителю председателя правительства. У этого клерка даже мысли не возникало о том, что у зампреда, ответственного за экономическую реформу и вывод страны из кризиса, слишком дорогое время, чтобы бесцельно ждать и ехать домой с другим зампредом, не говоря уже о том, что была отброшена всякая субординация.

В связи с подобным положением дел у Геннадия Бурбулиса, который был как бы исполняющим обя-

занности главы правительства (я говорю «как бы», потому что официально возглавлявший наш кабинет Борис Ельцин реально работал с правительством, вел его заседания, но, конечно, техническими мелочами не занимался), был острый конфликт с главой президентской администрации Юрием Петровым. Петров был старым сподвижником Ельцина, сменил его на посту первого секретаря Свердловского обкома партии, и бороться с ним было непросто. Тем не менее в конце концов Бурбулису с помощью Ельцина удалось кое-чего добиться, и к заявкам правительства администрация президента стала относиться внимательнее.

В первые месяцы работы нагрузка была просто запредельной. Я приезжал в министерство к 9 часам утра, возвращался домой в лучшем случае в 2 часа ночи, и так ежедневно, семь дней в неделю. Один мой старый приятель, работавший у меня в министерстве, любит вспоминать, как я неоднократно назначал ему рабочие встречи на 2 часа ночи. Он после них ехал отсыпаться, а я еще оставался в кабинете работать с документами. Дошло до того, что я стал засыпать в любом месте, где была хотя бы толика свободного времени, — в машине, даже в лифте. Срабатывал какой-то животный инстинкт самосохранения.

По складу характера я всегда много работал, даже в Академии наук, где были широкие возможности официально побездельничать (типа узаконенного «библиотечного дня»). А став заместителем директора института, я еще и отвечал за работу вверенных мне подразделений. Но в правительстве в первые месяцы ситуация была качественно иной. Это был режим постоянного аврала в сочетании с огромной ответственностью и постоянным психологическим напряжением. Считая, что судьба нашего правительства не будет долгой, мы старались успеть сделать как можно больше за отведенный нам срок. В итоге меня через два-

три месяца просто физически шатало от усталости. Почти трагикомично выглядит то, что незадолго до начала всей этой гонки у меня заболело сердце. Я вызвал врача, который поставил диагноз «предынфарктное состояние» и потребовал, чтобы я срочно лег в больницу. Но на следующий день мне позвонил Гайдар и сказал, что нужно срочно ехать в Архангельское, заканчивать программу реформ. С этого дня все и завертелось в моей жизни с бешеным темпом. И продолжает крутиться и поныне. Инфаркт пришлось отложить. Надеюсь, что надолго.

Глава 5.
Какая нам нужна армия?

Одним из важнейших направлений наших усилий по снижению бюджетного дефицита было максимально допустимое сокращение оборонных расходов. Нужно было найти компромисс между общими задачами финансовой стабилизации и поддержанием на достаточном уровне обороноспособности страны. В затратах на оборону есть несколько основных составляющих. Во-первых, расходы на НИОКР, т.е. все то, что относится к научно-техническому заделу. Вторая крупная позиция — это заказ вооружений, на чем держалась добрая половина нашей промышленности, так называемая «оборонка». Третья, самая крупная позиция — текущее содержание армии: расходы на продовольствие, обмундирование, обеспечение казарм светом и теплом, закупка топлива для танков, самолетов и автомашин, денежное содержание солдат и офицеров, пенсии бывшим военным и иные текущие затраты. Еще одно направление расходов — это строительство жилья для военнослужащих. Есть еще и так называемые спецработы, т.е. строительство оборонных объектов, утилизация отслужившего свой срок вооружения и многое другое. Разбираясь со всем этим хозяйством (а мне нужно было в первую очередь определить, от каких оборонных расходов можно избавиться без особого ущерба для обороноспособности страны), я обнаружил совершенно неожиданную ситуацию. Оказывается, Михаил Сергеевич Горбачев, находясь у власти, посто-

янно и довольно удачно «дурил» наших западных партнеров на переговорах о сокращении вооружений, манипулируя такими понятиями, как штатная и реальная численность Вооруженных Сил.

Эти два понятия у нас никогда не совпадали, первая величина была примерно на 700—800 тысяч человек больше второй. И наш последний генсек, он же первый и последний союзный президент, с завидной регулярностью сокращал штатную численность, т.е. численность армии «на бумаге», почти не затрагивая реальную. В результате, России, ставшей правопреемницей СССР, досталась армия, по численности вполне пригодная для ведения приличной войны среднего масштаба, — под 3 миллиона человек. Часть этих войск располагалась, правда, на территории других республик и короткое время называлась объединенными вооруженными силами стран СНГ, но содержала-то всех все равно в основном Россия. Хуже того: выяснилось, что эта армия в значительной степени была небоеспособной, занимаясь, фактически, охраной собственного накопленного оружия и боевой техники. Это было каким-то кошмаром: армия — заложница собственных вооружений. Причиной тому был колоссальный недокомплект непосредственно в боевых частях. И это при столь устрашающей общей численности! Армия-то огромная, но сотни тысяч людей трудятся в аппарате управления, в многочисленных ведомствах при Минобороне и Генштабе, в военных научных институтах, академиях и училищах, военкоматах, а также в разнообразных специальных и вспомогательных частях — строительных, железнодорожных, госпиталях и т.п.

В результате, в боевых частях оружия больше, чем людей, которые должны его использовать. Так, ставшая вскоре знаменитой 14-я армия в Приднестровье фактически занималась лишь охраной гигантских арсеналов прежнего Одесского военного округа, где хранились оружие и боеприпасы еще довоенного выпуска.

Сил и средств на подобную охрану хронически не хватало, в результате чего то один, то другой арсенал, особенно на юге, регулярно пышным фейерверком взлетал на воздух. Некоторые склады оружия лишь назывались так, а на практике представляли собой, например, выстроенные на полигонах танковые армии. И было непонятно: то ли они кого-то обороняли, то ли солдаты защищали их от любопытных. Тысячи гектаров земли были уставлены новенькими, только что произведенными, но пока не отправленными в армию танками или военной техникой, выводимой из стран Варшавского договора и республик Прибалтики. Ее тоже нужно было охранять. И всех этих часовых и караульных приходилось одевать-обувать, кормить-поить, платить денежное содержание, полевые и т.д.

Обнаружилось, что у нас имеется огромный запас оружия, а его все еще продолжали выпускать, непонятно зачем и для кого. Когда же требовалось сформировать мобильную, действительно боеспособную часть для отправки в какую-то «горячую точку», то собирали буквально с миру по нитке, чуть ли не по взводу из армии. Именно так формировался и боевой корпус, направленный в Чечню, — по крохам с воинских частей, расположенных от Калининграда до Дальнего Востока. К сожалению, за последние годы мало что изменилось.

Расходы на армию: сокращать нельзя сохранить, где поставить запятую?

В итоге, когда я начал прикидывать, по каким статьям можно сократить расходы на текущее содержание армии, выяснилось, что по этим позициям сокращать-то нечего! Дополнительно убедил меня в этом Алексей Кандыбенко, который отвечал в министер-

стве за определение объема ресурсов на текущее содержание армии. Разговаривать с ним было вообще непросто. Он мне постоянно объяснял, что на все есть нормы! И потому тут даже думать нечего — все просто: имеется столько-то солдат, офицеров и генералов, им по нормам положено столько-то жиров, белков, сапог, портянок, табака и так далее. А значит, ни о каких сокращениях расходов нечего даже разговаривать! И ведь, в сущности, он был по-своему прав. Кстати, я только после разговоров с Кандыбенко понял по-настоящему, что сокращать расходы на содержание армии можно, только сокращая саму армию.

В принципе, мне с самого начала было ясно, что такую армию Россия содержать не может и не должна. Наверное, я иначе, чем мои предшественники, понимал, что такое обороноспособность страны, и на какие жертвы страна может пойти во имя постоянной подготовки к войне. Во всяком случае, я был уверен, что не может быть действительно мощным и защищенным государство, которое разрушает собственную экономику и финансы ради содержания второй в мире по численности армии. В этом я нашел понимание у сотрудников министерства, даже из числа «прикрепленных» от Министерства обороны. Были тогда такие в Госплане. Они работали там давно, занимали в основном руководящие должности в оборонных отделах, но одновременно двигались и по военной лестнице, хотя форму надевали только 23 февраля. Правда, зарплату они получали от Министерства обороны, и очень за это держались, т.к., с учетом разного рода военных надбавок и накруток, она была выше, чем у гражданских специалистов. В частности, мне удалось найти в этом вопросе общий язык с полковником Вячеславом Мозгалевым, возглавлявшим отдел закупок вооружений. Он оказался очень толковым и думающим специалистом, плюс умеющим отстаивать выработанную позицию.

Когда я окончательно утвердился во мнении, что без сокращения армии не обойтись, написал соответствующую бумагу Гайдару, тот положил ее на стол Ельцину. После чего я впервые попал в кабинет президента — именно в связи с оборонным заказом. Помню, президент собрал по этому случаю небольшую группу: Гайдар, какие-то генералы из Генштаба, из советников Ельцина присутствовал генерал Кобец, потом еще пригласили Павла Грачева. Я сделал совсем коротенький доклад, основной мотив которого был следующий: во-первых, мы не можем нормализовать бюджет при таких гигантских оборонных расходах. Во-вторых, армия права, протестуя против урезания финансирования первоочередных нужд, т.к. снижать, например, нормы суточных — это абсурд. Но и профинансировать оборонные нужды в полном объеме при такой численности армии мы не в состоянии. Выход один: нужно срочно сократить численность армии. Тут пошли споры, военные начали возмущаться, но мы с Гайдаром стояли на своем — ситуация тупиковая: содержать такую армию мы не можем, но и срезать расходы тоже нельзя, потому что это немедленно отразится на людях. Тогда генералы зашли с другого конца: если проводить сокращение, то потребуются еще большие деньги. Когда офицера увольняют по сокращению, ему надо платить выходное пособие, давать жилье, а у нас и так масса бесквартирных офицеров. Если отдавать жилье увольняемым, то без квартир останутся кадровые служащие. Вот так мы спорили, выбирая лучшее решение из худших.

Было ясное ощущение, что мы находимся в западне, в которую Советский Союз загнал нас своей военной политикой. Трагизм ситуации состоял в том, что на крупномасштабное, но цивилизованное сокращение армии денег действительно не было, но тем более их не было и на сохранение прежней армады. В конце концов наши аргументы перевесили, и Ельцин сказал военным:

готовьте план поэтапного сокращения — на первые полгода, вторые полгода, на перспективу. Необходимо, чтобы через год мы вышли на численность армии в пределах 1,9 миллиона человек. Увы, насколько я понимаю, эта задача не была решена и через несколько лет. Еще в середине 90-х численность армии сохранялась на уровне 2,1 миллиона человек. Многие из перечисленных выше проблем не решены и до сих пор.

Фактически у нас шло некоторое «естественное сокращение» за счет увеличения числа молодых людей, уклоняющихся от призыва, а также не попадавших в армию по состоянию здоровья. Но до недавнего времени оставалась почти неизменной численность офицеров и прапорщиков, а генералов стало даже больше, чем было. И сегодня у нас в армии, похоже, уже дошли до соотношения один к одному: на одного солдата — один командир. Это тоже проблема, которая до сих пор загоняет страну в тупик. Ныне ее пытается решить министр обороны Сердюков. Однако объявленные им реформы пока идут крайне медленно.

Разумеется, чисто механический подход к определению необходимой численности армии и возможности ее сокращения абсолютно неприемлем. Но сухие цифры давали повод для серьезных размышлений. В СССР армия составляла примерно 1% населения, а в России, отказавшейся от политики конфронтации с «мировым империализмом», численность военнослужащих достигала в 1992 году почти 1,5% населения страны. А в современной войне воюют не числом, а умением и передовой техникой. К тому же отчасти формальное сокращение вооруженных сил в 90-е годы было обеспечено удивительным по простоте и наивности решением: часть специальных войск просто вывели из прямого подчинения Министерству обороны и передали в другие ведомства. Кого-то отдали в Министерство по чрезвычайным ситуациям, кого-то — пограничникам. Железнодорожные войска

передали МПС, военных связистов — Минсвязи и т.п. В результате этих манипуляций гражданские министры в одночасье превратились в боевых командиров. К сожалению, острота проблемы содержания «людей в погонах» от такого маневра не уменьшилась, хотя расходы на эти нужды и перекочевали в другую бюджетную строчку. Сейчас в Минобороны делают отчасти похожее, выводя из армии военных медиков, переводчиков, юристов и др.

Военные правы, требуя от государства нормального бюджета, удовлетворяющего повседневные нужды армии. Если на них возложена ответственность за определенное количество людей, то они вправе требовать на их содержание вполне определенное количество денег. Беда в другом: руководство армии не хочет или не может сокращать реальную численность войск. Жилье для тех, кого нужно отправлять в запас, почти не строится, выделяемые на эти цели деньги много лет расходуются неэффективно, да еще и с большими злоупотреблениями. А выталкивать офицеров на улицу без всех положенных им компенсаций означает копить гигантский потенциал социального недовольства людей, умеющих обращаться с оружием и к тому же явно озлобленных. Проблема действительно очень серьезная. Я могу перечислить еще массу факторов, которые затрудняют ее решение, но решать проблему тем не менее надо. А она не решается, и я не уверен, что, скажем, одним из факторов чеченской авантюры середины 90-х не было желание военного руководства доказать, что сокращать армию нельзя. А если она плохо воюет, то это — результат недостаточных оборонных ассигнований!

Во второй половине 90-х правительство и парламент даже сделали шаг назад от тех решений, что были приняты в 1992 году по результатам нашего совещания у Ельцина. Тогда было принято весьма рациональное, на мой взгляд, решение: если сокращать

армию в спешном порядке трудно и болезненно, то лучше просто сократить набор в нее. В то время было, в частности, введено освобождение студентов от призыва, другие отсрочки. Через несколько лет под давлением военных отсрочки стали упраздняться.

Сохраняем только технологии и НИОКР

Но вернемся в конец 1991 года. Огромным достижением Министерства экономики стало резкое сокращение расходов на закупку военной техники и боеприпасов. Сначала, правда, я здесь излишне «развоевался». Увидев, что боеприпасов в стране накоплено на 100 лет вперед, я дал команду вообще свести закупки новых боеприпасов к нулю. Но тут же выяснилось, что таким решением мы загубим всю отрасль их производства. Хотя само по себе решение о прекращении закупок новых боеприпасов было правильным, возникал вопрос: а что делать с заводами, производящими порох и другие боевые взрывчатые вещества? В перспективе запасы могли закончиться, значит, на этих производствах нужно было сохранять мощности. При этом в текущий момент стране не требовалась их продукция. Более того, нам дешевле было тогда просто платить людям зарплату, при том что они ничего не делают в рамках основного производства! В ряде случаев мы даже шли на это: выделяли деньги на заработную плату, и рабочие просто становились охранниками своих производственных мощностей, пытаясь одновременно наладить выпуск другой продукции. Но существует такое понятие, как «потеря технологии»: если завод перестает производить сложную в технологическом отношении продукцию, он потом попросту не сможет заново начать ее выпускать, во всяком случае, достаточно быстро.

Помню, когда мои орлы из оборонных отделов лихо вычеркнули все эти позиции из госзаказа, ко мне пришел Ямпольский, в то время директор департамента боеприпасов Минпрома, и сказал: мы, конечно, понимаем, что такое огромное количество боеприпасов стране не нужно. Но своим решением вы вообще лишаете Россию всего производства боеприпасов. Ведь если мы ничего не будем производить в этом году, то мы ничего вообще не будем производить никогда! Потому что нельзя просто взять и закрыть завод на ключ. Это такое производство, что его нельзя остановить на время. Так же, как нельзя погасить домну — она должна все время хотя бы теплиться. Увы, он был прав. Нам потом приходилось постоянно искать мучительный компромисс: каков должен быть минимальный уровень оборонного заказа по каждой позиции, чтобы обеспечить сохранение технологий, сохранение мобилизационных производственных мощностей в потенциально рабочем состоянии, даже если сегодня они нам были совершенно не нужны.

Похожим было и положение по основным видам вооружений. Оно усугублялось еще одним обстоятельством. С одной стороны, всякого оружия и боевой техники советские заводы «наклепали» на десятилетия вперед. С другой стороны, многие виды вооружения, которые, безусловно, были нужны России, остались в Украине, в Казахстане, в Белоруссии. Например, новые стратегические бомбардировщики ТУ-160, полустратегические бомбардировщики Ту-22 (наши знаменитые «Бэкфайры», из-за которых в свое время было столько споров с американцами). И даже стратегические бомбардировщики предыдущего поколения, но еще находившиеся на вооружении, — Ту-95 — тоже оказались за пределами России. При распаде Советского Союза Россия вообще оказалась в смысле обороны просто в тяжелейшем положении: почти все лучшие войска и вся лучшая техника нахо-

дились в других союзных республиках. Россия в составе СССР была стратегическим тылом. После обретения Россией суверенитета и полной самостоятельности обнаружилось, что солдат у нее уйма, а современного вооружения почти нет. Российская Федерация осталась с армией, состоящей, в основном, из тыловых частей. А лучшая стратегическая авиация оказалась на Украине, многие ракетные комплексы — на Украине, в Белоруссии, в Закавказских республиках. Система радиолокационного слежения была развернута тоже там, а также в Прибалтике. Правда, в Россию выводились войска из ГДР и ставших независимыми прибалтийских государств. Однако они обладали преимущественно тактическим наступательным вооружением, в частности, в советской армии в ГДР было огромное количество танков, которые по прошлой военной доктрине должны были за несколько дней оккупировать половину Европы. Плюс вывод этих войск создавал гигантские дополнительные проблемы, т.к. их нужно было где-то размещать, обеспечивать снабжением. Вскоре нам пришлось создать для этого специальные комиссии по выводу войск и реализации остающегося на месте их прошлой дислокации имущества. Курировать их тоже пришлось мне.

Хотя формально на первом этапе после распада СССР существовали объединенные вооруженные силы стран СНГ, было ясно, что России придется создавать собственную армию. Пришлось резко давить на военных, чтобы при разделе армии современные вооружения хотя бы частично были возвращены России. Разумеется, принципиально этот вопрос решался на высшем политическом уровне, но технические детали были за военными. В дальнейшем часть их действительно удалось получить, но на это потребовались годы. Так, современная стратегическая авиация только в середине 90-х была выведена с Украины. Много усилий потребовал и раздел Черноморского флота.

Однако в начале 1992 года ситуация была мало предсказуемой. И поэтому особенно остро стоял вопрос о поиске верного компромисса между задачами нормализации бюджета и потребностями поддержания обороноспособности, в том числе и в части закупки вооружений. Если по расходам на текущее содержание армии, как я уже объяснил, без сокращения численности вооруженных сил снижать было особенно нечего, то в сфере закупки вооружений резервы, безусловно, были, и немалые. И мы пошли на воистину драматическое урезание этой статьи расходов.

Впрочем, делалось это тоже не волюнтаристски и бездумно. Нам было, например, понятно, что нельзя сильно сокращать научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, ведущиеся в оборонном комплексе. Во-первых, это будущее нашей обороноспособности. Во-вторых, это часто двойные технологии, общий научно-технический потенциал страны, лучшая часть нашей промышленности. Поэтому самому жесткому и даже жестокому сокращению подверглись закупки серийных вооружений. Исходя из общих финансовых возможностей и других оборонных расходов, мы приняли решение сократить эти закупки на 80% от текущего уровня. Тут надо отдать должное Вячеславу Мозгалеву, о котором я уже упоминал. Я дал ему общую установку. Мы согласовали основные принципы нового оборонного заказа, и он пошел считать, что конкретно следует заказывать, чтобы выйти на запланированные объемы финансирования. Я помню, как мы с ним потом подолгу рассматривали каждую позицию. При этом я многому научился у Мозгалева. Он действительно оказался очень грамотным и думающим специалистом, прекрасно знавшим состояние вооружений. В результате я принял решение о выделении средств на достройку имевшихся уже на стапелях авиазаводов трех самолетов Ту-160, поскольку, как уже говорилось, современ-

ные стратегические бомбардировщики остались в Украине. Мы с Мозгалевым решили продолжить финансирование пилотных образцов знаменитых ныне ракетных комплексов «Тополь», составляющих сейчас основу наших стратегических сил. Это действительно вооружение XXI века. Ракеты, по мощности почти совпадающие с шахтными, но только мобильные! Искренне горжусь этим прозорливым решением.

Зато кардинально была сокращена закупка танков — буквально до нескольких штук. И это было вполне оправданно. Во-первых, мы выводили в это время в Россию танки из Германии. Во-вторых, на некоторых заводах, например на «Омсктрансмаше», и без того существовали просто «залежи» этих танков. В сущности, это была трагедия для Омского завода. И когда я через некоторое время приехал в Омск, то увидел, что директор завода просто отказывается поверить в столь резкий поворот событий. Он не мог осознать, что продукция его предприятия в прежних объемах больше не требуется стране. Упорно не хотел перестраиваться, не соглашался идти ни на какую конверсию. Он все ждал, что мы снова начнем закупать танки. Ведь столько лет закупали — и теперь вдруг не будут? Помню, разговор с ним складывался очень тяжело. В какой-то момент он сказал: «Давайте сделаем перерыв, я отвезу вас на полигон. Сами увидите, какие мы делаем танки». Танки действительно производили внушительное впечатление. Но тут он опрометчиво провез меня чуть дальше на место, где хранились уже выпущенные и выведенные из ГДР танки. Это было величественное и одновременно трагическое зрелище. Гигантская просека в тайге, и, сколько хватает взгляда, видишь уходящие вдаль аккуратные ряды слегка припорошенных снегом танков. Их было тысячи. После этого я просто взорвался. Даже повысил голос, что со мной случается крайне редко. «У Вас здесь танков на несколько десятков лет

вперед, а Вы требуете денег, чтобы делать еще. И это когда стране не хватает бюджетных средств на самое необходимое! Да Вас под суд нужно отдать за вредительство», — жестко выговаривал я бедолаге директору.

Тем не менее на доработку новых моделей деньги мы им дали. Благодаря этому появился лучший в нашей истории танк своего класса «Черный орел». Увы, он так и существует по сей день в единственном экземпляре, который демонстрируют до сих пор на важнейших выставках военной техники в России. А недавно я прочитал в газете, что «Омсктрансмаш» объявлен банкротом.

Тогда же было принято драматическое решение о судьбе трех заложенных к тому времени авианосцев. Строились они в Николаеве, т.е. давали работу не нашей, а украинской промышленности. Но главным все-таки было ограничение по финансам. В итоге тяжелейших обсуждений мы приняли решение один авианосец достраивать, один законсервировать, а находившийся на начальной фазе постройки утилизировать. Это как бы лежит на моей совести. Однако продолжение их строительства в полном объеме и даже консервация двух, тоже недешевая, «съели» бы львиную долю средств, которые мы были в состоянии выделить на закупку вооружений. С точки зрения собственно военной техники принимать приходилось лучшее решение из худших.

По многим видам военной техники заказ сводился к нескольким экземплярам, только ради сохранения самой технологии производства, в частности кадров. Знаю, что меня и Мозгалева сильно костерили, например, в бывшем Минавиапроме за то, что директорам оборонных предприятий приходилось держать огромные мощности в простое. Ведь если заказ, скажем, на МиГ-29 сокращен, условно, со сто штук до трех, то все равно задействованные производственные площади и

оборудование на заводе остаются почти прежними. Но работы нормальной нет, доходы от такого «производства» — мизерные. Я отвечал, что это уже не моя проблема, а Минобороны и в еще большей степени — оборонных департаментов Минпрома, которые все время старались сохранить максимум мощностей для выпуска военной техники, несмотря на их избыточность. Помню, с каким трудом мне удалось настоять на закрытии производства подводных лодок в Нижнем Новгороде. Я убеждал Минпром, что их выпуск нужно сконцентрировать в Северодвинске, где мощностей достаточно для обеспечения даже будущей возросшей потребности. В результате в Нижнем Новгороде, на «Красном Сормове», производство подлодок было закрыто. Мощности высвободились для конверсии, которая в целом прошла успешно. К тому же еще требовалось сохранять мобилизационные мощности. Они, правда, тоже сокращались, но в меньшей степени, нежели закупки вооружений.

Понимая сложное положение, в котором оказались предприятия, лишившиеся оборонного заказа, я инициировал использование новой формы их поддержки — государственный конверсионный кредит. Он выдавался на предельно льготных условиях — под 8% годовых (напомню, что ставки коммерческого кредита тогда уже превышали 100% в год) на финансирование перепрофилирования производственных мощностей. Конечно, мы понимали, что далеко не все директора смогут рационально воспользоваться этим кредитом, что часть его будет израсходована на выплату заработной платы работникам предприятий — просто для того, чтобы не было массового оттока кадров или даже социального взрыва. Но и это «нецелевое использование» было для страны экономически выгоднее, чем продолжать клепать никому не нужные дорогие железки, которые потом еще надо было перевозить, охранять и т.д. Такие кредиты давали пред-

приятиям шанс выжить, и многие сумели им воспользоваться. Благодаря конверсионным кредитам, а главное, твердой линии на сокращение производства вооружений, которой так не хватало Горбачеву, впервые заговорившему о конверсии, но так и не сумевшему заставить ее осуществлять, действительно начали реализовываться конверсионные программы. Помню, как в Омске на известнейшем крупном оборонном заводе «Полет», на котором делали многие наши спутники, я уже в 1992 году знакомился с программой выпуска грузовых АНов, перенесенной с Украины. Тульский завод «Штамп» с помощью конверсионного кредита нормально завершил переход на выпуск бытовой техники, газовых плит, всяких насосов и труб. До этого там делали корпуса снарядов и ракет, была хорошо налажена трубная технология — вот они и перешли на изготовление различных бытовых труб и изделий из них. В Новгороде оборонный завод стал по «отверточной технологии» делать видеомагнитофоны «Самсунг». В 1996 году я снова там был, встречался с директором, они уже делали собственные модели.

Мы твердо нацелились жить по средствам и, соответственно, шли на резкое сокращение оборонных расходов бюджета, но при этом старались проявлять гибкость при реализации нашей линии. Например, искали возможность производить военную технику в таких объемах, чтобы и технологию сохранить, и минимизировать производственные издержки. Надо отдать должное и представителям ВПК. Они тоже постепенно эволюционировали в ходе наших дискуссий, а главное — по мере развития ситуации. Если сначала нам просто намекали: вы в нашем деле ничего не понимаете (а кто-то, наверное, в душе считал нас агентами Буша и врагами нации), то потом настроение стало меняться. Они стали просить деньги уже под конверсию или под экспорт, приходили с какими-то идеями, с реальными про-

ектами. А самое главное — многие уже приходили со словами: «Все, мы ничего не просим! Вы только точно скажите, как будет дальше? Если не будем производить такое-то и такое-то изделие, то мы начнем конверсию!» И дальше я старался помочь им перезагрузить мощности, занять их гражданской продукцией, хотя формально это было функцией Минпрома, а не Минэкономики. Но деньги, а главное — конструктивное желание помочь, было у нас. И директора быстро сориентировались, куда нужно идти, если хочешь не просто пожаловаться на жизнь, а найти решение. Помню, как уже несколько позже мы ссорились с вице-премьером Георгием Хижой и с руководителем Рособоронпрома, созданного после ликвидации Минпрома, Виктором Глухих, которые старались сохранить побольше мощностей в зарезервированном состоянии. Так, на всякий случай, на будущее. А я постоянно им твердил: не надо, все равно столько оружия, как в СССР, мы никогда больше производить не будем. Поэтому закрывайте, перепрофилируйте. Параллельно мы все-таки старались загрузить остающееся производство — перенести заказы с Украины, из Белоруссии и передать их на наши, российские заводы. Ряд предприятий переводили на выпуск той военной техники, которую ранее делали в других республиках.

Серьезной формой поддержки оборонных предприятий стало содействие в выходе на мировой рынок, облегчение экспорта продукции. Забегая вперед, отмечу, что для многих оборонных предприятий экспорт стал главным фактором выживания в тяжелой ситуации и остается им даже в нынешние, более благоприятные времена.

Вспоминаю одну из первых своих встреч с руководителями ряда авиационных предприятий и конструкторских бюро. Их главный тезис был: мы делаем лучшие военные самолеты в мире, а вы не хотите их закупать! На что я отвечал: самолеты у нас действи-

тельно хорошие, но бюджет у нас почти самый худший в мире. Давайте находить компромисс, в частности поищем покупателей за рубежом. Я всегда активно поддерживал производителей в их попытках выйти на мировой рынок. Приходилось при этом бороться и с МВЭС, и с Рособоронпромом, которые очень жестко старались держать заводчан в узде и не выпускать их на внешний рынок, оставляя за собой сферу внешнеторговых отношений. В 90-е годы целый ряд предприятий получил право самостоятельной торговли военной техникой, которое у них в последние годы вновь отобрали, опять сконцентрировав все в руках государственных структур.

Важно было помочь нашим производителям вооружений найти новые зарубежные рынки сбыта, т.к. многие традиционные партнеры типа стран Варшавского договора отпали. Причем найти покупателей, которые будут платить деньги, а не брать военную технику даром или в счет невозвратных советских кредитов в рамках «дела поддержки социализма и национально-освободительных движений».

Я помню, как неприятно поразил своего коллегу из Германии на первом заседании Российско-Германского кооперационного совета. Одним из главных я поставил вопрос снятия дискриминационных ограничений на экспорт российских вооружений. Было легкое замешательство в зале переговоров: такие вопросы вот так «в лоб» никогда до этого не ставили. Но я сказал: вы же, надеюсь, не хотите, чтобы в России был бунт и чтобы наше оружие вообще бесконтрольно расползлось по миру? Вы хотите, чтобы мы шли на конверсию? Но для конверсии нужны деньги, и единственный способ для нас безболезненно провести конверсию и сокращение вооружений для собственных нужд — это по крайней мере на первых порах расширить экспорт. Мы готовы, говорил я, соблюдать все международные договоренности, поддерживать

все бойкоты Ирака и т.д., но на нейтральных рынках вы должны уступить нам место, точнее, вести честную конкуренцию, без дискриминации. В общем, давайте садиться за стол и делить сферы влияния в области военного экспорта. Это был февраль 1992 года, и тогда впервые вопрос был поставлен столь жестко. А разговор, как-никак, шел с одним из крупных экспортеров вооружений. Германский министр экономики Г. Мёллеман, явно находясь в состоянии шока, пробормотал что-то типа, что сейчас не готов обсуждать этот вопрос, нужно посоветоваться с канцлером Колем. Однако вскоре после моего демарша немцы расширили свою кредитную линию «Гермес» на Россию. Американцы засуетились с конверсионными кредитами от Мирового банка, от Экспортно-импортного банка США, пошло прямое выделение средств на утилизацию устаревших вооружений и т.д.

Важным событием стало первое авиационное шоу в Сингапуре, где мы участвовали именно как Россия. Там были представлены многие наши самолеты и вертолеты. В частности, там был впервые показан иностранцам новый Ил-96, к тому моменту даже еще не сертифицированный. Причем с нашей подачи их представляли и рекламировали прежде всего сами производители техники. По их просьбе я тоже летал туда на пару дней, чтобы продемонстрировать «политическую поддержку» со стороны правительства. Честно говоря, наряду с непростыми переговорами, я, как мальчишка, с восторгом посидел в нескольких образцах военной техники, включая американскую. Руководитель американской делегации тогда восхищенно сказал мне, что впервые со времен Второй мировой войны русский министр сел за штурвал боевой американской машины. Для него это было нечто почти сопоставимое с явлением Иисуса Христа народу. Последствия «холодной войны» уходили непросто, даже несмотря на политику разрядки Горбачева.

Не могу не вспомнить первое совещание по оборонному заказу с руководством Минобороны, проходившее у меня в кабинете. Это была моя первая встреча с таким количеством генералов. Зелено в глазах от мундиров, несчетное количество звезд... В качестве главы всего «генералитета» выступал ныне покойный генерал-полковник Миронов. В союзном Министерстве обороны и в промежуточной структуре во главе с Шапошниковым он занимал пост заместителя министра по вооружениям. Кстати, интеллигентный, думающий генерал. В дальнейшем мы с ним продуктивно работали. Позднее в российском Министерстве обороны, где Грачев двигал наверх «своих», Миронов был понижен в должности и стал заместителем начальника Главного управления по закупкам вооружений.

Просили военные, помнится, на закупку вооружений 46 миллиардов рублей. Мои информаторы доложили, что в конечном итоге готовы будут согласиться и на 21 миллиард. Военные всегда запрашивали сначала по максимуму. Но и это было явно за пределами наших возможностей. Я, выслушав заявку Минобороны, сказал: пять миллиардов рублей, и ни копейкой больше. Дискуссия закончилась, почти не начавшись. Слишком разными были исходные позиции сторон. У меня тогда создалось впечатление, что удар был для них настолько сильным и неожиданным, что они просто не в состоянии были обсуждать конкретные детали: что можно закупить на столь «мизерные» (по их понятиям) деньги. Так мы и расстались, ни о чем не договорившись и даже толком не обсудив тему. И когда совещание быстро закончилось, генерал Миронов, уходя последним, похлопал меня по плечу и что-то такое сказал типа: ну, ладно, молодой человек, мы с вами еще встретимся, и вы к тому времени одумаетесь. Мол, парень ты хороший, но многого не понимаешь, и тебя поправят. Повторюсь, впоследствии у меня с Мироновым сложились очень хорошие человеческие от-

ношения, но тогда он ни меня, ни все наше правительство, видимо, всерьез просто не воспринимал. Слишком высоко было влияние военных в Советском Союзе даже после горбачевских реформ. Никто и никогда не позволял себе столь резко позариться на святая святых — финансирование обороны и ВПК.

Тем не менее через две недели Миронов сам позвонил мне и сказал: «Андрей Алексеевич, если Вы добавите еще миллиард, то мы решим все наши проблемы!» Я, однако, сказал, что дополнительного миллиарда тоже нет. И до сих пор удивляюсь, как нам тогда удалось провести наше решение. Конечно, все это прикрывал президент, но все же... В итоге закупка вооружений была очень резко сокращена. Правда, не на 80%, как предлагалось нами, но на целых 67%. Это тоже надо себе представить! Конечно, армия находилась тогда в трудном положении. Не было решено, что станет с оборонным союзом, будут ли войска СНГ или сформируется чисто российская армия, останется ли министром маршал Шапошников, и, главное, министром каких вооруженных сил он будет. И все же решение по оборонным расходам было революционное, и чтобы противостоять монстру советского ВПК, требовалось определенное мужество.

Погоны в бане

В моих отношениях с военными был и достаточно комичный эпизод. После того как генералам не удалось меня переубедить и когда стало ясно, что «наверху» они тоже поддержки не получат, с их стороны была сделана попытка «подружиться» с новым правительством. Инициатором, насколько я понимаю, оказался начальник Главного финансового управления Министерства обороны, т.е. главный финансист армии, Ва-

силий Васильевич Воробьев. Вдруг совершенно неожиданно нам с Гайдаром сообщили из Минобороны о присвоении новых воинских званий. Гайдару был присвоен чин полковника запаса, мне — подполковника, как и моему заместителю, Ивану Матерову, который курировал вопросы оборонного комплекса. Я до сих пор так и не знаю, насколько легален этот документ, который был подписан одним из тогдашних заместителей Шапошникова. Гайдару, который через несколько ступенек стал из капитана полковником, потом новое звание подтвердили. А мне так и не довелось выяснить, являюсь ли я, как прежде, старшим лейтенантом или приказ о моем повышении в звании дошел до военкомата. Замечу, что ветераны Госплана сообщили мне, что по советским правилам в случае начала войны я по должности министра сразу становился генерал-полковником. Рад, что генеральских погон по такому поводу я точно не получил.

С очередным свидетельством всеохватной подготовки к войне в СССР я столкнулся несколько неожиданно при посещении известного госплановского пансионата «Вороново». На его территории мне показали запасное место работы Госплана на случай ядерной войны. Собственно снаружи это был скромный сарайчик, внешне напоминающий вход в деревенский погреб. Но за массивной многослойной дверью довольно глубоко под землей скрывалось целое здание с автономной системой жизнеобеспечения, включая снабжение водой и воздухом и даже собственную электростанцию. Там было несколько больших залов, полностью оборудованных для работы, вплоть до компьютеров и линий специальной правительственной связи. Естественно, был отдельный кабинет министра, кстати, единственный, снабженный кроватью. Остальные сотрудники должны были спать на каком-то подобии нар. На случай ядерной атаки противника ведущие специалисты Госплана во главе с министром должны были спрятаться в этом гигантском бункере и оттуда,

видимо, руководить переводом экономики на военные рельсы. Вопрос, что останется от промышленного потенциала страны после атомной бомбардировки и будут ли выжившие исполнять наши указания, кажется, не рассматривался. Вся эта система сохранялась в идеальном порядке и полной боеготовности, хотя и выглядела с точки зрения мебели и оборудования несколько старомодно. По-видимому, комплектовался этот командный пункт несколько десятилетий назад. При осмотре обнаружился и трагикомический факт, о котором мне с дрожью в голосе сообщил директор пансионата. Времена были непростые. Финансирование объектов социальной сферы часто задерживалось. У пансионата регулярно возникали долги по оплате электроэнергии. Когда энергетики за неуплату грозились отключить в пансионате свет, директор, нарушая все мыслимые инструкции и режим строгой секретности, запускал эту самую резервную электростанцию, тратя неприкосновенный запас солярки. «Понимаю, как я виноват, но не мог же я оставить наших сотрудников без света и испортить им отдых», — понуро сказал он мне. Я в воспитательных целях слегка пожурил его, но хода делу не дал, и наказание директор не понес. В сталинские времена за такое почти наверняка расстреляли бы.

Вернемся к нашим новым воинским званиям. Вручение их свидетельств и погон происходило в весьма неформальной обстановке — в бане. На юге Москвы, в районе Ясенева, где стояла какая-то воинская часть, военные имели огромный физкультурный комплекс с шикарной по тем временам сауной и другими излишествами для отдыха начальства. «Правительство» на встрече представляли Гайдар, я и Матеров. Со стороны военных было несколько руководителей Минобороны во главе с замом Шапошникова. В соответствии с российской традицией церемония сопровождалась некоторыми возлияниями. Но цель у генералов была не выпить и закусить, а попытаться серьезно с нами по-

говорить и все-таки понять нашу позицию. В свою очередь, мы пытались понять их. Во всяком случае, мы увидели, что имеем дело не с какими-то тупыми монстрами из анекдотов про полковников, готовящимися к войне до победного конца. Да и они поняли, что мы, в общем, тоже нормальные мужики, не фанатики и не снобы. Обе стороны пытались «наводить мосты». Для нас было важно установить с военными нормальные человеческие, мужские и одновременно профессиональные отношения, в основе которых лежало бы общее дело. Однако по существу проблемы финансирования мы удерживали жесткую позицию. После таких «неформальных» встреч совместная работа пошла легче. Военные, как я понимаю, убедились, что мы не агенты ЦРУ и не вынашиваем дьявольских замыслов разрушить родную Советскую армию. Нам, кажется, удалось им объяснить степень драматизма экономического положения страны. Мы тоже увидели, что они в состоянии воспринимать аргументы и отказаться от роли «неприкасаемых священных коров», которую ВПК играл при прежних властях, озабоченных борьбой за победу социализма в мировом масштабе. Легче стало искать компромиссы по конкретным вопросам, в том числе по закупкам отдельных видов техники.

В конечном итоге у меня сложились и с военными и с «оборонщиками» нормальные рабочие и уважительные человеческие отношения. Правда, не помню ни одного случая, чтобы это было в ущерб политике, которую мы для себя намечали. За что меня директора и те же военные уважали и ценили, это за твердое выполнение обещаний. Мы могли сильно урезать ту или иную статью финансирования на стадии подготовки решения, но после его принятия деньги честно давали. Это вообще был стиль работы правительства. Я и сейчас искренне благодарен за наши отношения своим новым партнерам, поскольку вначале я был для них все-таки человеком из другого, не очень понятного им мира.

Глава 6.
Первые шаги в рынок

Когда речь заходит сегодня о первых шагах, предпринятых на рубеже 1991—1992 годов реформаторской командой Гайдара, многим вспоминается в первую очередь решение об освобождении цен. Действительно, среди множества мер, с которых правительство начинало свою деятельность по реформированию экономики, либерализация цен и торговли занимала очень важное место, хотя и было далеко не единственным решением, обеспечивающим преодоление кризисной ситуации в стране. Будучи, несомненно, одним из ключевых шагов начального этапа реформы, освобождение цен, как уже было сказано, во многом лишь отражало фактическое положение дел, переводя инфляцию из частично скрытой формы в открытую. Вместе с тем, именно либерализация цен и торговли стала тем аспектом реформы, который самым непосредственным образом затронул повседневную жизнь каждого россиянина. И естественно, что в первую очередь именно это решение запомнилось всем, став в сознании общества главным символом реформирования экономики.

Либерализация цен

Подготовка указа о либерализации цен была первой из серьезных задач по подготовке реформирова-

ния экономики, возложенных на меня почти сразу после прихода в правительство еще в ноябре 1991 года. Сам этот указ укладывался буквально в несколько строчек. В нем декларировалось, что с такого-то числа цены определяются договоренностью покупателя и продавца исходя из соотношения спроса и предложения. Детали конкретизировались в отдельном постановлении правительства, тоже подписанном Ельциным. За внешней, кажущейся простотой этого программного документа стояли действительно концептуальные решения. Главным из них было: отпускаем мы в свободное плавание ВСЕ цены или какую-то их часть оставляем регулируемой государством, и какую именно? Впоследствии нам пришлось выслушать немало упреков по поводу решения о либерализации цен. О некоторых из них, сводившихся к необходимости предварительных шагов в области приватизации и создания конкурентной среды, т.е. де-факто отрицавших целесообразность либерализации цен в тот момент вообще, я уже писал выше. До сих пор еще иногда можно слышать и обвинения в адрес гайдаровского правительства в том, что оно тогда излишне резко освободило розничные цены, что это нужно было делать более осторожно и постепенно. Хотелось бы напомнить критикам как о том, что по целому ряду позиций мы постарались соблюсти эту постепенность (за что, в свою очередь, подверглись критике радикалов-рыночников), так и о том, что и темпы, и масштабы освобождения цен были продиктованы в тот момент реальным состоянием дел на потребительском рынке. Розничный рынок был абсолютно разрушен. И удержать цены не было ни финансовых, ни административных возможностей. Единственный существовавший тогда реальный вариант состоял в том, чтобы их открыто разморозить. И попытаться параллельно создать максимум конкуренции за счет либерализации экономики, с тем что-

бы сделать неизбежный ценовой скачок как можно меньшим.

Нужно заметить, что принципиально сам вопрос о либерализации цен тогда уже не обсуждался. Президент объявил о ней еще на V съезде народных депутатов, где получил «добро» на проведение экономических реформ. Он, конечно, не сказал тогда — когда и какие цены будут отпущены. Теперь у нас была всего пара недель для ответа на эти ключевые вопросы. Наиболее острые дискуссии на стадии принятия решения шли по нескольким ключевым группам товаров и услуг. Во-первых, это наиболее социально значимые товары, составлявшие основу питания многих россиян, особенно малообеспеченных — хлеб, молоко, сахар и т.п. Сюда же относятся лекарства, детское питание. Вторая группа — это структурообразующие виды продукции и услуг, такие как нефть и нефтепродукты, газ, услуги железнодорожного транспорта, связи и т.д., во многом определяющие ценовую динамику продукции других отраслей. В основном на эти товары первоначально цены и были оставлены регулируемыми. Сегодня, задним числом, я думаю, что мы все-таки проявили некоторое малодушие, не отпустив тогда цены на ряд из них. При всей нашей решительности нелегко было противостоять господствовавшей в то время даже в научных кругах точке зрения, что если отпустить, например, цены на энергоресурсы, то экономика в одночасье рухнет. Силен был и страх перед социальным взрывом.

Отдельная тема — это тарифы так называемых естественных монополий: электроэнергетики, газоснабжения, железнодорожного транспорта, связи. Необходимость их регулирования практически не подвергалась сомнению. Регулируются они и до сих пор, по прошествии почти двадцати лет с начала реформ. За эти годы в названных отраслях так и не проведена демонополизация, не создана конкурентная среда. Замечу, что

процесс регулирования тарифов естественных монополий за эти годы сильно бюрократизировался. Появилось специальное ведомство — Федеральная служба по тарифам. Решения принимаются, однако, исключительно на уровне правительства.

В «мое» время все это делало Минэкономики, и, на мой взгляд, более эффективно, чем сейчас. Такого опережающего роста тарифов на газ, транспорт, электроэнергию, который мы наблюдаем в последние годы, мы не допускали. Да, мне приходилось вести постоянные и очень тяжелые дискуссии, например, с Министерством путей сообщения, с министром Г. Фадеевым, который доказывал, что, если мы сейчас не повысим тарифы на грузовые перевозки, у него в отрасли все рухнет. В качестве компенсации придется повысить тарифы на пассажирские перевозки, отчего сразу и непременно произойдет социальный взрыв. Всегда в качестве аргумента упоминались значительные инвестиционные затраты отрасли, необходимость ввода новых и реконструкции старых железнодорожных путей, тепловозов, вагонов. Замечу, что с тех пор мало что изменилось. Правительство слышит те же аргументы. Только противостоит им гораздо менее энергично. В ответ на убийственные аргументы министра МПС я ему объяснял, что если мы сейчас повысим тарифы так, как он того требует, то рухнет вся остальная экономика, и уж тогда социальный взрыв будет посильнее, чем из-за стоимости билетов на электричку. Разумеется, только взаимными страшилками наши дискуссии не ограничивались. У меня в министерстве был очень мощный отдел транспорта. Возглавлял его старый госплановец Рутковский, не только знавший министра Фадеева «как облупленного», но и разбиравшийся во всех тонкостях транспортного хозяйства страны. Этот тандем молодого, решительного министра-макроэкономиста и опытного советского хозяйственника представлял собой страш-

ную силу, противостоять которой мог редкий отраслевик. Мои специалисты изучали инвестиционную программу отрасли, ее финансовые потоки вдоль и поперек и всегда находили, где можно сэкономить. Несчастный Фадеев (другие отраслевые министры тоже) по нескольку раз переделывал обоснования повышения тарифов и в конце концов радовался, что получал хотя бы какой-то их рост, обычно бывавший существенно меньше изначально им запрошенного.

Я и сегодня уверен в правильности политики, проводившейся в отношении естественных монополий, которые я курировал и тарифы которых держал жестко, «до последнего». В дальнейшем, к сожалению, они стали неуклонно повышаться, что тяжелым бременем ложилось на всю экономику. Рост тарифов на услуги естественных монополий, которые в большей или меньшей степени потребляются любым предприятием, приводит к увеличению себестоимости их продукции, распространяющемуся через цепочки межотраслевых связей на всю экономику. Это мощный инфляционный фактор, в последние годы ставший одним из ключевых. Хотя ныне почти все министерства, руководившие этими секторами экономики, преобразовались в государственные компании, их лоббистские возможности и степень влияния на принятие решений правительством только возросли.

Вернемся, однако, к подготовке либерализации цен. Разумеется, когда я говорю о сохранении государственного регулирования цен на отдельные товары и услуги, речь не идет о прямом установлении их уровня, как это делал ранее советский Госкомцен. От этого мы ушли сразу и окончательно. Имеется в виду установление верхней границы роста таких цен. Правда, мы понимали, что, скорее всего, по большинству товаров указанная верхняя граница и станет базовой ценой. Причиной тому — как желание предприятий подзаработать, так и еще старая советская психология

хозяйственников — всегда ориентироваться на разрешенный государством максимум. В полностью «дефицитной» экономике производители и продавцы не привыкли сталкиваться при повышении цен с ограничениями со стороны платежеспособного спроса. Этот урок им еще предстояло усвоить.

Перечень товаров и услуг, цены на которые оставались регулируемыми, был плодом тяжелых размышлений и дискуссий, отчасти внеэкономического характера. Так, относительно части социально значимых товаров существенную роль играли политические и психологические соображения. Что касается предельного уровня повышения цен на «структурообразующие» товары типа нефти, то здесь, естественно, были сделаны многочисленные расчеты. Оценивались возможные последствия для общего роста цен удорожания, например нефти в 2—3 раза, в 5 раз и т.п. Мы отнюдь не были свободны в своем решении и с учетом ситуации в самой отрасли. К тому времени российская нефтяная промышленность пришла в серьезный упадок, добыча нефти резко снижалась. Отрасль нуждалась в капитальных вложениях. Если бы мы слишком занизили цены на ее продукцию, то в условиях роста остальных цен мы просто погубили бы нефтедобычу, приносящую стране основные валютные доходы. Поэтому важно было найти то оптимальное повышение, которое, с одной стороны, позволило бы нефтяной промышленности за несколько месяцев, пока рост остальных цен не сделает ее убыточной, получить инвестиционные ресурсы и оборотные средства для своего развития, а с другой стороны, смягчило бы общий инфляционный шок, вызванный повышением цен на нефть.

Я собрал тогда очень большую комиссию. В нее вошли ученые из Академии наук, в том числе мои бывшие товарищи по работе, специалисты из Министерства экономики и финансов, из отраслевых ми-

нистерств, где тоже делались предварительные просчеты. Центральную роль играли, естественно, союзный Госкомитет цен и его российские коллеги. В комиссии были представлены самые разные точки зрения. На одном фланге, например, был председатель союзного Госкомцен Иван Иванович Горбачев, ставший моим самым решительным оппонентом. Он вообще был категорически против решения о либерализации цен. В еще большей степени противился ему заместитель Горбачева Уланов. А на другом фланге был приглашенный для этого обсуждения поляк Марек Домбровский, бывший советник Лешека Бальцеровича — «отца» шоковой терапии и всей польской реформы, проведенной довольно успешно для страны, находившейся, так же как и мы, в сложном экономическом положении. Домбровский призывал нас не повторять польские ошибки и выступал за полную отмену государственного контроля цен. Его присутствие на этом заседании вызвало, кстати, дикое раздражение госплановцев, которые совершенно не хотели в то время признавать польский опыт. Марека воспринимали чуть ли не как агента ЦРУ. Даже провести его в здание Госплана, где я сам сидел «на птичьих правах», стоило мне некоторых усилий.

Помню, тогда я в очередной раз убедился, что многие экономико-математические модели оказываются достаточно бессмысленными, если воспринимать расчеты по ним сугубо механистически без всякого соотнесения с жизненными реалиями и с ограниченными возможностями самих моделей. Я закончил отделение экономической кибернетики экономического факультета МГУ и всегда был искренним патриотом таких моделей. В академическую бытность много занимался построением различных моделей экономических процессов, в том числе и достаточно масштабных. Одним из главных контраргументов И.И. Горбачева против либерализации цен вообще и повышения цен на нефть

в частности стали расчеты на основе разработанной в Госкомцен модели межотраслевого типа. Их расчеты показывали, что при росте цен на нефть, например, в 5 раз, общий рост цен в стране составит 7 раз. На беду Ивана Ивановича, довольно слабо разбиравшегося в модели, результаты расчетов по которой он приводил, я много лет занимался именно межотраслевыми моделями. Написал на эту тему немало серьезных статей, в том числе переведенных за рубежом. Даже встречался с автором первой модели межотраслевого баланса, американским ученым российского происхождения В.В. Леонтьевым, получившим за ее разработку Нобелевскую премию по экономике. Здесь я играл, как говорится, на своем поле. Даже не зная нюансов конкретной модели, в которую так верил Горбачев, я из общего понимания достоинств и слабостей этих моделей объяснил ему, где содержится математический эффект, приводящий к нелепому экономическому результату.

Ссылаясь на свои расчеты, союзный Госкомцен всячески пытался убедить меня, что отпускать цены вообще категорически нельзя, а нужно, во-первых, еще немножко подождать, а во-вторых, делать, как Павлов, постепенно: на несколько видов товаров цены освободили — подождали, потом еще и еще. Мне было, однако, совершенно ясно, что нет ничего хуже двухсекторной экономики, где одни цены свободны, а другие «зажаты». Это влечет за собой постоянный дефицит товаров и постоянное недофинансирование тех секторов экономики, цены на продукцию которых жестко зафиксированы. В этом случае нужно вводить административное распределение товаров, «карточки покупателя», т.е. все то, что уже было в СССР и от чего мы собирались решительно уходить.

Правда, после моей короткой лекции по межотраслевому моделированию и тезиса о необходимости понимать ограниченные возможности моделей пафос

председателя Госкомцен резко снизился. Должен заметить, что Горбачев и его команда произвели на меня в тот раз какое-то тягостное впечатление. Когда вскоре я принимал решение о назначении руководителя Комитета цен при Минэкономики России, я в отличие от обычной практики делать ставку на союзных чиновников, выбрал на эту должность председателя российского комитета Л.И. Розенову. Эта энергичная и дотошная женщина потом служила мне верой и правдой, давая хорошую аналитику по ценам и помогая сдерживать аппетиты «естественных монополистов». Правда, в душе она так и осталась патриотом государственного регулирования цен. Сразу после отставки Гайдара в декабре 1992 года, когда нам всем было не до контроля подведомственных организаций, она принесла только что назначенному В.С. Черномырдину постановление об административном регулировании рентабельности на некоторые товары, которое он, не очень, видимо, разобравшись в сути, подписал. Последствия для товарного рынка могли быть печальными. Товары с регулируемыми ценами стали бы исчезать с полок магазинов. В результате энергичного вмешательства Б. Федорова и оставшихся членов нашей команды при поддержке президента злополучное постановление Черномырдин отменил (позднее я расскажу об этом подробнее), а для Леры Ивановны вся история закончилась ликвидацией Комитета цен и концом ее административной карьеры.

К сожалению, в 2009 году в рамках подготовки закона о регулировании торговли в правительстве вновь возникли дискуссии о целесообразности установления максимальной торговой наценки, что кардинально не отличается от административного ограничения рентабельности. Все-таки мы удивительно любим несколько раз наступать на одни и те же грабли.

Возвращаясь к либерализации цен, отмечу, что в конце концов было принято совершенно правильное

решение сохранить государственный контроль над тарифами естественных монополий (регулировать тарифы железной дороги, электроэнергетики, газоснабжения и связи). Мы сохранили тогда также регулирование тарифов на воздушный транспорт. Довольно скоро мы их «отпустили», и все прошло безболезненно. Однако поначалу мы очень боялись последствий либерализации тарифов на авиаперевозки. Начиналась зима. Помню, министр транспорта В. Ефимов нас просто запугал прогнозами, что в случае либерализации тарифов Север почти моментально весь вымрет, т.к. туда можно добираться только самолетами. А поскольку авиаторы в ряде регионов тоже в какой-то степени монополисты (зимой на Севере — либо нарты, либо самолеты), то, если мы сейчас отпустим цены, — конец. Люди на Север и с Севера из-за цен не доедут. Конечно, здесь был явный элемент преувеличения, и сейчас можно это вспоминать с юмором, а тогда... Представьте, что вы собираетесь принять решение, а вам говорят, что там же люди замерзнут, к ним не попадет продовольствие, женщины не смогут рожать, потому что нельзя вывезти рожениц! Самолеты — это единственное, что связывает северян с Большой землей, а вы хотите отпустить цены на авиаперевозки. Тут действительно наступает ощущение скорого апокалипсиса. Беда в том, что подобные картины мне рисовали почти по каждой отрасли!

Для меня то совещание было по-настоящему тяжелым психологическим испытанием. Идет уже финальное обсуждение. Все по нескольку раз высказались, а решать-то мне! Подобные ситуации были, наверное, одним из самых серьезных экзаменов практически для каждого члена нашей, «гайдаровской», команды. Мы ведь были пришельцами из академического мира, привыкли сидеть «по другую сторону стола» — как ученые, консультанты, эксперты. Мы всегда давали советы, делали прогнозы, предлагали варианты. А решать должны были начальственные

дяди. На них лежала ответственность. И вот я сам оказался в положении того самого «дяди». На собственной шкуре понял, что это такое, когда несколько часов идет обсуждение, да еще на повышенных тонах, как бывает всегда, когда совещание затягивается, а решения все нет и нет. В итоге наступает какой-то момент, когда «за» и «против» высказаны, аргументы рассмотрены, и все два-три десятка человек за огромным госплановским столом поворачиваются в твою сторону: мы все сказали, теперь тебе решать! В тот раз я сделал долгую, далеко не театральную паузу, наконец набрал в легкие воздуха и сказал по возможности твердым голосом: будет вот так. И, будучи законопослушными людьми, все немедленно согласились — раз начальник решил, значит, будем освобождать все цены, кроме таких-то.

В итоге тщательной проработки вопроса было принято решение о либерализации 85—90% цен. Кроме тарифов естественных монополий сохранялось административное регулирование цен на 12 основных видов продуктов питания, на некоторые коммунальные услуги, на ограниченный круг энергоносителей и полуфабрикатов. Меня потом не раз спрашивали: на основании чего цены на нефть были повышены именно в 5 раз? Я отвечал, что мы базировались на расчетах, которые сулили некоторый уровень стабильности в нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности при достаточно скромном общем росте цен. Но если быть до конца честным, надо признать, что наши прогнозы основывались зачастую на очень условных расчетах. Во многом присутствовал элемент интуиции.

Мы рассчитывали, что на первом этапе цены вырастут в среднем примерно в 2—3 раза, и, как показала потом жизнь, ошиблись не так сильно. Если вести речь именно о первом скачке, то в январе рост цен составил до 3,5 раз. И это, конечно, было немало, но

все же не 10 и не 30 раз. И даже Иван Иванович Горбачев с его предсказаниями семикратного роста цен оказался неправ. Думаю, столь «успешный» результат был достигнут еще и потому, что мы закладывали в бюджет рост цен всего в 2 раза, сознательно занижая так называемый «эффект инфляционных ожиданий», который в неустойчивой экономике и при высокой инфляции сам по себе играет роль очень мощного инфляционного фактора. Особенно это было важно на первом этапе реформирования экономики, когда еще не начали действовать ограничения со стороны спроса. В принципе, вначале люди еще не понимали, что такое свободная цена. Если вы в таких условиях заложите в свои бюджетные расходы рост цен в 4 раза, они и вырастут в 4 раза, т.к. все — и производители, и торговля, и население, и бюджетная сфера — будут ориентироваться именно на этот показатель. Именно его они и будут закладывать в своих проектировках, учитывать при назначении цен на свою продукцию и при формировании потребительского поведения. И даже если реальное состояние рынка, соотношение платежеспособного спроса и предложения будет обусловливать рост цен всего в 1,5 раза, люди будут априори закладывать четырехкратное повышение, что само по себе будет толкать цены вверх.

Конечно, наиболее дискуссионным вопросом были цены на нефть. Как я уже сказал, правительство тогда не решилось освободить их, опасаясь серьезных последствий для российской промышленности. Наступили бы они или нет, теперь можно только гадать, а история, как известно, не терпит сослагательного наклонения. Думаю, что если бы наша политика жестких финансовых ограничений продолжалась не четыре месяца, после чего начался «откат», а намного дольше, — можно было бы отпустить цены на нефть с самого начала. Скорее всего, в этом случае катастрофического скачка цен не было бы.

Здесь, несомненно, сыграли свою роль политические и психологические факторы. У правительства был очень низкий уровень устойчивости. В решающей степени он определялся поддержкой президента Ельцина. Любой серьезный катаклизм на первом этапе реформ мог «смести» правительство в самом начале и так поставить жирный крест на всей программе реформ.

Впрочем, и после ухода нашей команды правительство еще некоторое время не решалось полностью отпустить на свободу цены на все энергоносители. Это была закамуфлированная форма поддержки убыточных предприятий. Потенциальных банкротов можно субсидировать напрямую, а можно просто сохранять для них льготные цены на используемое сырье. В пользу варианта немедленного отпуска цен на нефть говорит тот факт, что внутренние цены на нефть у нас росли не быстрее других цен, а иногда даже несколько медленнее. Скажем, цены на металлы росли гораздо быстрее и очень скоро вышли на мировой или близкий к нему уровень, что послужило причиной кризиса в металлопотребляющих отраслях, да и в самой металлургической промышленности. Правительство через некоторое время пошло на снижение экспортных пошлин на металлы, иначе их экспорт был бы абсолютно нерентабелен, как, кстати, и экспорт угля. Но в конечном итоге именно металлургия достаточно скоро восстановила свой экспортный потенциал и многие годы увеличивала его. Ныне металлургия — одна из ключевых экспортных отраслей России.

Противодействие братских республик и «финансовый развод» с ними

Проект президентского указа о либерализации цен был подготовлен нами уже 15 ноября, а постановление правительства — еще через пару недель: мы работали

быстро. Предполагалось объявить о либерализации цен с 1 декабря 1991 года. Но президент и правительство столкнулись с очень жестким противостоянием других советских республик. Конечно, они были страшно испуганы и не понимали до конца, что же мы в действительности собираемся делать. Поэтому предпринимали всякие политические шаги, демарши, чтобы как можно дольше отсрочить это решение. Хотя, по большом счету, было совершенно непонятно, зачем им это нужно? Страшно — да, но поскольку Россия уже приняла решение, то все попытки отсрочки не имели никакого смысла: «перед смертью не надышишься». Что-то сделать за две недели невозможно. Нужно было смириться даже с тем, что фактически мы их «выталкивали» на создание собственной валюты.

Я вспоминаю один забавный эпизод на Старой площади перед началом какого-то заседания. Я прохаживался в ожидании возле кабинета Гайдара, а за мной хвостом увивался замминистра экономики Украины и нервно допытывался: «Что вы делаете? Объясните, как все будет, как вы намереваетесь это делать? Или, может быть, вы не будете этого делать?» (Речь шла об освобождении цен.) Понимая, что объяснять ему «на бегу» все наши подходы бессмысленно, я в конце концов ответил довольно резко. Сказал что-то типа сейчас отстань, а будет готово постановление правительства, я его тебе лично подарю.

Кстати, изначально нашей программой предусматривалось на переходном этапе просто сделать надпечатки на советских купюрах — «российский рубль», «украинский рубль», «белорусский рубль» и т.д., чтобы разделить финансовую систему Союза, заставить республики ввести какие-то собственные деньги. Конечно, это был очень примитивный и наивный вариант. И когда Украина через некоторое время ввела свои купоны — «для защиты внутреннего рынка», — мы просто перекрестились. Потому что, пока они продолжали пользоваться советскими деньгами, они могли эмитировать

рубли в любом количестве и были для нас совершенно неподконтрольными. В части наличных денег мы их лимитировали, взяв в свои руки Гознак, но «безнал» находился в их руках точно так же, как и в наших. Уже значительно позже, в середине 1992 года, мы сумели ввести в контролируемое русло и безналичные расчеты, а сначала республики довольно здорово повышали общий инфляционный потенциал тем, что эмитировали формально советские, а фактически уже российские рубли. Поэтому задача была — как можно скорее «вытолкнуть» их на собственную валюту. Для республик — мера крайне болезненная, но для России — единственная возможность закрыть тот самый «кран», о котором я уже говорил. Здесь, конечно, имело значение, кого в первую очередь нужно было «выталкивать из рубля», а кого — во вторую. Если эмиссия рублей со стороны Армении не так сильно подрывала реформаторские усилия нового российского правительства, то эмиссия со стороны Украины, Беларуси или Казахстана наносила России существенный урон.

Долгое время нам не удавалось расстаться в полной мере, и цель была достигнута только после отмены хождения советских рублей в России. В середине 1992 года мы перестали давать республикам наличность, и было принято также решение не пропускать безналичные платежи, превышающие величину остатка на корсчете Центробанков республик в ЦБ России или в соответствующих коммерческих банках. Тем самым был разделен также безналичный оборот и в итоге полностью разделены денежные системы бывших советских республик.

В результате нажима республик на президента нам пришлось вначале перенести дату освобождения цен на 16 декабря, а потом отсрочить ее еще на полмесяца. Окончательный срок был определен как 2 января 1992 года. Сами же документы по либерализации цен, разумеется, были приняты раньше. Президентский Указ «О мерах по либерализации цен» был подписан

3 декабря, а знаменитое 55-е Постановление правительства, конкретизировавшее его, было выпущено 19 декабря 1991 года.

Последний месяц 1991 года был крайне тяжелым для всех. Страна мучилась, часами простаивая в очередях за самым необходимым — молоком, мясом, хлебом. Люди металась по опустевшим магазинам в унизительных попытках как-то отоварить добытые в ЖЭКах талоны на масло, крупу, сахар, водку. Мы же судорожно, из последних сил старались мобилизовать хоть какие-то резервы, которые можно было «выбросить» на прилавки для задерганных тотальным дефицитом людей. Все было на пределе. В общем, медлить с освобождением цен больше было некуда. В стране шел полный развал потребительского рынка, нарастал ажиотаж с закупками впрок. Не было реальной возможности пресечь накопление товаров работниками торговли, которые в подсобках, на складах и базах утаивали все, что можно, рассчитывая в сложившейся ситуации нагреть руки. Кое-как, конечно, с ними боролись. С помощью торговых инспекций и всяких общественных комиссий некоторую часть припасаемых товаров удавалось вернуть на прилавок, но существенных изменений в ситуацию это не вносило. Да, если признаться честно, особого смысла в этих усилиях мы не видели. Поскольку принципиальное решение об освобождении цен было принято, а развал потребительского рынка стал реальностью, такое накопление товаров позволяло надеяться на то, что после либерализации цен оно хотя бы в некоторой мере сдержит их рост.

Учимся жить со свободными ценами

Либерализация цен, как я уже сказал, являлась далеко не единственным важным решением в рамках экономической реформы, принятым в те недели. Но

это был наиболее болезненный в социальном отношении и потому наиболее ответственный шаг. Отрицательные и положительные последствия других решений не могли проявиться быстро — в течение нескольких недель и даже дней. Что касается освобождения цен, то здесь первый эффект наступал почти мгновенно. Поэтому все мы очень нервничали перед 2 января и, честно говоря, побаивались этого дня. Расчеты расчетами, а все же нас волновало, каким будет в действительности рост цен, каковы будут социальные последствия.

Для оперативного мониторинга состояния рынка и «настроения масс» накануне постановлением правительства была создана под моим председательством специальная Межведомственная комиссия по оперативному контролю ситуации, о которой я уже упоминал. Мне в подчинение были даны руководящие работники практически всех ведомств, обладавших какой-то информацией, начиная от Госкомстата и кончая МВД. Мы задействовали такие дополнительные источники информации, как ТАСС и закрытая система правительственной связи и информации (система «КОНТУР»), которая оперативно собирала сведения практически со всех крупных предприятий страны. На эту комиссию работала и контрразведка.

Накануне освобождения цен страна как бы замерла в ожидании перед пугающей всех неизвестностью. А в магазинах, на торговых базах и складах весь день 2 января шла переоценка имеющихся товарных запасов. Переоценивались не только запасы торговли, но и запасы сырья, готовой продукции и полуфабрикатов на предприятиях, переоценивались товары, находившиеся в пути. По результатам этой переоценки на предприятиях Минфин тогда принял решение изъять половину прироста стоимости запасов в пользу бюджета, поскольку данные материалы были закуплены ими еще по старым ценам. Вторую половину оставили

предприятиям на пополнение их оборотных средств. На мой взгляд, это была ошибка Василия Барчука. Надо было все им оставить. Все равно это изъятие проходило потом с большим трудом. В итоге на это дело махнули рукой, и оставшиеся недоимки предприятиям простили. Тогда, правда, было собрано, если мне не изменяет память, 5 миллиардов рублей, что по ситуации на январь 1992 года тоже было немалой суммой. Но предприятия в результате лишились части оборотных средств, которые были им очень нужны в условиях резко подскочивших издержек производства.

И если вспомнить о разразившемся впоследствии кризисе неплатежей, то одна из причин его начала лежала в этой ошибке Минфина. Она не была единственным фактором. Главной причиной кризиса неплатежей стала структурная несбалансированность экономики, наличие огромного количества неконкурентоспособных в рыночных условиях производств и низкая эффективность банковской системы, которая чисто технически задерживала платежи. Я не говорю сейчас о злоупотреблениях, которые тоже имели место, а лишь о технической неподготовленности банковской системы к переходу к рынку. Это было для правительства крайне неприятным сюрпризом. Команда Матюхина оказалась недостаточно профессиональной для того, чтобы обеспечить сугубо технические вещи — нормальную скорость расчетов между партнерами. А при высокой инфляции крайне важно, получаете ли вы деньги день в день или через три недели, а то и через месяцы. Во втором случае это уже совсем другие деньги, невероятно «похудевшие» в смысле своей покупательной способности. В результате у предприятия сразу возникает колоссальный дефицит оборотных средств. И если бы те «лишние» суммы от переоценки остались тогда предприятиям, они смогли бы сыграть роль финансового демпфера, что наверняка помогло бы предприятиям какое-то

время продержаться на собственных финансовых запасах. Весь процесс прошел бы менее болезненно. Я помню, как мы тогда дискутировали на эту тему с Барчуком. Я пытался его переубедить, но — увы! Он при поддержке озабоченного, прежде всего, инфляцией Гайдара сумел настоять на своем.

Однако все это было потом, а в тот момент нас волновала главным образом реакция населения после 2 января. Под знаком предстоящего события прошла для нас новогодняя ночь. Мы провели ее на той самой даче в Архангельском, где несколькими месяцами раньше писали свою программу. Приехали с женами. Сели за довольно убогий в смысле яств, совсем не «правительственный» стол. Старая система правительственных привилегий была нами ликвидирована, кремлевские пайки отменены, поэтому поставили на стол то, что могли захватить из домашних холодильников и что добыл Коля Головнин, традиционно, еще со времен работы над программой, заботившийся о нашем быте. Поскольку магазинное изобилие лишь «маячило» где-то впереди, то, помню, пришлось довольствоваться в основном полтавской колбасой и чем-то вроде кабачковой икры. Чудом наскребли пару бутылок шампанского для новогоднего тоста, поэтому пить пришлось в основном водку. Позже подъехали Гайдар и Шохин, которые как более крупные начальники до полуночи встречали Новый год в Кремле. Заходил Бурбулис, но ненадолго. Он проводил новогоднюю ночь на одной из соседних дач в другом кругу, с бывшими коллегами по Госсовету. О 2 января практически не говорили. И без того на эту тему было наговорено достаточно. Но мысли, так или иначе, крутились вокруг послезавтрашнего дня. Говорили о том, что жить нашему правительству, судя по всему, предстоит недолго. Все же слишком непопулярной выглядела сама эта мера по освобождению цен. Однако никаких упаднических настроений не

было. Мы были молоды, практически все ровесники. Это был первый вечер отдыха после каторжной двухмесячной работы в правительстве. Было весело. Недавно Чубайс напомнил мне, что в ту ночь я долго развлекал их рассказом про ниобий. Накануне один из многочисленных посетителей настойчиво просил у меня квоту на его экспорт, утверждая, что через это можно решить половину проблем страны. Где уж он собирался брать этот редкий металл и кому его продавать, я сейчас не припомню, но помню, что явную авантюру не поддержал. Тогда по правительственным и министерским коридорам ходило много авантюристов, предлагавших революционные и судьбоносные решения. Один из них даже убедил Бурбулиса разрешить экспорт так называемой «красной ртути», хотя существование в природе такого вещества так и осталось недоказанным.

Если говорить всерьез, то к этому моменту гигантский маховик либерализации цен уже был запущен. Все, что можно было сделать, мы сделали. Все команды были отданы, секретные инструкции разосланы. Оставалось только ждать, чем все закончится и оперативно реагировать на ситуацию. Мы были достаточно уверены в том, что какого-то безумного скачка цен не произойдет, хотя и побаивались всяких неожиданностей и социальных катаклизмов. Чтобы этого не случилось, постарались максимально накопить кое-какие запасы и завезти максимально возможное количество импорта, которое смогли получить у зарубежных кредиторов. Извлекли из государственных резервов товары, не являвшиеся стратегическими, осуществили превентивное повышение зарплаты в 1,9 раза и выдали ее еще перед Новым годом (к счастью, кризиса наличности тогда еще не было).

На следующее утро, 1 января, я уже находился на работе, занимался какими-то бумагами. С Центрального телевидения приехали брать интервью. Я расска-

зывал о том, что сделано, к чему готовимся, успокаивал слушателей, убеждал, что все будет в порядке. Корреспондентка после записи сказала, что у меня был очень грустный вид, когда я говорил о том, что все пройдет благополучно. Но у меня просто побаливала голова после бессонной новогодней ночи. Мой оптимизм, однако, подтвердился уже через пару дней — в магазинах появились товары. Их было поначалу совсем не так много, как хотелось бы. Насыщенность рынка была минимальной, отдаленно несравнимой с той, что есть сегодня. Но товары появились, хотя и с новыми, пугающими ценниками. И с того дня товары уже больше в России не исчезали. В первые дни товарооборот был мизерным. Люди заходили в магазины в основном посмотреть, приценяться. Некоторые товары они до этого не видели в открытой продаже месяцами. Но уже довольно быстро начали осваиваться. Более того, появился неплохой спрос на товары длительного пользования. Цены на них, конечно, выросли, но товары после долгого отсутствия наконец появились. И люди потянулись в магазины. Конечно, они опасались (и не напрасно) дальнейшего роста цен. Но это был уже не тот панический, ажиотажный спрос, который в ноябре и декабре сметал с прилавков все без исключения, а нормальный платежеспособный потребительский спрос, постепенно уравнивающийся предложением. Так из нашей жизни исчезло понятие «массовый дефицит», касавшееся ещё недавно самых простых, насущных товаров. Конечно, переход к свободным ценам был некоторым шоком для населения. Но опасения по поводу возможного социального взрыва, слава богу, не подтвердились. Упомянутая специальная комиссия по оперативным вопросам собралась на полнокровное заседание лишь один раз, и больше надобности в них не возникало. Информация собиралась уже в нормальном рабочем режиме.

Помню, меня пытали в то время журналисты — контролирует ли правительство потребительский рынок для того, чтобы там не завышались цены? Например, говорили они, пошли резко вверх цены на стиральные порошки, а вы бы дополнительно закупили где-то крупную партию и выбросили в продажу? Я отвечал, что более мы, правительство, стиральные порошки вообще не закупаем, и в этом вся прелесть. Введя свободу внутренней и внешней торговли, свободу закупки и продажи любых товаров без всякой административной привязки, мы внедрили саморегулирующийся рыночный механизм. Сама его суть в том и состоит, что если цены на стиральные порошки вдруг сильно пошли вверх, тут же находятся сотни «экономических муравьев» — торговых фирм, «челноков» и т.п., которые немедленно ради собственной выгоды, а не по плану, начинают закупать эти порошки у нас или за рубежом. И в течение короткого времени ситуация приходит в норму. Хотя, конечно, на первых порах были отдельные достаточно крупные централизованные закупки, связанные, например, с неурожаем картофеля. Мы закупили тогда для ряда областей довольно много картофеля в Польше, потому что это не мобильный товар. Зимой он либо есть на региональных базах, либо его нет. И довольно сложно ожидать, что внутри большой страны с еще слабо развитой системой конкурентной торговли рынок быстро урегулирует проблему сам.

Пришлось также централизованно закупать, в том числе по бартеру, кокс в Польше, потому что Украина резко повысила цены на него. И для того, чтобы избежать скачка цен на металл и далее по всей производственной цепочке, мы пошли на крупные, порядка 4 миллионов тонн, закупки кокса там, где его предложили значительно дешевле. Кстати, либерализовав цены на большинство товаров и услуг, мы в большей степени следили не за потребительским

рынком, а за ключевыми товарными позициями, как, например, кокс, которые могли потянуть за собой цепочку роста других цен.

В ближайший после «ценового шока» четверг очередное заседание правительства под руководством Ельцина прошло, как обычно. Специально вопрос о ценах на нем не обсуждался. Конечно, была дана общая информация, но президент и без нас имел достаточно полную картину того, что делается в стране. И поскольку никаких ЧП в общем-то не было, то и обсуждать было нечего. Насколько я понимаю, Ельцин действительно рассчитывал тогда на относительно быстрое преодоление трудностей. Его заявление о том, что осенью ситуация существенно улучшится и будет обеспечена не только финансовая стабилизация, но и начнется подъем производства, не было каким-то пропагандистским ходом. Думаю, он сам в это искренне верил. Позже президента усиленно «шпыняли» за несбывшиеся обещания, в том числе за несостоявшийся осенний экономический подъем. Он достойно «держал удар», не кивая на правительство, хотя мог, конечно, заявить, что это именно мы «не оправдали его надежды».

Впрочем, думаю, он понимал, что не команда Гайдара повинна в срыве планов оздоровления экономики. Конечно, что произошло — то произошло. Но если бы нашему правительству тогда дали спокойно поработать хотя бы до конца года, то не знаю, как насчет экономического подъема (для этого нужно было решить слишком много структурных проблем, на что требуется время), но, убежден, нам удалось бы обеспечить финансовую стабилизацию. И в ситуации лета 1994 года, когда инфляция наконец была снижена до 3—4% в месяц, мы оказались бы не позднее той самой осени 1992 года. Но это — если бы нам дали доработать тот год по плану и не началось бы усиленное давление на кабинет, которое привело к массовой разда-

че льгот и кредитов. Впрочем, это отдельная тема, и я к ней еще вернусь, а пока продолжу о Ельцине.

Несомненно, в то время президент достаточно слабо разбирался в действии саморегулирующихся рыночных механизмов. Такие понятия, как «макроэкономические пропорции», «соотношение денежной и товарной массы», «инфляция издержек», «ограничения со стороны спроса» и т.п., были для него «темным лесом». Гайдар, как мог, давал Борису Николаевичу разъяснения, но пройти за пару недель курс макроэкономики было не по силам и такому титану, как Ельцин, особенно учитывая его партийно-строительное прошлое. Я не уверен, что ему было вполне ясно, почему в какой-то момент никем не регулируемые цены вдруг должны остановиться в росте. Поэтому, когда президент вскоре после Нового года впервые лично столкнулся с жалобами людей, вызванными повышением цен, его реакция носила иногда весьма специфический характер, оказавшись своеобразным рецидивом чисто административного подхода к управлению.

Ельцин снимает директора мясокомбината

Я был непосредственным свидетелем известного по СМИ случая, произошедшего во время визита Ельцина в Брянскую область. Одной из задач поездки было знакомство с ходом ликвидации последствий чернобыльской аварии на этой наиболее пострадавшей российской территории. На месте обнаружилась масса недостатков в использовании выделенных средств, много разгильдяйства и головотяпства. Например, новые поселки для переселяемых из загрязненной зоны начинали иногда строить в чистом поле, без привязки к каким-то действующим коммуника-

циям. В итоге дома стояли, а жить в них было нельзя. Да еще выяснилось, что многие чиновники под предлогом строительства жилья для чернобыльцев сооружают дома для себя. Все это, естественно, не улучшало настроение президента. Тут же, на месте, он снял с работы первого заместителя председателя правительственного комитета по Чернобылю. Довольно скоро был уволен и его председатель Семен Волощук.

Тогда же произошла одна из его первых встреч с большим количеством людей после освобождения цен. Мы поехали в Новозыбковский район, сильно пострадавший от радиоактивного загрязнения. Я заранее выехал на машине и встречал президента, летевшего вертолетом, на площадке для приземления. Увидев Ельцина, стоявшая по периметру толпа, сметая немногочисленную охрану, бросилась на поле. Никакой сегодняшней суеты, «перекрытий транспортных потоков», снайперов, групп «альфа», собачек в поисках взрывчатки и так далее не было и в помине. Все удивительно просто, на редкость демократично. У меня в первый момент даже возникло ощущение, что сейчас нас просто раздавят. Я невольно встал перед президентом. Коржаков занял место у него за спиной, хотя едва ли мы и еще пара охранников смогли бы его защитить от сотен людей. Нас окружили плотным кольцом. Раздались жалобы, просьбы... Ельцин экспромтом произнес короткую речь, хорошо встреченную людьми. Это было незабываемое зрелище. Белое заснеженное поле, черная толпа людей, а над ней возвышается непокрытая седая голова Ельцина. Я тогда первый раз воочию убедился, как популярен он среди россиян и как умеет с ними разговаривать.

После возвращения из Новозыбкова в Брянск Ельцин пошел по магазинам на центральной площади города перед бывшим обкомом. Собеседников ему, могу это засвидетельствовать, специально не подбирали. И, естественно, жалоб на дороговизну Бо-

рис Николаевич наслушался немало. А тут еще в магазине, скорее всего, специально к приезду президента, выложили дорогую копченую колбасу — вот, мол, как у нас в Брянске все хорошо с продуктами питания. Давно забытый деликатес есть в свободной продаже. Но народ этого не оценил и стал спрашивать: а где же «Чайная» по 1 руб. 70 коп? В общем, брянский люд начал жаловаться, что начальство на людей внимания не обращает, в частности дешевую колбасу совсем перестали выпускать. И все это высказывалось президенту в лицо, и достаточно резко. Один магазин толпа вообще блокировала, и президента пришлось вывозить оттуда на простой милицейской машине, т.к. его лимузин уже не мог прорваться. Охрана у дверей все же как-то отодвинула толпу, президент прыгнул в машину ГАИ, и ей с трудом очистили дорогу. Ельцин серьезно разволновался.

На собранное в узком кругу совещание местного руководства он пришел не в лучшем расположении духа, а тут еще выяснилось, что глава областной администрации вывесил в зале заседаний президентский портрет. Тогда это еще не было в моде. Борис Николаевич просто взвился: «Немедленно, лично снимите!» Я помню, как у бедного мужика от ужаса дрожали руки, и он никак не мог вскарабкаться на стул, чтобы снять со стены этот злополучный портрет. У Ельцина были цифры о состоянии дел в области, и данные далеко не радужные. К поездкам он всегда готовился очень тщательно. Я вынужденно подлил масла в огонь, когда он попросил доложить о положении с инвестициями и строительством жилья для переселенцев. На совещании всплыли факты злоупотреблений и беспорядка с использованием чернобыльских денег. Да и вся ситуация в стране, в том числе в связи с началом реформ, напряженная. В общем, ему с его характером просто необходимо было что-то немедленно предпринять.

Совещание закончилось, президент вышел на улицу — вся площадь перед обкомовским зданием запружена толпой. Ельцин сошел на ступеньки, начал говорить — об экономической политике, о том, что скоро станет легче. Что часто не экономическая политика виновата в каких-то бедах, а конкретные люди, которые пытаются наживаться на тяжелой ситуации, или не умеют работать, или саботируют. Например, говорил президент, директор мясокомбината, выпускающий дорогую колбасу, но забывший, что нужна и дешевая. И тут же объявил: «Я даю указание главе администрации в течение суток снять с должности директора мясокомбината за провокацию и сознательное озлобление населения». Этот инцидент потом и растрезвонила вся пресса, в том числе и в критическом по отношению к президенту ключе. Говорят, правда, что публично разжалованный директор потом еще долго работал на своем месте, только назывался «исполняющий обязанности».

Конечно, это были одни из самых трудных дней. Вскоре уже стали заметны сдвиги к лучшему. Рост цен замедлился. Сказались и те меры подстраховки, смягчения удара, которые были предприняты правительством на «переходный период» в части медленного роста тарифов естественных монополий. Начали действовать и ограничения со стороны спроса.

В целом, народ мужественно выдержал это горькое лекарство. Более драматично реагировала пресса. Спустя месяц после освобождения цен, торопясь подвести первые итоги, она давала в основном негативные оценки. И хотя были отдельные оптимистические высказывания типа «были бы товары, а деньги заработаем», в большинстве своем пишущая братия приняла либерализацию цен, мягко говоря, без понимания. Например, известный ныне «прокремлевский» тележурналист, а тогда экономический обозреватель «Независимой газеты» М. Леонтьев вообще в статье публично сомневался

в том, что «Гайдар создал что-то новое». По его мнению, правительство Гайдара целиком повторило то, что делало павловское правительство, и поэтому Валентина Павлова следовало выпустить из тюрьмы, где он тогда находился. А прекрасная поэтесса Юнна Мориц, вдруг занявшаяся экономическими проблемами, резюмировала в «Советской России»: «Рынок окончательно сдох. Попытки правительства оживить покойника наталкиваются на противодействие народа, которому хочется завтракать, обедать и ужинать».

Однако анализирующие реакцию населения социологи вскоре вынуждены были признать: «Непопулярность непопулярных мер преувеличена». Главный аргумент критиков реформ об отсутствии у нее социальной поддержки, по мнению социологов, не подтверждался. Конечно, констатировали они, картина далеко не радужная, но и отнюдь не катастрофичная. Ситуация в общественном мнении виделась им куда менее напряженной, чем можно было бы ожидать на фоне предпринятых правительством болезненных мер. Спустя несколько первых месяцев жизни с освобожденными ценами, согласно опросам, большинство населения не предъявляло гайдаровскому курсу категорических претензий, но все же около трети россиян выступало за изменение этого курса. И голоса их, конечно, были слышны.

Как защитить население

Я уже говорил раньше, что мы старались адресной социальной поддержкой со стороны государства помочь конкретным, наименее защищенным категориям граждан перенести тяготы возросшей стоимости жизни. Эту переориентацию социальных программ с поддержки всех на помощь действительно остро нуждаю-

щимся людям мы рассматривали как очень важный элемент всей нашей политики рыночных реформ. Конечно, и в прежней системе существовали прямые адресные выплаты социальной помощи отдельным категориям — пособия малообеспеченным, пенсии по инвалидности и т.д. Но основные суммы социальных расходов уходили не на это. Они шли на различные универсальные дотации, ориентированные на поддержку всех категорий населения. Однако подобные социальные программы лишь формально были адресованы в равной мере всем гражданам. В действительности же в социалистическом обществе всеобщего равенства одни люди были, пользуясь известным выражением Дж. Оруэлла, «более равны, чем другие». За общим принципом бесплатной медицины для всех скрывались глубокие различия между качеством лечением одних в разного рода закрытых медицинских учреждениях и других — в общедоступных больницах. Такое же положение было в сфере всеобщего бесплатного образования, при распределении бесплатного жилья и т.д. Социальные ассигнования, например, на путевки формально адресовались всем, но один человек ехал в элитный санаторий или дом отдыха, где жил в номере «люкс» и питался черной икрой, а другой — отдыхал в убогом пансионате с пятью соседями по комнате и «макаронами по-флотски» в столовой. Когда государство дотировало, например, цены на мясо или лекарства, мотивируя это поддержкой малообеспеченных, то на деле эти дотации получали либо те, кто мог купить этого мяса больше других, то есть как раз высокодоходные группы населения, либо те, кто мог его «достать», что тоже было весьма существенно в нашей социалистической действительности. Часто обе эти категории потребителей совпадали. И такие примеры можно приводить бесконечно.

Поэтому мы с самого начала взяли курс на выявление и оказание поддержки тем группам населения,

которые по-настоящему нуждаются в социальной помощи. Был принят ряд решений, которыми реализовывался новый подход к социальной политике. Хотелось бы подчеркнуть при этом, что выработанные нашим правительством принципы социальной политики и предлагавшиеся им конкретные решения вполне поддерживались в тот период Верховным Советом. Когда впоследствии представительная власть стала говорить о том, что правительство виновно во всех социальных тяготах реформ, она явно лукавила. Можно было бы вспомнить, например, о принятом Верховным Советом 26 декабря 1991 года большом постановлении «О мерах по социальной защите малоимущих слоев населения в период либерализации цен». Оно целиком соответствовало принятому в тот же день Постановлению правительства «О дополнительных мерах социальной поддержки населения в 1992 году». В обоих документах говорилось о том, что необходимо выявить конкретные социальные группы, нуждающиеся в поддержке. Эта работа в значительной мере поручалась местным Советам и местным органам исполнительной власти. Намечался целый ряд мер, которые должны были сгладить самым малообеспеченным слоям населения трудности, ожидавшие их после либерализации цен. В частности, шла речь о бесплатных столовых, о специальных магазинах, в которых для ограниченной категории малоимущих предполагалось сохранить систему карточек, купонов, абонементов. Государство оставляло за собой функции поддержки относительно узкой части населения, которая просто не могла обойтись без его помощи, и оно действительно было в состоянии обеспечить для этих людей дотации на поддержание заниженных цен на определенный набор продуктов.

Хотя в принципе, я считаю, лучшая форма дотаций — не предоставление скидок и разного рода талонов на покупку каких-то определенных продуктов, а

прямая выплата денег. В этом случае людям не навязывается какое-то определенное извне потребление, не создаются на этой почве стимулы для мелкой торгашеской деятельности по перепродаже дешевле купленных товаров. Кстати, именно этими соображениями мы руководствовались, в частности, при использовании гуманитарной помощи, поступавшей тогда с Запада, в том числе от Комиссии европейских сообществ. Мы считали, что правильнее в ряде случаев не распространять эту гуманитарную помощь «в натуре», а продавать ее и давать людям деньги, чтобы они могли потратить их по своему усмотрению. Нужно отметить, что в таком подходе нас поддерживал тогда и Верховный Совет, да и сами «доноры», которые во многих случаях ставили прямое условие, чтобы гуманитарная помощь не распределялась, а продавалась. В самом деле, продавая товары, поступившие по линии гуманитарной помощи, и выдавая за счет этого деньги нуждающимся, вы не создаете подчас нелепую ситуацию, когда вегетарианцу, например, вручаются мясные консервы, а страдающему диареей — средство от запоров. Поэтому мы пошли тогда на продажу части гуманитарной помощи, хотя, возможно, внешне это и выглядело неким кощунством.

В рамках проводимой нами социальной политики в конце февраля был принят также указ президента об осуществлении единовременных выплат малообеспеченным группам населения. Речь шла о пенсионерах, о выплатах семьям на маленьких детей, о выделении денег для детей военнослужащих, для одиноких матерей и т.д. Причем в этом Указе содержался достаточно характерный для тогдашней ситуации пункт о том, что Министерство финансов совместно с Центральным банком должны обеспечить эти социальные выплаты денежной наличностью, а Министерству связи поручалось обеспечить их своевременную доставку получателям. Все это было весьма актуально,

поскольку тогда уже начал проявлять себя кризис денежной наличности, и нужно было не только начислить пособия, но и «физически» найти деньги для их выплаты.

Кризис наличности

О кризисе наличности нужно рассказать особо. Масштабный рост цен, естественно, потребовал для обслуживания оборота резко увеличившейся в стоимостном выражении товарной массы больше наличных денег. Это не было для нас неожиданностью, и мы готовились заранее. Еще до формирования правительства мы с Барчуком неофициально встречались с директором Гознака. Интересовались, каковы у него производственные мощности, насколько быстро он может увеличить выпуск наличности, сколько времени может занять переход на новую купюру. Это ведь тоже технологический цикл — сделать рисунок, предусмотреть соответствующие степени защиты, настроить оборудование, закупить специальную бумагу и т.д. Обыкновенный технологический процесс постановки на производство нового изделия. Как только Госзнак перешел под контроль российского правительства, он был загружен «под завязку». В дальнейшем нам пришлось активно модернизировать его изношенные производственные мощности. В частности, я как министр экономики выделял на это госинвестиции и иностранные кредиты.

Однако только за счет печатания большего числа купюр старых номиналов решить проблемы было нельзя. Это было элементарно накладно (производство денег само по себе недешево). Да и Госзнак при таком подходе не справлялся с резко возросшими потребностями в «наличке». Слишком заметно измени-

лись масштабы цен. Нужно было выпускать купюры новых, повышенных номиналов. Это была прерогатива подконтрольного Верховному Совету Центрального банка. Мы загодя обратились в Верховный Совет с просьбой санкционировать выпуск 500-рублевых и 1000-рублевых купюр. И столкнулись с вопиющей экономической безграмотностью. Печатание купюр по 500 рублей они узаконили. А купюры по 1000 рублей лично Р.И. Хасбулатов отверг, мотивируя это тем, что так мы разгоняем инфляцию. Удивительно, как профессор экономики путал причину и следствие. Разумеется, выпуск наличности в масштабах, превышающих нормальные потребности товарного обращения, может стать фактором роста цен. Но в данном случае речь шла прямо об обратном. Рост цен имел совсем другую причину и был связан с многолетним накоплением необеспеченных товарами денег. Выпуск новых купюр в нашем случае фактически лишь констатировал увеличение стоимости товарной массы и рост номинальных доходов населения. Заблокировав эмиссию купюры высокого номинала, Верховный Совет резко усугубил кризис нехватки наличности, особенно обострившийся к середине 1992 года. Это приводило к задержкам с выплатой зарплат и пенсий, и так обесценивавшихся инфляцией. Естественно, росло недовольство населения.

Ряд регионов даже пошел по пути выпуска всяких местных квазиденег — в основном различных талонов, которыми выдавалась зарплата и другие выплаты. Торговлю и сферу услуг обязывали принимать их в счет платежей. Дальше всех шагнул в этом направлении свердловский губернатор Эдуард Россель. Он нашел в местных хранилищах уральские франки, выпущенные еще в годы Гражданской войны белогвардейским правительством, и попытался официально запустить их в обращение. Если на эрзац-деньги в виде местных талонов еще можно было временно за-

крывать глаза, то допустить фактическое появление в государстве альтернативной валюты власть, разумеется, не могла. Инициативу Росселя президенту пришлось подрубать на корню. Поскольку он одновременно повел речь о создании (по аналогии с национальными республиками в составе России) Уральской Республики на базе Свердловской области, президенту за подобные политико-экономические вольности пришлось в конце концов отстранить Росселя от должности губернатора, несмотря на старую дружбу. Впоследствии Россель был уже избран губернатором в ходе региональных выборов и почти два десятилетия успешно руководил областью.

А президент в то время, собираясь в поездку по стране, всегда требовал положить в сопровождающий его самолет несколько ящиков с деньгами, чтобы хотя бы временно сгладить в посещаемом регионе проблему с наличностью. Подчеркну, речь шла не о выделении региону дополнительного финансирования, а именно о снабжении его наличными деньгами. Сейчас выглядит как трагифарс, но, увы, так было в то нелегкое время.

Возвращаясь к социальной поддержке населения, нужно подчеркнуть, что упреки в том, что правительство вообще забыло тогда о населении, совершенно несправедливы. Были выделены определенные ассигнования на адресную социальную поддержку нуждающихся. И на общереспубликанском уровне, и в регионах были созданы фонды социальной поддержки населения, куда направлялись деньги, полученные из разных источников. Создавались благотворительные столовые. Были выделены из региональных бюджетов дотации на отдельные молочные продукты, на основные виды детского питания и на некоторые услуги. Делалось многое другое. Но, конечно же, сохранить прежнюю политику и компенсировать для всех и полностью повышение цен было невозможно. Тогда

ни о каком оздоровлении финансов не могло бы быть и речи.

Между тем, признаки этого оздоровления при всех социальных издержках либерализации цен стали намечаться. Народ понял, что либерализация цен — это вовсе не вселенская катастрофа, и повседневные проблемы худо-бедно можно решать, если не сидеть сиднем. Исчез мучивший людей дефицит товаров. Заработала новая налоговая система, и в бюджете начали появляться какие-то деньги. Появилась возможность больше выделять на помощь самым неимущим. Да и рост цен начал замедляться, причем достаточно заметно. После январского «взлета» в 2,6 раза в феврале уже был рост лишь на 40%, в марте — около 25%, в апреле — чуть больше 17%. Общее замедление роста цен к апрелю — маю даже сопровождалось их снижением на ряд товаров. Помню в одном из интервью того времени Гайдар с неподдельной гордостью говорил о снижении цен на сметану во многих регионах. То же самое было с курсом доллара. Сначала он скакнул примерно с 50 до 230 рублей, а к концу мая снизился до 85 рублей.

Все это было результатом жесткой финансовой политики, которую, увы, удалось держать только в первые 4—5 месяцев, а потом... Впрочем, то, что было «потом», — отдельная тема, и разговор о ней еще впереди.

Пока хотелось бы вспомнить и о том, что параллельно с драматическим освобождением цен и другими оперативными мероприятиями шла разработка и принимались документы, закладывающие основу для становления новой рыночной экономики. Часто они были ориентированы на длительную перспективу. Специально остановлюсь здесь лишь на двух примерах, поскольку наиболее «перспективные» разработки будут еще рассмотрены в главе «Будничная проза реформ».

Аграрная реформа

Другой крупный пласт рыночных преобразований — аграрная реформа, которую мы начали специальными постановлениями правительства, призванными «запустить» ее механизм. Первое аграрное постановление было подписано Ельциным 29 декабря 1991 года. Таким образом, и аграрная реформа началась почти с самого начала работы нового правительства.

Я не считаю себя специалистом в аграрных вопросах, и потому не буду рассказывать обо всем подробно, а лишь пунктиром поясню общую линию работы нашей команды. Постановление «О реорганизации колхозов и совхозов» должно было запустить аграрную реформу через механизм выделения в частную собственность земли и основных средств производства. В то время, как мы помним, в стране продолжали существовать преимущественно колхозы и совхозы, хотя формально уже было узаконено фермерское движение и появились первые фермеры. Кстати, наиболее успешными потом оказались как раз фермерские хозяйства, возникшие в 1991 году, поскольку тогда еще была реальная возможность продать им технику по очень низким ценам. Фермерские хозяйства, которые создались позже, в значительной части разорились по той простой причине, что уровень цен на сельхозтехнику, т.е. на «основные средства» для них, уже был практически неподъемным. Они столкнулись с общей нерентабельностью нашего сельского хозяйства на том этапе.

Постановление декабря 1991 года было направлено на то, чтобы каким-то образом изменить сложившуюся систему колхозно-совхозной собственности. Наверное, по форме заложенная процедура напоминала прошлую коллективизацию, но с точностью «до наоборот». Идея постановления заключалась в том, что до 1 января 1993 года (т.е. весь 1992 год отводился

на реализацию этой реформы) совхозы должны были провести реорганизацию в соответствии с Законом «О предприятиях и предпринимательской деятельности», а колхозы — перерегистрироваться в установленном порядке в качестве добровольного образования. Фактически совхозы таким решением в большей части ликвидировались. Исключение делалось для тех случаев, когда государство целенаправленно считало полезным какой-то совхоз сохранить. Обычно речь шла, например, о племенном животноводстве или селекции семян, или еще о чем-то важном для всего сельскохозяйственного производства страны. В таком случае Госкомимущество или соответствующие структуры на местах должны были выступить новым учредителем этого государственного предприятия. Все остальные должны были расформироваться.

А похоже это было на антиколлективизацию потому, что механизмом проведения реорганизации было создание специальных комиссий на местах. В каждом колхозе должна была быть образована комиссия по реорганизации, включавшая в свой состав представителей собственно колхозников, руководства колхозов и местных органов власти. Эта же комиссия должна была заняться приватизацией земель, находящихся в собственности колхозов и совхозов, что было центральным пунктом. Идея состояла в том, что нужно было разграничить землю, которая остается в государственной собственности, а все остальное раздать в качестве пая каждому члену колхоза, включая пенсионеров. Колхозники могли также принять решение выделить пай трудящимся на селе работникам бюджетной сферы, например сельским врачам или учителям. И если потом владельцы паев захотят объединиться и сложить свои паи, то колхоз возрождается на новой основе уже как реальное добровольное товарищество, которое само решит, что ему обобществлять — только землю или и инвентарь, технику и проч.

По жизни, конечно, наличие общей техники было довольно мощным стимулом для объединения. Землю можно было раздать, а основные средства разделить тяжело, поэтому постановлением предусматривалось, что, скажем, животноводческие фермы сначала выделяются из колхоза, но их совладельцы в пределах самой фермы должны объединяться.

Готовил это постановление Минсельхоз, а точнее — министр Хлыстун. Он пришел в правительство из Тимирязевской академии уже с этой идеей и вообще с истинными реформаторскими устремлениями. Потом его жизнь очень пообломала. Особенно сказалось на Хлыстуне вынужденное общение с Руцким, когда тот стал курировать сельское хозяйство и аграрную реформу. Хлыстун тогда попал в ситуацию, когда он был в роли петуха, которому кукарекать разрешалось, но в очень ограниченных пределах под угрозой съедания.

В общем, согласно задумке Хлыстуна часть земли оставлялась в государственной собственности. Вся социальная сфера передавалась в муниципальную собственность. А остальная земля и все то, что можно было разделить из основных средств, должны были делиться. Было объявлено, что колхозное имущество теперь является коллективной долевой собственностью. Если в дальнейшем получившие свои доли люди снова не объединялись, то они имели право свой пай забрать — либо в натуральном выражении, либо в стоимостном (если нельзя было его выделить «в натуре»). И дальше с этим паем каждый был волен поступать как угодно: либо вести частное хозяйство, либо вообще продать этот пай. Колхоз как бы распускался.

Почему это дело не очень пошло? Во-первых, надо было назначить кого-то на местах ответственным — неким главным комиссаром. Ведь колхозов в стране были тысячи. Из Москвы и даже из области не поруководишь. Но кого реально назначить? Выбор

пал на председателей колхозов, которые и должны были руководить комиссиями по реорганизации. Конечно, это глубоко ошибочное решение, потому что лису поставили сторожить курятник. Большевики при коллективизации эту проблему решили проще — через партийных рабочих комиссаров типа шолоховского Давыдова, а у Хлыстуна таких «25-тысячников» не нашлось. И когда это дело отдали на откуп председателям колхозов и директорам совхозов, лишь небольшая часть из них оказались патриотами реформы. Многое, конечно, зависело от позиции местных начальников, но и они редко были сторонниками столь радикальных преобразований.

В итоге фермерство развилось в основном там, где председатель колхоза сам был готов из своего колхоза выделиться. Тогда он делал все, чтобы эту систему реализовать. Если же это был человек типа В. Стародубцева, то тогда в хозяйстве действовали так, чтобы систему задавить, а идею выхолостить. А возможностей у председателя было много. Реальная власть на селе все еще оставалась у него. Что происходило на практике? Собирали собрание, но перед ним местные начальники встречались со всеми своими несчастными бабушками-колхозницами, особенно с нищими пенсионерками, и говорили: «Ты вот мне заявку на привоз дров давала? Давала. Вот пойдешь в колхоз — привезут, не пойдешь — делай что хочешь!» А скоро на дворе зима. Другой вариант такой же эффективной «агитации»: «Огород тебе надо вспахать колхозным трактором? Вот пойдешь в колхоз — вспашем, а не пойдешь в колхоз — паши на сохе! Мы тебе пай-то дадим, но что ты с ним будешь делать?» Все это нужно помножить на недостаточную информированность людей, слабую веру в то, что все начинается всерьез. К тому же немалую долю аграриев составляли люди предпенсионного возраста или пенсионеры. Им начинать самостоятельное хозяйство было уже не под силу.

Были и другие объективные обстоятельства. В стране практически отсутствовал кадастровый учет земель. Не было ее рыночной оценки по причине отсутствия рыночного оборота сельхозугодий. Стоимостная оценка пая могла быть только весьма условной. Но и выделение пая в натуре сопровождалось большими сложностями. Прописать в правительственном постановлении процедуру, пригодную для каждого колхоза на просторах нашей необъятной Родины, невозможно. Все пришлось отдать на откуп местным комиссиям. Там, где начальники противодействовали выходу пайщиков из колхозов, даже наиболее активным и «настырным» из желающих уйти, пай в натуре выделялся где-то на окраине колхозных земель далеко от деревни и в виде неудобий, как называют худшие земли селяне. Напротив, выходившие из колхоза руководители, если такое случалось, забирали себе лучшую землю и технику. Так, пробыв несколько лет «аграрным вице-премьером» в правительстве Черномырдина, стал преуспевающим фермером А.Х. Заверюха. Его хозяйство в Оренбургской области не испытывает проблем с землей и сельхозтехникой. Поправку на советский менталитет авторы идеи не сделали.

Интересен еще один пункт в «аграрном» постановлении, которым объявлялось, что если колхоз абсолютно погряз в долгах и не может даже выплачивать заработную плату, а также погасить кредиты, то такие хозяйства должны были до 1 февраля 1992 года объявляться банкротами и ликвидироваться в течение квартала. Инициатива признания колхоза банкротом могла принадлежать либо кредиторам, либо самим колхозникам, т.е. трудовому коллективу. По установленной процедуре должна была создаваться ликвидационная комиссия, одной из главных задач которой было привлечение инвесторов, которые купили бы этот колхоз за обязательства погашения долгов. Но если покупатель был сторонним, то он не мог купить

и получить в собственность главную ценность этого банкрота — землю. Можно было купить основные фонды, а земля делилась между колхозниками, и в этом был главный «прокол». Увы, до введения нормального оборота сельхозугодий было еще очень далеко. Тогдашнему Верховному Совету с немалой долей коммунистов и их политических союзников введение полноценной частной собственности на землю и свободной купли-продажи земли казалось абсолютным святотатством, и провести через парламент подобные законодательные инициативы было совершенно нереально.

В итоге вся предложенная система как массовая не сработала. Здесь мы невольно вновь обращаемся к вопросу, что должно быть первичным — либерализация цен, торговли, хозяйственных связей и проч. или приватизация? В аграрном секторе попытались сделать это параллельно. И эксперимент нельзя назвать полностью удавшимся.

Потом был еще ряд решений, которыми мы стремились подстегнуть аграрную реформу. Среди прочего туда был направлен, как я написал в другой главе, Александр Руцкой, но он увлекся несколько другими прожектами — агрополисами, гигантскими специализированными фермами и т.п. Человек был широкий, мелочами, типа разгона колхозов, не занимался.

Нужно подчеркнуть, что и на протяжении последующих лет процесс реформирования аграрного сектора шел крайне медленно. Поэтому и сейчас мы еще наблюдаем, к сожалению, сохранившиеся в почти неизменном виде колхозы и совхозы, столь же неэффективные, какими они были еще при советской власти.

В рамках аграрной реформы было принято еще одно важное постановление — о поддержке фермеров. Было задумано как бы два крупных удара: одной рукой инициировать роспуск колхозов, а другой — поддержать фермеров. И 24 января 1992 года Б. Ельцин подписал

Постановление правительства «О мерах государственной поддержки крестьянских (фермерских) хозяйств» в 1992 году. Это было достаточно мощное по тем временам постановление. Оно, в частности, предусматривало оказание серьезной безвозмездной помощи «новым крестьянам», т.е. людям, переселявшимся в сельскую местность для ведения фермерского хозяйства. В нем было намечено также предоставление льготных кредитов и налоговых льгот фермерским хозяйствам. Нашему министерству было предписано выделить в бюджете на эти цели 6,5 млрд рублей — весьма солидную по тем временам сумму — на безвозмездную помощь и на льготные кредиты фермерским хозяйствам. Причем мы сразу договорились, что распределение их пойдет через Ассоциацию крестьянских хозяйств в России (АККОР), естественно, при определенном контроле местных финансовых органов. Но «закоперщиком» должен был быть фермер. Решение, с одной стороны, абсолютно правильное, но, с другой стороны, на местах неизбежно возникали злоупотребления. Мне, правда, трудно оценить, были бы они больше или меньше, если бы выделенные деньги делили чиновники.

В этом же постановлении предусматривалось в сельском хозяйстве 15% от всех государственных капвложений направить для создания инфраструктуры под развитие фермерства — газификацию, строительство дорог. В определенной степени это постановление сработало, как и несколько следующих, более мелких. И многие фермеры, которые начали свое дело в то время, до сих пор «живы». Мы достаточно активно взаимодействовали и с руководителями фермерских союзов, в частности, в обязательном порядке участвуя в съездах АККОР, и с рядовыми фермерами. Делали это не только в московских кабинетах, но и во время поездок по стране. В одной из таких поездок по Нечерноземью фермеры обратились к Гайдару с просьбой разрешить продавать им оружие, потому

что уже тогда их одолевала, с одной стороны, соседская зависть, поощряемая местными властями, а с другой — откровенно криминальные элементы, рэкет. Тема сохранности имущества и даже личной безопасности фермеров стояла тогда достаточно остро. И мы подготовили специальный Указ Президента от 8 ноября 1992 года «О разрешении приобретения, хранения и использования гладкоствольного охотничьего оружия гражданами, ведущими крестьянские и фермерские хозяйства», который разрешал им продажу оружия по упрощенной схеме. А фермеру, который в разговоре с Гайдаром первый поднял эту тему, Гайдар сам подарил ружье.

На секунду отвлекаясь от темы, отмечу, что итогом той поездки Гайдара стал еще и указ президента о присвоении звания «Заслуженный конструктор России» знаменитому конструктору охотничьего и спортивного оружия, работавшему в Туле, Игорю Яковлевичу Стечкину, автору знаменитого пистолета Стечкина.

В последующие годы трансформация колхозов несколько ускорилась, но не в направлении развития фермерства. Предприимчивые люди, как правило, в альянсе с местными властями и председателями колхозов, в массовых масштабах скупали паи и становились в итоге собственниками всего колхоза или лучшей части его земель. Их дальнейшее использование было различным. В некоторых случаях действительно вкладывались инвестиции и возникало эффективное частное аграрное производство. Угодья, находившиеся на относительно небольшом удалении от крупных городов, почти всегда правдами и неправдами выводились из состава земель сельскохозяйственного назначения, и на них строились коттеджные поселки, развлекательные центры, офисные или торговые центры и иные объекты коммерческой недвижимости. Некоторые земли уже многие годы остаются неиспользованными. Их новые хозяева или просто отло-

жили недорого доставшуюся им землю до «лучших времен», или ждут заметного роста цен с целью последующей перепродажи участков.

В рамках аграрной реформы было сделано, на мой взгляд, еще одно чрезвычайно важное дело. Освободившиеся земли бесплатно и по упрощенной процедуре раздали (как правило, в пределах 15 соток) почти всем желающим, в первую очередь — горожанам. Это были нормальные земельные участки, а не 4—6 соток болот и прочих неудобий, которыми с большими сложностями наделяла людей советская власть. Их владельцами стали сотни тысяч российских семей. Раздача земли дала колоссальный толчок индивидуальному строительству, развитию газификации и энергоснабжения. Спрос на стройматериалы очень скоро дал «задышать» соответствующей индустрии, развил новые технологии индивидуального домостроения. Многие россияне обрели кроме квартиры дом или дачу. Вокруг крупных и средних городов возникли тысячи новых поселений. Вымирающие деревни превратились в приличные коттеджные поселки. Главное, что люди обрели наконец чувство собственности, и это сделало для необратимости рыночных реформ больше, чем многие другие начинания.

В целом, нельзя сказать, что аграрная реформа не дала никаких заметных результатов. Некоторые колхозы в конце концов стали нормальными коммерческими структурами, даже работающими на экспорт (в первую очередь зерновые хозяйства). Россия не просто за несколько лет смогла отказаться от массового импорта зерна, но и стала в последние годы его серьезным экспортером в Европе. Фундамент для этого был заложен именно в первой половине 90-х в рамках нашей аграрной реформы. При всех сложностях существуют крепкие фермерские хозяйства, хотя многие фермеры находятся в тяжелом положении или ушли из села. Конечно, идеологи аграрной реформы

надеялись, наверное, на более быстрый эффект, но остается бесспорным факт, что аграрная реформа была реально запущена и стала важным элементом общего реформирования экономики страны.

Создание основ фондового рынка. Как защитить людей от Мавроди?

28 декабря 1991 года, т.е. накануне либерализации цен (!), был принят еще один очень важный документ — знаменитое 78-е Постановление Правительства об утверждении «Положения о выпуске и об обращении ценных бумаг и фондовых биржах». Это был первый документ, закладывавший основы цивилизованного рынка ценных бумаг, формировавший правила лицензирования этой деятельности. Устанавливалось, что биржи должны получить лицензии, и специалисты, занимающиеся рынком ценных бумаг, тоже должны были пройти аттестацию. Предусматривалось также лицензирование финансовых институтов, профессионально работающих на рынке ценных бумаг. На территории России вводилась регистрация эмиссии российских ценных бумаг, и признавались недействительными все бумаги, либо не получившие утверждения проспекта эмиссии, либо до определенного срока не перерегистрировавшие ранее выпущенные ценные бумаги. Готовился этот документ в финансовых подразделениях нашего Министерства экономики и финансов. Его разрабатывали в департаменте ценных бумаг под руководством Сергея Горбачева и Беллы Златкис.

Я счел важным упомянуть об этом документе, чтобы подчеркнуть, что наша команда занималась созданием цивилизованного рынка еще тогда, когда, собственно говоря, и ценных бумаг-то почти никаких не было. Этот документ загодя устанавливал цивилизо-

ванные правила игры и одновременно ставил какие-то преграды возможным мошенничествам. То постановление еще много лет почти без изменений работало на нужды создания и развития фондового рынка в стране. Можно, конечно, гордиться подобным «долгожительством» нашего постановления, видеть в этом свидетельство его весьма качественной подготовки. Но в то же время совершенно ясно, что в конце 1991 года мы просто не могли предусмотреть все те возможные направления, по которым будет развиваться российский рынок ценных бумаг. Мы регулировали этим постановлением легальные формы поведения на фондовом рынке, определяли правила законных финансовых операций, требовали, в частности, чтобы эмитент регистрировал эмиссию, обосновывал ее обеспечение, уплачивал налог на эмиссию и т.д. Система контроля за нелегальным выпуском и обращением ценных бумаг в том документе, естественно, прописана не была. В последующем правительство должно было следить за развитием дел в этом новом секторе экономики и соответствующим образом реагировать на разного рода болезненные отклонения от нормы.

Это стало особенно актуальным в 1993—1994 годах, когда начали возникать всякие МММ, «Тибет» и им подобные жульнические схемы и реализующие их компании, занявшиеся незаконным сбором средств населения. Увы, следующие правительства явно упустили эту проблему из вида, не внесли своевременно необходимые дополнения в нормативный документ, принятый еще в конце 1991 года. Они явно не ожидали, что миллионы неподготовленных российских обывателей устремятся на этот рынок и дадут себя жестоко обмануть. Лишь летом 1994 года появились какие-то новые документы, призванные отрегулировать положение, сложившееся на фондовом рынке. К тому времени ситуация во многом вышла из-под контроля. Миллионы людей по неопытности потеря-

ли в различных финансовых пирамидах и прочих аферах немалые деньги. Рынок ценных бумаг был серьезно скомпрометирован в глазах населения. Популярности рыночной экономике в целом это тоже не добавило. Обучение ее азам в данном случае стало гораздо более болезненным, чем могло бы быть, прояви власть активность вовремя. Учитывая низкую подготовленность населения к рынку, особенно к такой сложной его составляющей, как фондовый рынок, государство должно было, с одной стороны, активно заниматься «рыночным образованием» россиян, а с другой — жестко запретить разного рода пирамидальные построения и иные авантюрные схемы инвестирования на финансовом рынке. Кстати, финансовые пирамиды законодательно запрещены даже в тех странах, где существует развитой фондовый рынок. Правда, в 2009 году и США, безусловного лидера мирового финансового рынка, потряс ряд скандалов с обманом вкладчиков, в основе которых лежали те же схемы финансовой пирамиды. Их авторы, в отличие от Мавроди и других российских финансовых авантюристов, получили десятки лет тюрьмы, но это вряд ли успокоило пострадавших от них американцев. Не устояло от соблазна воспользоваться принципами финансовой пирамиды и само российское правительство, активно сооружавшее пирамиду ГКО в середине 90-х годов, бесславно рухнувшую в августе 1998 года.

Для меня искренне удивительно и горько, что в драматическое время конца 91-го года мы нашли возможность заняться и рынком ценных бумаг, а в значительно более спокойные последующие годы правительству было недосуг. Не была создана необходимая законодательная база. С опозданием возникла специальная государственная служба, контролирующая положение на рынке ценных бумаг. Заплатили за эту недальновидность или элементарную «лень» простые россияне. И заплатили немалую цену.

Глава 7.
Борьба против раздробления России

Среди множества свалившихся на нас проблем была одна, где экономика особенно тесным образом переплелась с политикой. Я имею в виду сложную сферу вопросов государственного устройства — все то, что было связано с так называемым «парадом суверенитетов», ставшим тяжелым испытанием для новой российской власти. Не только экономика — вся страна «трещала по швам». И уже чуть ли не с первых дней прихода к руководству правительством мы столкнулись с требованиями экономической независимости, выдвинутыми Татарстаном. Потом свои претензии к Москве начали предъявлять и другие республики, но Татарстан был первым, наиболее последовательным и жестким в своих требованиях. Остальные смотрели на это противостояние и ждали, что получится у Казани.

У этого процесса были свои политические корни. На каком-то этапе борьбы с федеральным центром Ельцин, заигрывая с регионами, продекларировал известный тезис: «Берите суверенитета, сколько сумеете унести!» Незадолго до августовских событий, а особенно после них, уже терявший власть Горбачев в попытках ослабить российское руководство стал все чаще напрямую апеллировать к региональным руководителям внутри России. Пример малых республик Прибалтики, успешно отделившихся от СССР, также подпитывал сепаратистские тенденции. Распад СССР, слабость молодой российской власти, только

обретавшей многие важные элементы государственности, еще больше подхлестнули этот процесс.

Станет ли Татарстан независимым?

В случае с Татарией, который мог создать опаснейший прецедент, нам нужно было, во-первых, во что бы то ни стало решить вопрос миром, а, во-вторых, не подтолкнуть чрезмерными уступками центробежный процесс и удержать другие республики и области от соблазна борьбы с центральной властью и повышенных требований в ее адрес. Переговоры с Татарстаном начались в декабре. Казань выставляла в первую очередь политические требования, связанные с национальным самоутверждением, суверенитетом, новым пониманием федерализма и т.д. Но на деле в основе были экономические вопросы, главный из которых — дележ татарской нефти и доходов от ее экспорта. В то время экспорт нефти был еще достаточно централизован, жестко регулировался, и именно экономический аспект переговоров с Татарстаном о разграничении прав Центра и региона решал все. В последующем фактически такой же торговлей вокруг нефти были и переговоры с Башкирией. Казань тогда вполне резонно указывала на то, что республика уже понесла колоссальный экологический урон, а на регион по-прежнему ложится очень высокая экологическая нагрузка, связанная с добычей и переработкой нефти, химическими производствами и т.д. Но было понятно, что правительство Татарстана явно стремилось воспользоваться ситуацией, сложившейся после распада Союза, в первую очередь слабостью центральной власти в России. Казань довольно жестко ставила вопрос о том, что нефть должна быть поделена совершенно по-другому.

А политически вопрос ставился значительно шире — речь шла по меньшей мере о полном экономическом суверенитете. Руководство республики давало ясно понять, что если оно не добьется успеха на экономических переговорах, то готово поставить вопрос о выходе из России. Причем наши собеседники заявляли это совершенно серьезно.

Первый этап переговоров был поручен мне. Позднее к ним подключились Гайдар и сам президент. Я поначалу попытался переложить хотя бы предварительную часть на А.Н. Трошина, напомню, исполнявшего тогда обязанности союзного министра. Я предложил ему должность своего заместителя в российском министерстве, договорившись о том, что он будет заниматься регионами. И когда в моем кабинете появились ходоки от Татарии, я отправил их именно к нему в надежде, что «старый государственник» быстрее и доходчивее им объяснит, что нельзя растаскивать Россию по кусочкам. Но после того как Трошин дня два-три посидел с ними, он пришел и заявил об отказе от должности, сказав, что не хочет участвовать в развале России. На что я возразил, что развал грозит стране как раз в том случае, если не заниматься такими переговорами и не искать компромиссы. Убедить Александра Николаевича мне, однако, не удалось. Правда, и я быстро понял, что один из руководителей Госплана с его амбициями большого начальника, не привыкшего говорить на равных с «какой-то автономной республикой», для этой работы не годится. В Госплане предпочитали стучать кулаком по столу, а тут нужна была гибкость и убедительность. После того как провалилась моя идея переложить часть работы на Трошина, пришлось все переговоры вести самому.

Переговоры шли крайне тяжело. Они были для меня трудны еще и потому, что я стал крупным государственным чиновником лишь три недели назад, а моим визави по переговорам был премьер-министр

Татарии М. Сабиров — опытнейший человек, старше меня лет на 15—20, очень жесткий аппаратчик старой советской школы. А поскольку к тому времени почтение по отношению к Центру у крупных регионов сильно уменьшилось, нашей команде пришлось довольно туго. Татарская делегация хорошо подготовилась и имела продуманные, просчитанные ответы на многие наши аргументы. Например, мы их резонно спрашивали: хорошо, вот вы выйдете из России, возьмете свою нефть — и что вы дальше с ней будете делать? Как вы будете ее вывозить, чтобы зарабатывать ту валюту, о которой, собственно, идет речь? Они, видимо, уже продумали этот вопрос, и в ответ звучало: мы купим специальные танкеры «река-море», заплатим областям, которые расположены ниже нас по Волге, за транзит и будем гнать нашу нефть на экспорт через Каспий, а дальше — через иранские нефтепроводы.

Первую победу мне удалось одержать после того, как я использовал против руководителей Татарстана их же заявление о желании добиться независимости, суверенитета. Сыграл на самолюбии и амбициях. Я заявил примерно следующее: «Есть советский внешний долг. Мы фактически расплачиваемся за него экспортом нефти. Для этого нам нужны ее централизованные поставки. Кроме того, нефть идет в обмен на централизованный импорт продовольствия и других товаров ширпотреба. Товары и продукты из централизованных источников, вы говорите, вам не нужны, Хорошо, а как же с внешними долгами бывшего СССР? Все бывшие союзные республики согласились, что это и их долги тоже. Если и вы теперь независимые и самостоятельные, значит, должны тоже оплатить часть внешнего долга! Проедали кредиты вместе, "гуляли" вместе — вместе должны и платить!» И они сказали: «Да!» После этого разговаривать стало проще. Спор фактически пошел о том, сколько нефти

Татарстан должен будет поставлять в централизованные ресурсы.

В то время в республике добывалось около 28 млн тонн нефти в год — во всяком случае, таковы были ожидаемые на 1992 год цифры. Они, собственно, и были «ценой вопроса». Экспорт нефти тогда централизованно квотировался, т.е. его объемы административно регулировались. Министерство экономики устанавливало общие объемы экспорта (квоты по конкретным предприятиям делили потом Минтопэнерго и МВЭС) и квоты региональным органам власти. Позже было принято решение о том, что местные органы власти вправе сами экспортировать порядка десятой части той квоты, которая приходится на экспортирующие предприятия, находящиеся на их территории.

Казань требовала для себя право самой определять объемы нефтяного экспорта, включая распределение квот по своим предприятиям. Я приводил встречные аргументы: вы же получаете оборудование по централизованным поставкам, оборудование, купленное на кредиты, гарантированные правительством России, получаете из централизованных фондов зерно, продовольствие! Учтем, это был конец 1991 года, когда многое еще поступало из централизованных фондов — продовольствие, лекарства и т.д. Это же все оплачивается за счет тех самых централизованных поставок нефти, настаивал я! Тогда это называлось экспортными поставками в счет государственных нужд и импортом для государственных нужд. Казанцы этот аргумент в общем-то достаточно резонно парировали: мол, все эти поставки из централизованных фондов постоянно идут с опозданием и в недостаточных объемах, Татария все равно вынуждена сама где-то искать и зерно и продовольствие. В общем, спасибо за заботу, мы готовы ее снять с Москвы, но отдайте нам нашу нефть. Требование

по-своему понятное, но удовлетворение его ставило бы федеральное правительство в крайне тяжелое положение. Татарстан лишал нас всякой возможности маневра — ведь когда мы сами продавали эту нефть, то могли выбирать, на что тратить полученную валюту: то ли на оплату внешнего долга, то ли на импорт чего-то насущно необходимого, то ли просто на пополнение бюджета, т.е. на армию, на другие общегосударственные нужды. А здесь все: у нас отбирали «вентиль» и говорили: «Спасибо, теперь от вас ничего не нужно!» Но все государственные расходы-то продолжали висеть на федеральном правительстве! Эти расходы не сводились только к централизованному импорту зерна или продовольствия.

Главное, чего мы боялись, — создать прецедент. Если бы по этому пути пошли другие регионы, мы потеряли бы контроль над главным источником если не большей части бюджетных поступлений, то, по крайней мере, валютных доходов бюджета. Напоминаю, что это было до введения конвертируемости рубля. Бюджет состоял как бы из двух кучек: одна — это валюта, а другая — постоянно обесценивающиеся рубли. Фактически, конечно, проблема была глубже. Реально решался вопрос о компетенции региональных — в данном случае республиканских — и федеральных органов власти. Нам было критически важно консолидировать распадающееся государство.

Так и шли переговоры и взаимные спекуляции вокруг централизованных поставок и внешних долгов. В конце концов я задавал своим партнерам прямой вопрос: Татарстан все-таки остается в России? Они отвечали: да, мы остаемся в России. Тогда, продолжал я, даже забывая о централизованном импорте, вы должны оплачивать часть общегосударственных расходов на армию, внешнюю политику, таможню, охрану государственной границы и т.п. Они соглашались, и мы тут же переводили это в миллионы тонн

нефти, которые Татарстан должен отдать федералам на общегосударственные нужды. Здесь я, конечно, проявил чудеса лукавства и хитрости. Ведь незадолго до этого я уже «выцыганил» у собеседников пару миллионов тонн нефти в счет оплаты внешнего долга, апеллируя к их желанию независимости. Счет был простой: поскольку у нас такая-то часть доходов от экспорта нефти идет на покрытие внешнего долга, а ваш экспорт такой-то, вот вам цифра — именно столько вы должны отдать на покрытие внешнего долга. Однако Сабиров эту наивную хитрость проглотил. Точнее говоря, сначала он, естественно, возражал. Но поскольку с внешних долгов мы начали и быстро этот вопрос уладили, я разыграл «оскорбленную невинность». С праведным гневом я вопрошал: «Ну как же так можно?! Мы же уже договорились. С вами невозможно иметь дело, коли вы не держите слово!» Бедный премьер в итоге махнул рукой, а российское правительство получило еще немного нефти.

Первый заместитель министра топлива и энергетики Эдуард Грушевенко, которого я привлек к переговорам, подсказал мне еще один очень мощный аргумент. Дело в том, что татарская нефть — некачественная, высокосернистая. И в своем Нижнекамске, где расположен крупнейший в Татарии нефтеперерабатывающий комбинат, республика могла перерабатывать собственную нефть только с добавлением легкой тюменской. Ее туда поставлялось порядка 5—7 миллионов тонн. Когда наши споры заходили в тупик, мы говорили: ну хорошо, мы не будем больше поставлять вам нефть из Тюмени, перерабатывайте только свою. При этом мы заведомо знали, что технологически ее нельзя там перерабатывать. Следующая заминка — мы вновь выставляем свой аргумент: ваша низкосортная сернистая нефть продается за рубеж только потому, что поступает в общий трубопровод и там разбавляется хорошей тюменской нефтью. Замечу, именно так и возник наш сорт нефти

URALS, имеющий неустойчивое качество и поэтому более низкую цену по сравнению с арабской или американской нефтью. Итак, хотите независимости? Тогда стройте свои трубопроводы или везите свою «серу» в танкерах по Волге. Если ее и купят, то не по 16 или 17 долларов за баррель, а по 12 или даже по 10! На что татарстанцы отвечали: а ваши трубопроводы проходят по нашей территории. Вот мы их будем перекрывать и устанавливать тарифы за транзит нефти через нас. Однажды кто-то особо горячий из татарской делегации даже крикнул: «Будете на нас давить, взорвем ваши трубопроводы». Я тут же жестко заявил, что не хотел бы вести переговоры о применении силы, и ему не советую. Сабиров тоже дал суровую отповедь своему молодому коллеге. Молод он, правда, был рядом с Сабировым, а не со мной. Мы действительно все время крайне деликатно старались не касаться возможности использования силы. Никогда не спрашивали, например: как вы будете перекрывать нефтепровод, если федеральные войска придут его охранять?

Нам приходилось считаться и с таким аргументом Татарстана — тюменская нефть, перерабатываемая на Нижнекамском комбинате, поставляется не только в Татарстан. Нефтепродукты потребляют все. Мы на это возражали: у вас есть еще и КамАЗ, а в его работе заложен труд всей России.

Вот таким образом мы делили эти 28 миллионов тонн нефти, которые должен был добыть Татарстан в 1992 году. По каждой позиции шли напряженные споры. Если они в каком-то пункте одолевали меня, я вел их к Гайдару. И он говорил: «Это же просто неприлично! Неужели Нечаев на такое согласился?» Так мы отвоевывали еще какую-то позицию.

В конце концов Татарстан получил в свое распоряжение порядка 10—11 миллионов тон нефти из 28. Его квота, определенная по общим правилам, составила бы 8 миллионов тонн. Когда основные пропор-

ции были вчерне согласованы, я сказал: «Хорошо, это ваша доля. Все, что согласовали, мы отдадим в распоряжение республиканским властям. Но теперь сами договаривайтесь с вашими нефтедобытчиками, откуда они возьмут деньги на инвестиции, где будут покупать трубы, качалки, компрессоры, насосы и т.д.». И тут же началась естественная склока между нефтедобытчиками и правительством Татарстана, т.е. возник конфликт уже внутри самой татарской делегации. Я потом помирил их, согласившись на то, что если они добудут больше 28 миллионов тонн, то этот прирост будем делить в более приятной для них пропорции: они получат из прироста порядка 80%. Причем для меня эта договоренность была чуть ли не важнее, чем для них. В Татарстане добыча нефти все время падала. В наших интересах было как-то стимулировать ее увеличение.

По сути дела так решился вопрос с независимостью Татарстана. Республика получила новую квоту на экспорт нефти, зато ее доля в централизованном снабжении была резко уменьшена.

В общем, государственного опыта приходилось набираться в ускоренном режиме. Помню, как мы страшно ругались на этих переговорах. Были моменты, когда «захлопывались папки» — мол, все, с вами договориться невозможно, мы уходим, Татария выходит из России. Я успокаивал: «Давайте попьем чайку; может быть, это все остынет?» Смешно, но переговоры начались еще в тот момент, когда я только «брал Госплан» и сидел в том «заштатном» зампредовском кабинете на птичьих правах. Правда, в процессе переговоров положение мое упрочилось. Я даже пересел в кабинет первого заместителя председателя Госплана. Председательский кабинет был оставлен как бы для Гайдара. Я его занял лишь в феврале, когда наше суперминистерство разделилось на собственно Министерство экономики и Министерство финансов.

Наверное, мое не совсем определенное, «несолидное» положение тоже как-то отражалось на ходе переговоров. Татарская делегация несколько раз их прерывала. Они приезжали, потом уезжали за новыми инструкциями. Однажды они вдруг заявили, что уже настолько готовы к суверенитету, что приступают к выпуску собственных денег. После этого ко мне пришел корреспондент какой-то татарстанской газеты, кажется «Вечерней Казани», и спросил, что я думаю об этом. Я ответил, что пусть выпускают эту свою валюту, она все равно неизбежно будет жестко привязана к рублю. Слишком сильно связаны экономики. Для нас в любом случае главное — это укрепление рубля. В зависимости от этого будет определяться и курс татарстанской валюты, а что будет напечатано на банкноте, чей портрет будет на ней помещен — Ленина (он в то время еще красовался на наших рублях) или Шаймиева, это значения не имеет. Могут, например, Пушкина нарисовать и даже птичку какую-нибудь, добавил я. В ответ на это интервью я получил гневное письмо от пресс-секретаря М. Шаймиева: вы, мол, допустили личный выпад в адрес президента республики. Я послал ему ответ — предельно сухое извинение, смысл которого состоял в том, что нужно строить новые отношения в рамках экономического федерализма и что главное — это найти компромисс в общих вопросах, а не заниматься мелкими обидами. Что же касается введения Татарстаном собственных денег, писал я, то считаю это ошибочным шагом, но тем не менее прошу прощения, если мои слова о портрете показались обидными. Письмо было, честно говоря, резковатое, но инцидент был исчерпан.

Вскоре было подготовлено первое соглашение. Именно соглашение. Татарстан все время настаивал на межгосударственном договоре, а мы категорически отказывались. Тут я занимал очень жесткую позицию: все переговоры только на условиях, что Татария —

это часть России, и мы готовим не договор между двумя государствами, а некое внутреннее соглашение. Казанцы ходили с протестами к Ельцину. Он со своим опытом слегка сглаживал ситуацию, но в целом нас поддерживал. В итоге нам удалось сбить их с позиции, с которой они изначально начали переговоры. Проект межгосударственного договора все-таки трансформировался в нормальное соглашение между правительством России и правительством Татарстана об экономическом взаимодействии. Хотя были моменты, когда, казалось, все рушится. Сабиров с отчаянием заявлял, что он не может с таким документом вернуться в Татарию, его ждут люди на улицах, у них мощный всплеск национализма, и т.д. И нам приходилось долго и кропотливо работать над формулировками этого соглашения.

В итоге по возвращению в Казань после завершения переговоров Сабиров провел большую и удачную пресс-конференцию. Мне было приятно потом узнать, что он сказал о самих переговорах: «Для меня было полной неожиданностью, что новые молодые люди, которых я встретил в Москве, абсолютно профессионально владеют вопросом, и с ними можно иметь дело как с профессионалами». Мне потом прислали из Татарии газеты с материалами о пресс-конференции, и одна из статей так и называлась: «С ними работать можно!» Это дорогого стоило. Ведь начинались переговоры совсем в другом ключе. Я вот, мол, старый волк, профессионал-хозяйственник, а вы тут молодая «шпана», не знающая жизни. В конечном итоге дело, конечно, не в комплиментах, даже заслуженных. Главное, что в результате этих переговоров и заключенных соглашений выиграли обе стороны. Ценой минимальной уступки, порядка 3 миллионов тонн нефти, удалось сбить накал политических страстей, который бушевал тогда. Казань четко и однозначно признала, что Татарстан — часть России, ко-

торая просто находится в несколько иных, более свободных экономических отношениях с центром. И в конце концов именно такой подход стал основным вектором всей политики правительства в отношениях с регионами — максимальное делегирование им прав, снижающее часть нагрузки с федерального правительства.

Конечно, с позиций сегодняшнего дня и даже с позиций не конца 1991-го, а конца 1992 года, когда мы уже создали основы рыночного хозяйства, предмет наших мучительных дискуссий выглядит едва ли ни комичным. Почти исчезли централизованные закупки и снабжение продовольствием. Экспорт нефти регулируется не административно устанавливаемыми квотами, а налогами и экспортными пошлинами (правда, доступ к «экспортной» трубе и по сию пору остался регулируемым административно). Рубль стал внутри страны полностью конвертируемым. Никакого разделения бюджета на рублевую и валютную часть нет, хотя валютные резервы страны остаются серьезной заботой государства. Но в тот момент мы действовали в конкретных политических и экономических обстоятельствах, и они были далеко не благостными. Угроза распада России или как минимум превращения ее в некую конфедерацию со слабым, аморфным центром была вполне реальной. Предотвращение этой угрозы я искренне считаю одной из больших заслуг правительства Ельцина — Гайдара.

Немного о Чечне

Вспоминая сегодня эту историю, я невольно сравниваю ее с ситуацией с Чечней. Ведь и в этом регионе в основе конфликта во многом лежала та же нефть и ее переработка. Было уникальное по технологичес-

ким параметрам производство на предприятии «Грознефтеоргсинтез». Здесь шла выработка специальных легких масел, используемых, в частности, в авиационной технике, которые в тот момент нигде больше в России не производились. Там же производилась и существенная доля авиационного керосина. К сожалению, правительство, во всяком случае его экономический блок, было фактически отстранено от решения вопросов по Чечне. Сама история началась немного раньше, чем мы пришли в правительство, — в октябре 91-го. И она сразу приобрела не экономический, а именно политический характер.

Помню очень накаленную атмосферу в Белом доме в первых числах ноября. Мы, только-только назначенные, еще сидели там по два человека в комнатке. Шло закрытое заседание Верховного Совета. Бегал очень возбужденный Руцкой. Они тогда отменяли указ президента о введении чрезвычайного положения и искали какой-то компромисс. А передо мной поставили вопрос, требующий срочного решения: где можно быстро организовать производство этих самых легких моторных масел, в том числе для авиационной техники? Мы вскоре нашли возможность организовать его в Волгограде, понимая, что рано или поздно нам придется столкнуться с блокадой поставок со стороны Чечни, о чем чеченцы с самого начала однозначно заявили.

В целом, ретроспективно анализируя и сравнивая положение в обеих республиках, оцениваю ситуацию в Чечне как намного более сложную, чем в Татарстане. Он был значительно менее политизирован. Там не было такого острого политического противостояния с Центром. Я не знаю, шел Дудаев на поводу у местной элиты или наоборот, но чеченская верхушка, несомненно, была настроена более экстремистски и более радикально в политическом смысле. В Татарстане говорили об отделении, о суверенитете, скорее, быть

может, как о стратегической цели. Руководство республики лишь использовало национальное движение в борьбе с Центром, опиралось на него, но в то же время не переходило ту грань, когда оно стало бы заложником националистических лозунгов. А в Чечне случилось именно это — власти пошли на поводу у националистических сил. Кстати, раньше нечто подобное произошло в Армении на почве Карабаха. Тем не менее, мне кажется, что если бы тогда начались переговоры с упором на экономическую сторону, если был бы найден какой-то разумный компромисс по нефти и другим экономическим вопросам, то ситуация в Чечне могла бы развиваться иначе. Конечно, были бы все эти политические уличные страсти. Но, мне кажется, что не у толпы, одурманенной исламистскими и националистическими лозунгами, а у людей, которым тогда принадлежала власть в Чечне и которые принимали решения, превалировали все же экономические интересы. Существенным для них было примитивное желание «сесть на доходы от нефти». И я почти уверен, что на этой почве, хотя это и звучит цинично, компромисс мог быть найден.

В итоге между Россией и Чечней сохранились бы отношения, при которых можно было бы потом влиять и на политическую ситуацию в республике. Так же, как мы противопоставляли нефтяников Татарстана, с одной стороны, и правительство республики — с другой, и в Чечне можно было сыграть на разнице групповых интересов. Если бы вся республика знала, какую долю доходов от нефти Россия выделила ей в управление, рано или поздно возник бы резонный вопрос: а куда все девается? И без всяких ссылок на российское вмешательство, без всяких спекуляций относительно «руки Москвы» на этот вопрос должно было бы отвечать своим согражданам чеченское руководство. Причем без оправданий, что деньги надо ис-

пользовать для обеспечения независимости, на покупку оружия, на укрепление границ и армии, на создание резервов на случай агрессии Москвы. Одновременно были бы упорядочены экономические отношения с Россией. Обе стороны знали бы, какое количество чеченской нефти официально отпускается за рубеж, на каких это происходит условиях. Стала бы невозможной возникшая позже ситуация, когда, несмотря на формальную блокаду Чечни, чеченская нефть шла на экспорт за взятки отдельным чиновникам.

Здесь был еще один интересный момент. Чеченцы довольно долгое время выполняли свои обязательства по централизованным поставкам. В какой-то момент все это сломалось. Сырая нефть стала активно вывозиться на экспорт. Переработка резко упала. Практически весь этот экспорт шел за рубеж по российским трубам, а потом через российские порты — Новороссийск и Туапсе. Пропускали нефть явно за взятки. В принципе, задушить Дудаева экономически не составляло никакого труда.

Однако в 1992 году этот вопрос вообще не ставился на повестку дня. Чеченцы тогда еще выполняли свои обязательства. На высшем уровне делался вид, что с Чечней все более-менее в порядке. Минфин даже предусматривал в бюджете выделение Чечне субсидий. Аргументация была следующей: Чечня не вышла из России, во всяком случае, мы это не признаем, и если сейчас мы перестанем им выделять субсидии, это де-юре будет означать, что мы признаем их независимость. Был и еще аргумент: Дудаев — это Дудаев, но как быть с населением? Ведь большинство субсидий имело целевой характер: на развитие здравоохранения, на пенсии, на какие-то еще социальные программы. Таким образом, признавая свою ответственность перед населением, которое мы, естествен-

но, считали российским, правительство должно было продолжать выделять какие-то деньги Чечне, хотя ни для кого не было секретом, что часть их расходуется на вооружение боевиков и содержание дудаевского окружения. Впрочем, по мере того как Чечня переставала платить федеральные налоги, размер субсидий сокращался, и в 1993 году они были ликвидированы.

Властная элита Чечни тогда была отнюдь не так единодушна относительно разрыва с Россией. Так, руководитель экономического ведомства республики участвовал во всех совещаниях и иных мероприятиях, которые я проводил. Он был категорически не согласен с идеей отделения Чечни и весьма скептически отзывался о ее авторах, включая высшее руководство республики. Приятный профессиональный парень, бывший аспирант ЦЭМИ Академии наук СССР, где когда-то работал и я. Мы легко находили общий язык. Увы, со временем он становился все мрачнее, видя, что ситуация развивается именно в русле жесткого сепаратизма и противостоять этому он не может. К сожалению, в какой-то момент в конце 1992 года он перестал приезжать в министерство, и как сложилась его судьба, я не знаю.

Наверное, чеченскую проблему можно было решать и по-иному, и раньше. Но я не помню официальных обсуждений в правительстве, в ходе которых мы бы принимали какое-то крупное решение по Чечне. Правительство в целом было отстранено от решения чеченских дел. После создания Совета безопасности Чечней официально стал заниматься именно он. Хотя я был его членом, тоже не помню, чтобы чеченский вопрос открыто стоял на повестке дня — по крайней мере, на тех заседаниях, где присутствовал я. Реально все шло через президентские структуры, и решалось в узком кругу силовиков.

Регионы просят побольше

Со стороны других регионов мы не испытывали того политического давления, которое встретили со стороны Татарстана, и уж тем более Чечни. Если здесь речь напрямую шла о сохранении целостности России, то в отношениях со многими другими республиками и областями конфликт был связан в основном не с их политическими, а с чисто экономическими амбициями, хотя политические спекуляции в ряде случаев тоже присутствовали. Для регионов было важно в первую очередь переложить как можно большую тяжесть социальных расходов на Центр, а для себя добиться налоговых выгод, возможностей как можно шире распоряжаться доходами от деятельности своих предприятий, самостоятельно заниматься внешнеэкономической деятельностью и вообще выбить из Центра побольше и желательно нечто эксклюзивное. Основной поток «ходоков» пошел после подписания соглашения с Татарстаном, и в этом смысле Казань, конечно, создала определенный прецедент.

Настойчивое давление с мест постоянно грозило разрушить бюджет. Мы в общем-то скоро поняли, что противостоять в лоб этому нельзя. У правительства тогда было слишком мало реальных ресурсов, слишком мало денег и не так много рычагов воздействия, если не говорить, конечно, о применении силовых структур. И поэтому уже в 1992 году, когда составлялся бюджет на второй квартал (а бюджеты тогда формировались и утверждались сначала помесячно, а потом поквартально), мы пошли на расширение прав регионов, добиваясь в то же время и существенного расширения их обязанностей. Мы стали оставлять им больше налогов, но перекладывали на них значительную часть нагрузки по социальным расходам. Это ка-

салось образования, медицины, культуры, большей части строительства жилья (его централизованное финансирование тогда практически прекратилось), поддержания местной инфраструктуры — т.е. почти всех социальных программ. Ход абсолютно понятный и логичный. Если кто-то из жителей данного региона чем-то недоволен, ему уже полагалось обращаться к местному начальству, а Москва здесь ни при чем. За этим не было какого-то особого лукавства. Мы исходили и из того, что возможность собирать налоги, как и возможности находить новые источники для налоговых поступлений на местах, были намного шире, чем в Москве. Аналогично и социальные проблемы на местах виднее, чем из Центра.

Был здесь, конечно, и негативный момент. Денег в стране в целом все равно было еще мало, а социальные запросы после откровенно популистской политики 1989—1991 годов сохранялись достаточно высокими. Регионы в поисках доходов активно занялись местным «налоготворчеством». Чуть ли не каждый регион придумывал собственные налоги, иногда довольно экзотические — типа сборов за прогон скота в Калмыкии. В итоге в целом по стране действовали помимо федеральных еще несколько десятков региональных и даже муниципальных налогов и сборов. Многие главы регионов и даже руководители еще более низкого уровня занимались этим так активно, что просто подрубали сук, на котором сидели. Они вводили все новые налоги и иные поборы. В результате экономическая активность падала, предприятия становились убыточными, бизнес не развивался, налоговая база сужалась. Единое экономическое пространство страны невольно разрывалось. Так продолжалось практически до принятия в середине 90-х Налогового кодекса, положившего конец этой порочной практике.

Однако в целом шел объективно положительный процесс, в результате которого объем доходов консолидированного бюджета страны, централизуемых в федеральном бюджете, был снижен примерно на 10 процентных пунктов. В него вместо прежних 47% всех налогов пошло лишь 37%. Соответственно, были перераспределены и расходы. Правда, не обошлось без перегибов. Минфин в своем желании любой ценой снизить расходы федерального бюджета (надо сказать, что Василий Барчук был человеком жестким и прямолинейным) попытался даже переложить на регионы часть расходов по содержанию судов, милиции, таможенной службы. Но очень скоро стало ясно, что это ошибка, потому что кто платит — тот и заказывает музыку. И правоохранительные органы немедленно оказались у местных чиновников в подчиненном положении, что стало одной из причин резкого роста коррупции и местничества. Пришлось отыгрывать назад.

Вообще местное финансирование части таких служб в цивилизованном государстве — явление вполне нормальное, но в нашей стране, где глава местной власти, как правило, ощущает себя неким удельным князем, этот вариант не проходил.

В предъявляемых Центру требованиях каждый регион, конечно, использовал свои мотивы, как, впрочем, и свои рычаги давления. Но была и некая общая схема. Местные руководители старались выйти на Ельцина и, заручившись его поддержкой, начинали обрабатывать Гайдара, а затем и меня. У многих из них существовал некий стандартный набор фраз и аргументов. Говорилось примерно следующее: у нас набирает силу националистическое движение (в случае областей — просто протестное). Мы, конечно, за единство России и в отличие от Татарстана и Чечни никогда не поставим вопрос об отделении или политическом суверенитете, но поймите наше тяжелое по-

ложение, и т.д. Проекты указов о предоставлении соответствующих льгот тому или иному региону готовились на местах и носили почти одинаковые названия: «О мерах государственной поддержки социально-экономического развития республики (края, области)...» В них подробно расписывалось, в чем должна заключаться эта «государственная поддержка». И если суммировать все требования, то получалось, что данному региону следовало отдать все, что там есть, добавить то, чего там нет, и уже никогда с него ничего не спрашивать.

Первым такой указ вышел по Республике Коми, а потом они стали штамповаться чуть ли не под копирку. И Министерство экономики играло во всем этом самую неблагодарную роль. Ко мне приходили ходоки с соответствующими резолюциями на проекте документа, и начиналась грубая торговля по каждому пункту со стучанием кулаками по столу, взаимными обидами и тяжелыми упреками.

История появления первого из этих указов достаточно показательна в целом для всего процесса «проталкивания» региональными лоббистами своих запросов. Приехав в Москву, руководители республики отправились с проектом указа к Ельцину. Коми — это, в частности, Воркута, это шахтеры, у которых с президентом свои особые отношения. Шахтерские забастовки сильно подорвали режим Горбачева, но позже нанесли удар и по молодой российской власти. Естественно, что Ельцин дал поручение Гайдару: «рассмотреть и решить положительно». А Гайдар переадресовал его ко мне, возложив на Минэкономики функцию окончательного фильтра. В общем, вся эта делегация в полном составе является ко мне: «Мы были у Ельцина, были у Гайдара, указ практически готов, Вам нужно только все посмотреть и завизировать. Надеемся, Вы понимаете, какая у нас тяжелая экономическая ситуация, какая социальная напря-

женность». Я вынужден был их сразу осадить: «Если Ельцин и Гайдар все решили, то они обойдутся и без моей визы. А коли вы все-таки пришли ко мне, значит, не все решено и будем разбираться». Однако мне пришлось проявлять максимум изворотливости, поскольку и отказать совсем было нельзя, и согласиться на все требования невозможно без серьезного ущерба для бюджета.

В дальнейшем подобная схема неоднократно повторялась другими ходоками. Каждая республика и область подчеркивала свою особую роль в России, жаловалась на трудности, говорила о том, как важно сейчас не допустить социального взрыва. У нас, обещали они, есть возможности решить свои проблемы, дайте только денег. Мы построим завод (фабрику) или что-то еще, появятся рабочие места, пойдет экспорт. Или дайте квоты на экспорт сырья и т.п. Надо только сейчас помочь! Иногда были и особые, уникальные аргументы. Дагестан, например, напирал на то, что является оплотом стабильности на Кавказе. «Посмотрите, — призывали дагестанские представители, — у нас 100 национальностей, 12 официальных языков и никакой резни, никаких конфликтов, не как в Чечне. Но мы — самая отсталая и бедная республика, у нас высокая детская смертность». И ведь все это было правдой. И такая своя правда была у каждого региона, у каждой части России.

Для этого нужно было решить и ряд побочных проблем. Во-первых, защита Каспия. Очистные сооружения стоят очень дорого. Другая проблема — отсутствие в республике скота того качества, чтобы из его шкур можно было делать современную качественную кожу. Кажется, фабрика не пущена и по сию пору, но денег на ее строительство от меня требовали с «кинжалом у горла».

Работа над указами постепенно вошла в единое русло. Я встречался с руководителями регионов, выслушивал их довольно стандартный набор аргументов. В каких-то случаях говорил сразу: «Нет, ребята, здесь вы просите невозможное — менять общероссийскую систему налогов мы не будем!» Дело в том, что очень многие на первых порах предлагали перевести их регионы на так называемую одноканальную систему распределения собранных налогов. Это означало отказ от разделения сбора отдельных налогов в заданной пропорции между центром и регионом и выделение Центру некоего процента от всех собранных в регионе общероссийских налогов или вообще перечисление ему согласованной фиксированной суммы средств. Началось это еще во времена Союза, с того же Ельцина, который использовал подобное оружие против Горбачева. Идея, как говорится, была с энтузиазмом воспринята массами — и началось: «Давайте зафиксируем сумму, которую мы отдаем Центру, а все остальное наше!» Мотивировалось это обычно задолженностью федерального бюджета по перечислению положенных средств регионам или недопоставкой товаров в счет централизованного снабжения.

Тут я занимал очень жесткую позицию: «Нет! Мы можем торговаться по поводу того, сколько процентов от налога на прибыль остается вам — 15 процентов или 15,5 процента, но все налоги должны платиться так, как предусмотрено федеральным законом. Расширение прав регионов — это, конечно, основа нашей политики, но вы должны понять: у нас огромный внешний долг, у нас голодная армия, а нам еще надо выводить войска из Германии и Прибалтики, у нас проблемы конверсии ВПК». В общем, выдвигал абсолютно правильные аргументы «против», а затем посылал ходоков в стандартный набор отделов, сотрудники которых уже готовы были их «встретить».

А дальше шла тяжелая борьба «под ковром» и «на ковре».

Нужно подчеркнуть, что борьба вокруг распределения налогов имела принципиальный характер. Одноканальная система налоговых платежей со стороны регионов не только снижала поступления в федеральный бюджет и возможности контроля над ними со стороны Центра, но и имела серьезные риски для единства России, невольно ставила под сомнение ее федеративный характер в будущем. Федеральный центр как бы переходил на положение иждивенца республик и областей. Ряд из них к тому времени уже принял решение о переходе на одноканальную систему уплаты налогов или вообще отказывался от перечисления налогов, предлагая Центру ограничиться получением некой фиксированной суммы, и теперь требовал от нас легитимации своих решений. Особенно нас волновало принятие таких схем Татарией, Башкирией, Якутией и Тюменью, которые имели большую налоговую базу и играли важную роль в формировании всего бюджета страны.

Опасность такой ситуации для будущего страны была столь велика, что мы даже получили поддержку в борьбе с регионами по этому направлению от Верховного Совета, обычно противостоявшего правительству в любых конфликтах. Принимая постановление о введении в действие закона о бюджетной системе РСФСР на 1992 год, Верховный Совет 5-м пунктом этого постановления отменил указанные решения по налогам, принятые регионами. Более того, постановлением разрешалось правительству и Центральному банку совместно в необходимых случаях применять разного рода санкции против этих регионов. В числе таких санкций были: прекращение выдачи лицензий на экспорт, приостановка поставки продукции из централизованных госресурсов, включая импорт, приостановка финансирования из федераль-

ного бюджета предприятий и бюджетных организаций, находящихся на соответствующих территориях. Последняя достаточно сильная мера была обоюдоострой. Местные власти всегда могли недовольство предприятий и учреждений, которые не получили деньги из федерального бюджета, направить именно против федеральных властей, скрыв от общественности, почему, собственно, федеральные власти прекратили выплаты. Пожалуй, самым мощным, именно по тем временам, было следующее средство: нам разрешалось ставить выдачу наличных на ту или иную территорию в зависимость от недополученных перечислений в республиканский бюджет. Нельзя сказать, чтобы подобные санкции были сверхжесткими и эффективными, но политически это было весомое решение. В общем, совместными усилиями с парламентом нам тогда удалось республики «задавить» и добиться, чтобы они платили налоги в федеральный бюджет так, как положено по законодательству.

Тогда еще не началась борьба за симпатии регионов, развернувшаяся перед референдумом 93-го года, и подобное решение удалось провести. Уже позже, через год, Борис Федоров был вынужден очень активно бороться с подобными настроениями регионов по поводу налогов, вновь возникшими на почве заигрывания с ними перед референдумом.

Правда, когда пришли первые «указопросители» — из Коми, я не был готов к их напору. Это было самое начало, еще только шла борьба за союзные министерства, за кадры и т.д. «Первый блин» давался с огромным трудом. Это был период шахтерских забастовок, а потому руководители республики запросто «выжимали» даже не из меня, а из президента все льготы, которые были возможны. Минэкономики как раз отмело очень многие позиции, поначалу записанные в проекте указа, но далее пошла в ход «высокая политика», и в Кремле сказали: «Да, Нечаев не разоб-

рался». В итоге окончательный вариант указа приобрел значительно более льготный для республики вид в сравнении с текстом, вышедшим из стен нашего министерства. Были сильно увеличены квоты на экспорт нефти, разрешен практически неограниченный экспорт угля, больше было оставлено налогов в пользу республики, и так по всем позициям. Но потом над текстами других аналогичных указов мы уже работали в едином ключе.

Сначала у меня в министерстве сотрудники отделов «уминали» требования регионов, насколько это было возможно. Затем приходили ко мне как бы уже с согласованным вариантом, и я устраивал небольшое представление в виде разноса своим сотрудникам: «Что же вы делаете?! Эта позиция никак не проходит, это издевательство над всей государственной политикой и здравым смыслом. Вас надо гнать с работы, если вы способны согласиться на такой вариант! Я это категорически вычеркиваю». Присутствующие при этом ходоки, как правило, начинали заступаться за «виновника»: «Не наказывайте его, он просто поддался на наши уговоры, давайте еще раз обсудим!» В общем, мы устраивали классический спектакль с «плохим и хорошим следователем». Часто аналогичный спектакль с моим участием, но со сменой ролей устраивал Гайдар. В итоге компромисс достигался «малой кровью». А по России шла молва о Нечаеве как о непреклонном министре, которого, впрочем, можно «обойти» через отделы министерства. В действительности же у нас с отделами были заранее намечены границы отступления по каждой республике или области. Мы предварительно смотрели баланс финансовых отношений, квоты на экспорт и т.д. И изначально согласовывали, что и в каком объеме можно отдать, а где придется «стоять насмерть». Мы отнюдь не стремились быть эдакими Держимордами, старающимися «держать и не пущать». Это было про-

сто невозможно, да и не нужно. Положение во многих регионах действительно было сложным. В основе нашей «мягкости» или «твердости» было представление о том, сколько экономической свободы можно дать конкретному региону, исходя из его доли в общем балансе нефти или никеля, или алюминия — словом, учитывая те богатства, которыми располагала данная территория. Критической точкой был объем централизованных валютных ресурсов, ниже которого мы не можем опуститься. Исходя из этого, мы могли пересматривать соотношение централизованного и местного экспорта. Конечно, сначала мы выставляли более жесткие условия, закладывая некоторый резерв на торговлю с регионами-просителями. А уже потом я смотрел, насколько можно отступить по какой-то позиции, на каких условиях. Принимался во внимание и общий уровень развития региона, необходимость ликвидации резких различий в уровне жизни по регионам.

В целом подход был следующий. Мы предлагали: вы берете на себя такие-то заботы, в основном социальные, а мы под эти обязательства формируем вам дополнительные возможности. В итоге доходная часть федерального бюджета что-то теряла, но снижалась и нагрузка на расходную часть. Как правило, удавалось соблюдать определенный баланс при общем расширении прав и обязанностей регионов. Этот процесс продолжался в течение нескольких месяцев, и в итоге подобные президентские указы были выпущены по нескольким десяткам субъектов Федерации.

Какие-то указы продолжали выходить уже после моего ухода из правительства. В дальнейшем все пошло по второму кругу, хотя конкретные акценты несколько поменялись. В связи с отменой квотирования экспорта и переходом к тарифному регулированию экспортные квоты перестали быть предметом вожделений и жгучего интереса. Зато приобрел

актуальность вопрос о централизованных кредитах и о правительственных гарантиях по международным займам.

Это были личности

- Вспоминая сейчас все эти трудные столкновения с руководителями регионов, испытываю искреннее удовлетворение от того, что при всей жесткости позиции, которую мне приходилось занимать на переговорах, с большинством из них я сумел установить и сохранить добрые и уважительные отношения. А все они были, конечно, абсолютно разными людьми, со сложными характерами, серьезными амбициями, обижавшимися по совершенно неожиданным поводам. Многие региональные руководители были фигуры самобытные, яркие, с интересной судьбой. На них лежала колоссальная ответственность.

Особенно запомнились мне некоторые главы регионов. Много раз по разным поводам приходилось иметь дело с руководителями Дагестана. Обычно по сложному вопросу они являлись целой командой джигитов — председатель Госсовета Магомед Али Магомедов (многолетний глава республики, ушедший в отставку лишь пару лет назад), председатель Совета министров Мирзабеков, постоянный представитель в Москве в ранге зампредсовмина Шайдаев, основной работой которого был именно чистейшей воды лоббизм, и министр экономики Рапи Абакаров. Рапи в дальнейшем стал моим хорошим другом. У всех был, как правило, очень сердитый насупленный вид. Любую проблему они излагали не торопясь, но с большими элементами драматизации положения. А как они радовались, когда добивались от нас каких-то уступок и благоприятных решений.

Остались в памяти многочасовые споры с председателем Совмина Карелии Сергеем Петровичем Блинниковым по поводу запланированной в республике первой платной железной дороги, на строительство которой он просил деньги. Я категорически возражал, объясняя: «Вы строите эту дорогу как коммерческую, хотите потом брать деньги за провоз — при чем же здесь федеральный бюджет? И вообще, чем эта дорога отличается от любого другого коммерческого проекта?» В основном его аргументы сводились к нескольким сомнительным тезисам. Во-первых, по дороге будут и государственные грузы перевозить. Во-вторых, это первая коммерческая дорога в России, поддержите эксперимент. И, наконец, дорога — дело очень дорогое.

Губернатор Магаданской области Михайлов, выпрашивая деньги на развитие золотодобычи, убеждал меня в том, что ему деньги надо обязательно дать, иначе придут американцы и австралийцы, которые скупят все золото на корню. У Михайлова была любимая шутка: «В случае чего, Андрей Алексеевич, обещаю, что для Вас подыщу камеру с видом на море и на солнечной стороне».

Здесь, конечно, нет возможности рассказать о всех интересных встречах с региональными лидерами того времени. Были среди них и радикальные демократы, сделавшие политическую карьеру в эпоху перестройки, были и опытные хозяйственники, и бывшие партийные руководители, прошедшие длинную карьерную лестницу номенклатурных работников. Повторюсь, за малым исключением это были яркие, интересные люди. Я благодарен судьбе, что она свела меня с питерцем А. Собчаком, москвичом Ю. Лужковым, уральцем Э. Росселем, новгородцем М. Прусаком, нижегородцем Б. Немцовым, сибиряками Л. Полежаевым и В. Крессом, ростовчанином В. Чубом, карельцем В. Степановым, астраханцем А. Гужви-

ным, ярославцем А. Лисициным, кубанцем В. Дьяконовым, волгоградцем И. Шабуниным, курганцем О. Богомоловым, якутом М. Николаевым, калмыком К. Илюмжиновым, белгородцем Е. Савченко, орловским руководителем Е. Строевым, президентами Татарстана — М. Шаймиевым, Башкирии — М. Рахимовым, Коми — Ю. Спиридоновым, Бурятии — Л. Потаповым, Кабардино-Балкарии — В. Коковым и многими другими руководителями российских регионов. У всех судьба сложилась по-разному. Кто-то быстро ушел с политической арены, кто-то, наоборот, стал политическим долгожителем, даже сделал федеральную карьеру. При частой несхожести жизненного пути, политических взглядов, мировоззрения и даже возраста нас объединяло главное — способность принимать решения и нести за них ответственность, готовность истово работать, желание, несмотря на сложнейшую ситуацию, делать свое дело на благо России, настоящий, не «квасной», патриотизм. Это были настоящие российские мужики в самом лучшем смысле этого слова.

Нужно честно сказать, что при этом были среди региональных лидеров и любители воспользоваться старыми связями, как правило, лично с президентом или его ближайшим окружением, подчас поиграть политическими лозунгами. Иногда ко мне в кабинет почти врывался такой глава администрации области или премьер республики с грозными словами: «Все, мы идем к президенту, с вашим министерством работать невозможно, вы ничего не понимаете или хотите развала России!» Меня не раз пытались «вразумить» через каких-то влиятельных людей в президентских структурах. Помню по той же родной для президента Свердловской области я получал немало запросов с резолюциями «Прошу помочь» или еще резче: «Прошу решить». Причем, резолюции были не лично от президента, а из его аппарата — чаще

всего, от первого помощника Виктора Илюшина. Кстати, записки самого Ельцина обычно выглядели примерно так: «В республике тяжелая ситуация, прошу Вас внимательно рассмотреть вопрос и найти решение». Конечно, это все равно звучало как приказ, но хотя бы форма соблюдалась достаточно уважительная.

Позже, в начале 1993 года, когда череда основных указов относительно регионов прошла, но на пороге замаячил референдум о доверии президенту, регионы начали второй виток выторговывания льгот, используя ситуацию жесткого противостояния президента и Верховного Совета. Региональные лидеры быстро поняли, что могут немало выжать из правительства в обмен на лояльность и политическую поддержку. Поскольку в моих руках находилось распределение региональных квот на экспорт нефти, других ключевых видов сырья, госинвестиции, иностранные кредиты, то на меня буквально обрушился поток просьб и требований. Шло откровенное заигрывание с регионами, и я чуть ли не ежедневно получал сверху, в том числе и от президента, поручения предоставить квоту или другие льготы то одной, то другой области. Причем эти поручения никак не учитывали, производилась ли в этом регионе соответствующая продукция и в каких объемах. Просто дать, и все. Я регулярно был вынужден направлять наверх письма о том, что в связи с напряженным общим балансом сырья, в связи с необходимостью осуществления тех или иных централизованных закупок, а главное — в связи с нарушением соответствующего указа президента, регулирующего предоставление квот, выполнить поручение не представляется возможным. Естественно, раздражение президентского окружения, да и самого Ельцина, против меня росло. Способного защитить меня Гайдара в правительстве уже не было. Работать с каждым днем становилось труднее.

Однако дело не во мне лично. Многие лоббисты все же добивались своих целей. При этом в зависимости от пробивной силы и упорства региональных и отраслевых руководителей некоторые из них получали целые «пакеты» разрешений. Речь шла об уменьшении или освобождении того или иного региона от экспортно-импортных пошлин, о выделении дополнительных лицензий и квот на продажу ресурсов с использованием полученных средств на местные нужды, о крупном освобождении от налогов. Все эти эксклюзивные решения резко ломали сверстанные планы формирования и использования государственных доходов. Едва окрепший бюджет опять начинал трещать по швам. Политика все настойчивее подминала под себя экономику.

Глава 8.
Лоббизм на российский манер

Когда человек, занимавшийся всю жизнь экономикой в качестве научного работника, оказывается в кресле руководителя главного экономического ведомства страны, как это случилось со мной, он попадает в совершенно непривычную для него ситуацию. Что новая сфера деятельности отличается от прежней уровнем проблем и задач, возникающих перед вчерашним ученым, достаточно ясно. Понятен и иной уровень открывающихся перед тобой возможностей. Приходя в коридоры власти, ты получаешь уникальный шанс лично осуществить свои идеи на практике, естественно, неся за это всю полноту ответственности. И в этом для меня ничего неожиданного тоже не было. Я был во многом готов к такой работе, так как почти всегда занимался проблемами реальной экономики, а не развитием абстрактных догм марксизма-ленинизма, что делали многие выпускники экономического факультета МГУ. Разумеется, не в одночасье наступает осознание того, что от твоих действий и решений прямо или косвенно зависит жизнь миллионов людей.

Что действительно оказалось для меня внове, это характер отношений с конкретными людьми, с которыми начинаешь соприкасаться. Ты быстро становишься объектом самых разнообразных интересов, оказываешься под прессингом разного рода воздей-

ствий. В этой ситуации одной из трудных задач становится не только найти правильное решение проблемы и при необходимости «пробить» его на политическом уровне, но и научиться говорить «нет» огромному количеству людей. Всегда, а в эпоху перемен особенно, появляются люди, которые всеми силами стремятся воспротивиться каким-то решениям, обойти их, найти для себя лазейку, добиться особых условий, льгот и привилегий. Такое давление испытывает в принципе любой руководитель в любое время. Но в нашем случае оно многократно возросло из-за масштабов происходивших перемен. Когда уровень военных расходов и централизованных капиталовложений должен быть снижен снижен в 3—4 раза, когда серьезно меняется налоговая система, практика предоставления государственных кредитов, регулирование внешнеэкономической деятельности, одним словом, кардинально меняются условия хозяйствования, появляется огромное число «обиженных» политикой реформ, а также любителей ловить рыбку в мутной воде. Противостоять их давлению и просьбам трудно, но крайне важно.

Неожиданное обилие «старых друзей»

Пожалуй, самой легкой, хотя психологически весьма неприятной, стороной этого испытания оказалось внезапное появление массы людей, поспешивших попытаться решить свои индивидуальные проблемы благодаря личным знакомствам с новым руководством российской экономики. Блат всегда играл в «совковой» жизни далеко не последнюю роль. Естественно, и нам быстро пришлось столкнуться с любителями использования «неформальных связей».

Чуть ли не с первых дней прихода к власти ко мне стали обращаться с личными просьбами некоторые бывшие сослуживцы по Академии народного хозяйства и Академии наук. Посыпались звонки домой от близких и совсем далеких знакомых, а то и вовсе от неизвестных мне людей. Помню, некто отрекомендовался как мой однокашник по детскому саду, где я был около месяца за 33 года до того. Я выслушивал их просьбы, в некоторых случаях, когда это было совершенно недопустимо, прямо говорил, что ничем помочь не могу. Другим предлагал обратиться в установленном порядке в министерство, чего, как правило, они не делали. Просители как раз и пытались избежать рассмотрения вопроса «в установленном порядке».

Одни просили лично для себя, другие — для родного предприятия или организации. Но самым смешным было то, что нередко обращались со столь мелкими просьбами, что даже если бы я хотел помочь, то все равно реально не смог бы этого сделать просто потому, что для решения проблемы требовалось участие чиновника многократно более низкого ранга. Если, скажем, человек просит помочь ему с мелким ремонтом квартиры или с заменой унитаза, то министр экономики здесь почти бессилен. Звонок непосредственно начальнику ЖЭКа, скорее всего, ничего не даст, поскольку для него этот министр — некая абстрактная фигура, которого он в лучшем случае видел по телевизору. Непосредственно в его жизни он мало что решает. Министр может передать эту просьбу, например, Лужкову. Тот со всей строгостью переадресует ее префекту округа. Он — своему заму, зам — в управу, и т.д. Есть реальная опасность, что к тому моменту, когда просьба дойдет до конкретного исполнителя, она окажется уже столь искаженной, что дело кончится присыл-

кой слесарей к самому министру для ремонта его вполне исправной сантехники.

Обращались, конечно, и по более серьезным поводам: например, помогите «разморозить» валюту на счете в ВЭБе. Или просили включить в иностранную кредитную линию. Особенно часто возникали просьбы по поводу выделения квот на экспорт нефти в силу колоссальной доходности таких операций. В связи с одной такой просьбой у меня чуть было не испортились отношения с моим учителем по МГУ академиком Станиславом Сергеевичем Шаталиным. Он пришел ко мне со своим заместителем по фонду «Реформа» Станиславом Асекритовым. Думаю, этот визит состоялся не по инициативе академика, а его накрутили «сподвижники». Просили они тогда выделить им квоту на экспорт нефти, что было непосредственно в моей власти. Разумеется, никаких серьезных формальных оснований для этого не было. Речь шла о том, что в фонде собран большой интеллектуальный потенциал, а средства к существованию, а главное, для научной деятельности, отсутствуют. Впрочем, сам Асекритов излагал все более цинично. «Мы же должны, — говорил он, — обеспечить машину и вообще комфорт Станиславу Сергеевичу». Вероятно, за компанию на комфорт рассчитывали не только академики. Как мне ни было это тяжело, пришлось в выделении им квот на нефть отказать. К добыче или переработке нефти фонд, ясное дело, отношения не имел. Шаталин тогда на меня слегка обиделся, хотя никак этого потом не проявлял. Вскоре он согласился на мое предложение стать независимым членом коллегии нашего министерства.

Что любопытно, среди просителей не было ни одного представителя каких-либо подставных, «левых» фирм. Все выглядело совершенно серьезно и солидно: просили государственные предприятия, крупные

частные компании, общественные организации. И не могу сказать, что все просьбы были с «криминальным душком». Помнится, самое неприятное чувство я испытал, когда мне предложила взятку одна женщина, с которой я когда-то в самом начале академической карьеры был в весьма близких отношениях. По большому счету, наверное, случай не более оскорбительный, чем если взятку предлагают незнакомые люди, но тут было особенно обидно. До этого предложения я считал, что подобные взаимоотношения могут существовать в каком-то другом мире, но не в кругу академических ученых. И с просьбой она обратилась не потому, что хотела порадеть своему институту, что еще можно было как-то понять. Но в данном случае дама просто занималась «бизнесом» — взяла на себя посреднические функции, пообещав некой фирме похлопотать о включении Министерством экономики ее заявки в иностранный кредит. До сих пор помню, что речь шла об оборудовании для производства упаковочных материалов. Самое смешное, что специалисты министерства уже включили две такие установки в закупки в рамках этого кредита, а фирме, за которую просила моя знакомая, было нужно, чтобы закупили четыре. Таким образом, ничего «крамольного» в просьбе компании не было, и исполнить ее не составляло для меня никакого труда. Предлагалось, чтобы мои хлопоты были оценены в миллион марок. Естественно, я не просто отклонил предложение, но и навсегда разорвал отношения с некогда близким мне человеком.

Постановление о бессребренничестве

Мы, безусловно, были романтиками и даже своего рода подвижниками идеи. Иногда это приобретало

внешне довольно наивные формы, будучи, однако, абсолютно искренним. Например, принятое правительством официальное решение об отказе членов кабинета от любых льгот. Мы не просто отменили все советские привилегии в виде пайков, спецраспределителей, закрытых ателье и т.п., а члены правительства на специальном заседании приняли решение не получать никаких благ от своего высокого положения, в том числе не строить дачи, не покупать машины, не получать новые квартиры, не повышать себе зарплату. Мы понимали, что нам предстояло принять уйму непопулярных решений, из-за которых на нас наверняка должен был обрушиться гнев народа за все издержки реформы. И именно поэтому, чтобы никто из критиков не мог обвинить нас в личной корысти, по инициативе гайдаровской команды было официально принято подобное решение. Все было обставлено очень серьезно. На специальном заседании каждый член правительства должен был встать и подтвердить принимаемое обязательство лично. Ельцин, хорошо помнивший сложную и разветвленную систему привилегий партийного и советского аппарата, был искренне поражен нашей инициативой, но полностью ее поддержал, хотя в душе, возможно, и иронизировал. Он быстро вошел в роль. В процессе обсуждения был забавный эпизод, когда встал смущенный министр иностранных дел Андрей Козырев и сказал: «Как же мне быть? Мы с матерью квартиры меняем, съезжаемся» (в проекте постановления было записано, что никто из нас не должен переезжать в новую квартиру — где жил до назначения, там пусть и остается до ухода!). Козырев чуть не плачет: мол, я же не получаю новую квартиру, а только с мамой съезжаюсь. И тогда Борис Николаевич, которому порой было свойственно этакое политическое кокетство, с пафосом изрек: «Ну, Андрей Владимирович, вы уж

решите, что для вас важнее — с мамой съезжаться или в составе правительства реформ новую Россию строить?»

Конечно, кое-какие традиционные удобства были, в основном необходимые для работы. Пожалуй, они исчерпывались скромной казенной дачей и персональной машиной со спецсвязью. Бурбулис даже ездил на «ЗиЛе», на который он пересел еще после августа. Позже Ельцин попрекнул его за это в «Записках президента». У всех остальных были обычные «Волги». В отличие от бывших союзных министров, никто из нас не имел так называемой «машины для семьи». У меня даже произошел конфликт с моими водителями. Поскольку я работал по 14—16 часов в день без выходных, два моих сменных шофера, работавшие через сутки, заявили, что такой режим им непосилен, и они просят перевести их на более щадящую работу. Администрация президента в порядке исключения выделила мне третьего водителя, что было положено только вице-премьерам.

Все это, конечно, было свидетельством нашего юношеского максимализма, романтизма и наивности. Тем не менее я вполне искренне могу гордиться, что став министром и перестав им быть, я еще долго жил все в той же квартире, в которую вселился до прихода в правительство. Личная машина у меня была и раньше — старая «Вольво» 1978 года выпуска, привезенная незадолго до того из Германии. Я купил ее, когда читал там лекции. Сильно потрепанное авто стоило столько же, сколько и билет на самолет до Москвы. Когда пришла пора возвращаться, я на билете сэкономил, а приехал на машине.

Я вообще ушел из министерства беднее, чем пришел в него. До правительства я был довольно известным ученым. Меня часто приглашали читать лекции в России и за рубежом, выходили многочисленные

статьи и книги, за которые платили неплохие гонорары. Оклад министра, даже с учетом того, что я единственным из гражданских министров получал солидную персональную надбавку за секретность, поскольку отвечал за оборонный заказ, рос намного медленнее инфляции. Зато за время работы в правительстве я сильно прибавил в весе, к сожалению, не только в политическом, но и в физическом смысле. Служебная машина, многочасовое сидение и еда по расписанию (хотя официантки очень ценили, что я в отличие от прежнего начальства ходил в общую столовую, а не требовал обед в кабинет) сделали свое черное дело.

Однажды, через много лет, я давал интервью по поводу очередной инициативы власти по борьбе с коррупцией. Закончив интервью и выключив диктофон, милая девушка-журналистка спросила: «Андрей Алексеевич, уже без записи скажите, как на духу, хотя бы раз соблазнились на что-нибудь эдакое?» Я искренне ответил, что ни разу взяток не брал. А потом пошутил, что сейчас об этом очень жалею, чем вызвал у журналистки гомерический хохот. Потом она сказала: вот теперь верю. Если серьезно, то меня критиковали за многое, но, слава богу, никогда даже злейшие враги не обвиняли в коррупции. Я прочитал как-то в газете, что иностранцы, а потом и наши, за глаза называли меня «Господин Нет». Думаю, конечно, не только за отклонение подношений, но и за проведение жесткой финансовой политики, отказы в необоснованном финансировании, льготах и т.д. И это, в общем, «грело душу». Замечу, что если вы не берете взяток, то вам рано или поздно перестают их предлагать, — видимо, информация у лоббистов поставлена неплохо.

А шутка была горькой. Уже уйдя из правительства, я узнал, что не все мои коллеги были идеально чисты

до конца. Могу, однако, сказать, что я на все 100 процентов я уверен в кристальной честности одного человека — Егора Гайдара.

Егор был всегда настолько щепетилен, что однажды с ним на моих глазах случился комический эпизод. Мы вдвоем что-то обсуждали у него в кабинете. Приходит помощник Гайдара Коля Головнин и говорит: «Егор Тимурович, Вам тут из Якутии шапочку прислали, куда положить?» Егор даже побагровел и просто заорал, чего с ним почти никогда не случалось: «Какую к черту шапочку! Немедленно отправьте обратно». Николай смущенно вытащил из-за спины старую вязаную лыжную шапочку — типичное изделие советской легкой промышленности 50—60-х годов. Оказалось, что не отличавшийся пышной шевелюрой Гайдар взял ее в командировку в Якутск на случай холода в гостинице ночью и забыл. Заботливые хозяева решили вернуть головной убор вице-премьера.

Испорченные отношения с некоторыми старыми знакомыми из-за отказа в их просьбах были, конечно, неприятны. Но самые большие трудности были не в этом. От таких частных просьб можно было в конце концов отгородиться и с помощью секретарши, и путем изменения номера домашнего телефона, что мне, кстати, и пришлось в итоге сделать. Поменять его пришлось не столько из-за обилия появившихся вдруг родственников, друзей и знакомых, сколько потому, что стали звонить какие-то малопонятные люди и делать сомнительные предложения что-нибудь профинансировать в порядке исключения. Было понятно, что звонок по домашнему телефону — это своего рода зондаж: если министр согласится разговаривать «в особом порядке», то, быть может, согласится и на какие-то уступки — конечно, не бесплатно.

Телефоны — это вообще отдельная история. На службу ко мне тогда было довольно трудно дозвониться, хотя я сидел на работе до глубокой ночи. Но если сначала я при первом же звонке хватался за любую трубку, и особенно за так называемые «вертушки» — телефоны правительственной спецсвязи, то вскоре переключил все телефоны на секретаря, что было вообще-то не в советских традициях. Трубки правительственных телефонов, особенно АТС-1, даже очень высокопоставленные советские чиновники предпочитали поднимать сами. Была особая традиция их использования. Если трубку снимал сам абонент, он должен был назвать свою фамилию. Дело в том, что из-за системы шифрации голос менялся до неузнаваемости. Если по какой-то причине к телефону подходил помощник или секретарь, он безлико говорил: «Аппарат Нечаева», имея в виду не себя, а его величество правительственный телефон! Но так можно работать в обычное, спокойное время. А в наших условиях полного переворота во всех отраслях экономики телефоны трещали беспрестанно, совершенно не давая возможности как-то сосредоточиться. У меня был огромный министерский селектор на 100 номеров, два городских телефона, в том числе один прямой, номер которого я хранил в строжайшей тайне, первая «вертушка», вторая «вертушка», аппарат ВЧ, телефоны прямой связи с руководством страны. И очень скоро для меня уже было все равно, по какому аппарату мне звонят. Я брал трубку, исключительно исходя из фамилии звонившего, которую называла секретарь по внутренней связи. А если у меня было серьезное совещание, меня вообще ни с кем не соединяли, кроме президента и премьера.

И был лишь один особый «красный» телефон, который стоял исключительно у членов правительства и который я мог набрать только сам. Эта АТС под на-

званием В-2 появилась уже при нас, и я был в числе инициаторов ее установки. Система была рассчитана всего на 30 абонентов. Мы решили, что при обилии всяких спецтелефонов, по которым, однако, мог позвонить и кто-то нежелательный, должен существовать телефон, трубку которого нельзя не взять. Предполагалось, что звонить по нему друг другу будут только члены кабинета и исключительно в «горящих» случаях. Реально была и вторая причина: мы не доверяли ФАПСИ. Было ясно, что все наши телефоны, включая «кремлевские вертушки», прослушиваются. Конечно, наивно было думать, что новая АТС окажется свободной от прослушивания, но мы почему-то рассчитывали, что должно пройти какое-то время, пока спецслужбы поставят «жучки» и на эту самую В-2. В общем, идея, как я теперь понимаю, была явно ребяческая.

Директорское лобби, или Тяжелая «борьба» с «Ростсельмашем»

Самой же большой сложностью была необходимость постоянно противостоять давлению тех людей, с которыми приходилось иметь дело по долгу службы. «Блатными» старались стать не только отдельные предприятия, но и целые отрасли, регионы. Пожалуй, в этом столкновении с «борцами за индивидуальные льготы» самым мощным было давление представителей директорского лобби. Так уж сложилось в СССР, что генералы промышленности всегда имели огромное влияние на общеэкономическое руководство страны. Старая советская привычка постараться громче всех прокричать о нуждах своего предприятия, своей отрасли, чтобы первыми и в наибольших объе-

мах получить государственные вливания, выбить льготные условия существования оказалась чрезвычайно живучей. Так всегда строился торг директоров и руководителей отраслевых ведомств с Госпланом. Директорский корпус привык к государственному патернализму. И в новых экономических условиях ему было очень трудно избавиться от этого въевшегося в сознание типа мышления, начать надеяться на собственные силы в борьбе за экономическое выживание. С другой стороны, за групповым, а иногда и индивидуальным эгоизмом многих хозяйственников, пытавшихся решить за счет других свои пусть крупные, но все же частные проблемы, стояла привычка рассматривать свои интересы как интересы всего государства. И это было немудрено в условиях высокой степени монополизации советской экономики, когда некоторые жизненно необходимые стране виды продукции производились на одном-единственном на всю страну предприятии. Подобная подмена понятий — не чисто российское явление. И странам с развитой рыночной экономикой знакомо стремление некоторых структур бизнеса объявить свои узко корпоративные интересы чуть ли не общенациональными. В конце концов, это в Соединенных Штатах родился лозунг: «Что хорошо для "Дженерал моторз", хорошо для Америки». Но, вместе с тем, в этих странах выражение и отстаивание корпоративных интересов пошло по пути возникновения вполне цивилизованных официальных форм лоббизма. В тех же США есть даже специальный закон о лоббизме, а лоббисты официально регистрируются при органах законодательной и исполнительной власти. Во всех странах есть мощные организации типа Национальной ассоциации промышленников, осуществляющие в диалоге с властью воздействие на экономическую политику государства.

Сейчас у нас тоже существуют аналогичные организации, но в 1991—1992 годах ничего подобного практически не было. Тогда, заимствуя худшие образцы частного эгоизма, процветавшие в свое время на Западе, капитаны нашей индустрии провозглашали нечто типа: «Что хорошо для АвтоВАЗа, хорошо для России».

Я думаю, что в наибольшей мере всю силу давления директорского лобби испытал на себе Александр Титкин, руководивший Министерством промышленности. Именно на него напрямую вынуждены были выходить многие представители директорского корпуса. Но и меня, конечно, не миновала чаша сия. Одним из первых таких столкновений был конфликт с представителями «оборонки». О противоборстве с директором Омского танкового завода, который все никак не хотел смириться с тем, что его продукция не нужна стране, я уже рассказывал.

Особенно мне запомнилось упорное, затяжное противостояние с генеральным директором «Ростсельмаша» Юрием Песковым. Это был подлинный «боевой генерал» советской индустрии, дважды Герой Соцтруда, имевший в свое время прямой выход на всех генсеков, начиная от Брежнева и кончая Горбачевым. Он настолько уверовал в исключительность и особую значимость своего положения, что органически не мог принять мысль о необходимости в России единой экономической политики для всех. От нас он требовал, как привык это делать всегда, многого и сразу: кредит на пополнение оборотных средств, плюс к этому инвестиционный кредит, плюс включение в немецкую кредитную линию, да к тому же еще просто бюджетные средства. Мои сотрудники, сталкивавшиеся с Песковым еще по своей прежней работе в Госплане, уверяли меня в бесполезности сопротивления. Мой заместитель В.А. Азаров, один из

старых госплановцев, работавший там начальником отдела машиностроения, говорил: «Андрей Алексеевич, все равно придется дать. Он пойдет к генсеку. Он всегда ходил к генсеку». По старой привычке Азаров продолжал называть главу государства генсеком. Сколько я себя помню, рассказывал Азаров, Госплан боролся с «Ростсельмашем», и всегда все кончалось резолюцией генсека в пользу Пескова. Поэтому лучше с ним не связываться, чтобы не набить себе шишек.

Встретившись впервые с Песковым, я увидел перед собой крупного, весьма энергичного мужчину лет пятидесяти пяти, действительного энтузиаста, я бы даже сказал, фанатика своего предприятия, полностью ассоциирующего себя с заводом, который он возглавлял к тому времени уже около пятнадцати лет. Это вообще был «вечный строитель», постоянно что-то расширявший, возводивший и реконструировавший на своем предприятии, горячо и искренне болевший за судьбу его почти пятидесятитысячного коллектива. И вместе с тем, находившийся в подчинении Пескова гигантский завод-монополист являлся производителем весьма низкокачественной техники. А директор никак не хотел понять, что государство не может бесконечно расходовать огромные средства на ее приобретение и почти бесплатную раздачу селу. Многотонные ростовские комбайны так утаптывали почву, что разрушали плодородный слой. К тому же они постоянно ломались. Опытные аграрии рассказывали мне, что в советские времена старались всегда получить технику в двойном количестве. Потом второй комбайн почти сразу разбирали на запчасти для обеспечения жизнедеятельности первого. Тем не менее полное отсутствие конкуренции этим машинам всегда обеспечивало им надежный сбыт, обычно за счет бюджета. Руководство «Ростсельмаша» привыкло

к гарантированной финансовой стабильности своего предприятия. Даже в тех случаях, когда хозяйства отказывались брать комбайны ростовчан, государство оплачивало их продукцию, а затем чуть ли не по разнарядке, как правило, в счет невозвратного кредита распределяло ее аграриям сверху.

Конечно, были объективные причины подобного печального состояния нашего сельхозмашиностроения. Лучшие сорта металла, современные пластмассы и другие качественные материалы шли в «оборонку». В этом смысле производителям комбайнов доставались как бы объедки от пирога, поглощаемого ВПК. В централизованной системе государственного распределения ресурсов сельхозмашиностроение всегда было одним из замыкающих звеньев. В итоге конструкторы сельхозтехники утрачивали стимул к применению каких-то прогрессивных решений с использованием конструкционных пластмасс, алюминиевых сплавов, других современных материалов, к совершенствованию технологического процесса. Они все равно были нереализуемы на практике, и новые модели ставились на производство уже морально устаревшими. В результате с конвейеров ростовского завода сходили тяжеловесные, неуклюжие монстры, способные проработать в нормальном режиме не более трех недель. Как правило, их хватало на 10—12 дней эффективной работы на уборке. Потом они нуждались в капитальном ремонте. Обычно лишь треть всех комбайнов работала на второй год, а две трети разбирались на запчасти или просто выбрасывались в утиль.

И когда, будучи вынужденными жить по средствам, мы отказались от масштабных централизованных закупок этой техники, произошла катастрофа. Хозяйства, предпочитая импортные машины или просто не имея средств, перестали покупать ростов-

ские комбайны, и завод встал. Проблема была не только в необходимости усовершенствовать производство самого «Ростсельмаша», но и в его зависимости от часто некачественных и нерегулярных поставок смежников. Поставки моторов, приходивших до этого с Украины, постоянно были на грани срыва. Навесные конструкции, поступавшие из Тулы, были плохого качества. Поэтому «Ростсельмаш» собирался строить собственное моторное производство, собственный завод для изготовления всяких жаток и веялок. И на это нужны были деньги. А за всем этим стояла судьба 50 тысяч работающих и их семей.

Однажды случился казус. В очередной раз появившись в моем кабинете, Песков раскатал на длинном госплановском столе огромный рулон бумаги и начал излагать свои строительные прожекты, демонстрируя многочисленные заводские стройки, под которые ему необходимы деньги. И получилось так, что первый же объект, в который я ткнул пальцем, выясняя, что там будут строить, оказался лечебно-трудовым профилакторием. Я возмутился: нечего тратить государственные деньги на лечение алкоголиков. Он покорно согласился, свернул свой рулон и ушел, а через неделю появился вновь с таким же рулоном. Я уже целенаправленно ткнул пальцем в тот же квадратик на плане. Песков, ни сколько не смущаясь, пояснил, что теперь это не ЛТП, а клуб для рабочих. У него шла вечная стройка. Пришлось жестко объяснять, что и на клуб в тощем бюджете страны сейчас денег нет, и в ближайшем будущем не предвидится. Добивался Песков и включения его завода в немецкую кредитную линию «Гермес», в рамках которой хотел получить кондиционеры, а кроме того, еще какие-то колпаки для фонарей и тому подобную ерунду, которую вполне можно было заказать на каком-либо российском заводе. Естественно, пришлось его запрос серьезно порезать,

хотя кое-что для освоения очередной модели «Дона» он, безусловно, получил.

В один прекрасный день я включаю телевизор и вижу, что Песков ходит с Ельциным по полю и демонстрирует ему и его команде свой комбайн. У него под Ростовом было некое специальное поле с особой пшеницей, которую убирал уникальный демонстрационный экземпляр комбайна. Он был оснащен кондиционером, особым подборщиком снопов, пылесосом, сдувающим пыль от обмолота, правильной жаткой и прочими штуками, которых в серийном варианте, естественно, не было. Комбайн этот исправно работает, а президент заявляет в камеру: «Не прав министр экономики Нечаев. "Ростсельмаш" — это становой хребет российской промышленности, и ему нужно помогать».

После этой телепередачи ко мне пришел Азаров: «Андрей Алексеевич, я же говорил, чем это все кончится». На что я ответил: «Ничего не кончилось. Как считаем правильным, так и будем действовать. Давайте писать письмо президенту». И я написал Ельцину довольно взвешенное, на мой взгляд, письмо. Перечислил все полезное, что делается для «Ростсельмаша». Одновременно объяснил, почему не можем дать ему больше, повторяя советский опыт. Упомянул о явном нежелании завода адаптироваться к новым условиям. Сказал о том, что хозяйства не хотят покупать низкокачественные ростовские комбайны и что навязывать им эти машины административным путем бессмысленно, так как денег у них мало. После очередного заседания правительства я подошел к Ельцину и спросил: «Вы прочитали мое письмо?» Президент вполне дружелюбно ответил: «Да. Я понял, что Вы для них действительно много делаете. Будем считать, что инцидент исчерпан». А через некоторое время у меня появился Песков со словами: «У меня ощу-

щение, что нас хотят с Вами поссорить, что есть какое-то недопонимание. Я вовсе не такой монстр, каким меня, возможно, рисуют». И у нас с ним состоялся вполне деловой, конструктивный разговор. Я объяснил ему свою точку зрения. Сказал, что мы готовы, в частности, дать заводу деньги на создание сервисной сети. В общем, стали совместно искать приемлемые решения, и во многом сумели их найти.

Вообще, как мне кажется, несмотря на то, что приходилось постоянно конфликтовать с директорами, обвинявшими правительство в непонимании их нужд, мне удавалось на личностном уровне снимать многие конфликты и находить, по крайней мере с теми, кто готов был как-то двигаться вперед, общий язык.

Как Руцкой стал аграрным лоббистом, или Мат по правительственной связи

Большие трудности возникали у нас в связи с традиционным давлением аграрного лобби, тем более что мы сами в известной мере способствовали его сплочению и активизации. Аграрное лобби всегда было сильным, а в 1992 году оно развернулось в полную мощь, используя как таран вице-президента Руцкого, которому мы сами тогда опрометчиво поручили руководить аграрной реформой. В свое время существовала версия о том, что лично Ельцин намеренно поручил Руцкому курировать сельское хозяйство, чтобы тот провалился. Так обычно поступали советские партийные боссы. Сельское хозяйство было в советской экономике провальным сектором, и руководить им отправляли как в ссылку. После руководства селом обычно следовала отставка. Так, напри-

мер, поступил несколькими годами раньше Горбачев, «бросивший» на село мешавшего ему Лигачева.

Однако в действительности у этого поручения Ельцина была совсем иная подоплека. К назначению Руцкого на АПК в некоторой степени причастна и наша команда, пытавшаяся найти генералу, постоянно и мало аргументированно ругавшему правительство, действительно серьезное и полезное занятие. Я хорошо помню, как это было. Идея поручить Руцкому аграрную реформу возникла в ходе разговора узкого круга министров во время подготовки к очередному заседанию правительства. У нас на первом этапе, когда правительство возглавлял сам Ельцин, существовала практика собираться по вторникам для обсуждения в предварительном порядке вопросов, выносившихся на официальное заседание кабинета, проходившее обычно по четвергам. Это были своего рода неформальные заседания правительства в более узком кругу. Мы собирались по вечерам в зале заседаний бывшего Политбюро и здесь в откровенной обстановке за чаем с бутербродами проговаривали различные темы, разрешая возможные конфликты. Практику эту ввел Г. Бурбулис, когда был первым вице-премьером. Смысл ее состоял в том, чтобы заранее подготовиться к заседанию в четверг, которое Ельцин проводил обычно в весьма жестком режиме, безапелляционно снимая с обсуждения вопросы, если видел их недостаточную проработанность, наличие противоречий между членами кабинета.

На своих предварительных встречах мы обсуждали как конкретные решения, так и некоторые концептуальные вещи, стараясь не выносить свои внутренние споры на официальные заседания и по возможности заранее согласовать нашу позицию. Никаких формальных протоколов на этих «вторниках» не велось, и достигнутые там договоренности не носили обяза-

тельного характера. В принципе, каждый был вправе отстаивать свое мнение и в четверг. Но для нас было важно максимально подготовиться к заседанию правительства и разрешить свои собственные сомнения. И вот к концу очередной такой встречи, когда основное обсуждение было закончено, большая часть присутствовавших разошлась и остался совсем узкий круг, зашел разговор о том, что делать с Руцким. Он к тому времени все резче выражал свое несогласие с экономической политикой правительства и стал активно разъезжать по городам и весям, баламутя народ. Еще после первых критических выступлений Руцкого президент фактически отстранил его от дел. Но наш оппонент тогда полежал в госпитале, отдохнул и вскоре с новыми силами взялся за нападки на «мальчиков в розовых штанишках».

Все пришли к выводу, что мужик мается от безделья и его надо приставить к какому-то занятию. В то время еще существовала иллюзия, что если поручить генералу конкретный участок работы, то он займется реальными проблемами и, может быть, успокоится. Ну и когда зашла речь, чем бы занять энергичного летчика, Бурбулис предложил село: мол, фермерами у нас занимаются мало, движение фермерское продвигается плохо, аграрной реформе нужен какой-то таран — давайте мы туда Руцкого и направим! Я уже сейчас не помню, какие были альтернативные предложения. Но многие из нас, и я в том числе, стали возражать, говоря, что никакими фермерами Руцкой заниматься не станет, потому что это дело тяжелое, а займется он самым неприкрытым лоббированием и проталкиванием всяких популистских идей просто в интересах собственной популяризации и приобретения большего политического веса. Однако Геннадий Эдуардович к возражениям не прислушался, не поверив в то, что никакой черновой работой Руцкой не

займется, а настоял на своей идее, которая потом была одобрена Ельциным.

К сожалению, получилось так, как некоторые из нас и предвидели. Вице-президентом был создан Центр аграрной реформы, который фактически стал подменять Министерство сельского хозяйства. Вскоре стало непонятно, кто у нас министр сельского хозяйства: то ли Хлыстун, то ли Руцкой. Под руководством генерала были собраны какие-то эксперты, стали плодиться многостраничные аналитические материалы, в которых, по версии Руцкого, были детальнейшим образом расписаны все необходимые шаги для процветания села. К счастью, Чубайсу удалось долго морочить Руцкому голову с выделением помещений под этот центр, поэтому его деятельность так и осталась ограничена приемной вице-президента. Опытного аграрника Хлыстуна Руцкой регулярно вызывал на ковер, всячески воспитывал и поучал.

Руцкой вообще над формой общения и над формулировками своих указаний особо не задумывался. Его резолюции носили исключительно директивный характер: «Прошу выдать!», «Прошу обеспечить!», «Прошу решить в течение одного дня и лично доложить!» Эдакие приказы командира полка командиру взвода. Самое прискорбное, что за многими начинаниями и лоббистскими усилиями Руцкого часто явно угадывались коммерческие интересы. Не имею оснований упрекать в коррупционных началах самого вице-президента, но в его окружении было немало людей с сомнительной репутацией.

Помню, для меня был очень тяжелый момент, когда Руцкой пробивал строительство Кочубеевского сахарного завода в Ставропольском крае. Ставропольцам очень хотелось иметь свой сахар. Он был для регионов как валюта. Они вышли на Руцкого. Вице-президент сказал: «Надо строить!» И потребовал от

меня дать под это строительство квоты на экспорт нефти, чтобы за счет доходов от экспорта построить завод. Но я отказал. Там был целый ворох проблем. Во-первых, в Ставрополье было недостаточно своей сахарной свеклы и ее пришлось бы закупать в Краснодарском крае, где собственные заводы стояли не полностью загруженными. Во-вторых, в Ставропольском крае нефть не добывалась, а по указу президента квоты выдавались только регионам-производителям. Да и фирмочка, которой нужно было дать экспортную квоту, к заводу не имела никакого отношения. Вообще, вся бригада, лоббировавшая проект, производила впечатление явных жуликов.

Все это кончилось очень тяжелым разговором с Руцким. Он позвонил мне по правительственной связи и с большим количеством мата потребовал немедленного исполнения его поручения. Я деликатно, но настойчиво объяснял, почему не могу это сделать. Тогда генерал почти истошно заорал, что он «подведет меня под комиссию по коррупции (он тогда ее возглавлял) и лично непременно расстреляет». В конце концов я не выдержал и тоже послал его «по матушке», бросив потом трубку. Задним числом признаю, что посылать на три буквы второе должностное лицо в государстве неэтично, но, видит бог, он меня вынудил. Самое забавное, что у меня в кабинете в этот момент шло совещание, и сидел десяток сотрудников, слышавших весь разговор. Неделю потом в министерстве на меня поглядывали с опаской и некоторым сочувствием. Старые аппаратные волки явно ждали расплаты за немыслимую для их жизненной школы вольность. Едва ли председатель Госплана, даже сам Байбаков, мог «послать» второго секретаря ЦК КПСС. Кара была бы быстрой и жесткой. Однако, когда кара так и не наступила, мой авторитет резко вырос. Аппарат однозначно пришел к выводу, что

молодой министр сильно «укрепился» в должности, если может позволить себе такое.

Кстати, впоследствии мы нашли общий язык с губернатором края Кузнецовым, потому что общаться с Руцким у меня уже не было никакого желания. И решение по Кочубеевскому заводу приняли. Я дал Ставрополю квоту на экспорт скандия — редкоземельного металла, который производится в Ставрополье. Плюс проект был включен во французскую кредитную линию. Завод начали строить. На освящение площадки приезжал Патриарх Алексий II. Я не поехал потому, что снова пришлось бы спорить из-за нефтяных квот. Ставропольцы (реально все та же команда, которую лоббировал Руцкой) быстро договорились с тюменцами, что будут поставлять им будущий сахар в обмен на нефть. Причем нефть им должны были дать сразу, а сахар, естественно, мог появиться только когда-то в будущем. Спросили меня, как я отношусь к этой идее. Я сказал: «Замечательная идея — двумя руками "за"!» И у меня сразу попросили дополнительную квоту на экспорт этой нефти, но тут коса опять нашла на камень. Не знаю точно, но, кажется, завод так и не был построен. Слишком темные личности крутились вокруг этого проекта.

В качестве другого примера активной лоббистской деятельности Руцкого упомяну решение по Сибирской корпорации по агропереработке «АГРОСИБ». Распоряжением вице-президента в августе 1992 года для нее были созданы особые условия хозяйствования, выражавшиеся в освобождении корпорации от экспортных и импортных пошлин, предоставлении некоторых других льгот во внешнеэкономической деятельности, а также в выдаче льготных кредитов и установлении государственных гарантий под привлечение иностранных кредитов и инвестиций. Впрочем, не имею документальных оснований бросить упрек

Руцкому в личной заинтересованности в подобных решениях.

Самым опасным было даже не лоббирование отдельных проектов, а то, что под нажимом Руцкого и с одобрения парламента сельскому хозяйству стали выдаваться огромные средства, которые, как и в прежние времена, часто бесследно исчезали, не принося никаких улучшений. Впрочем, мои слова относительно бесследного исчезновения денежных вливаний в село — это, скорее, метафора. В те годы частенько приходилось сталкиваться с тем, что при сохраняющейся бедности и неэффективности коллективных и государственных хозяйств на селе там существовал вполне процветающий в материальном отношении слой руководящих работников.

Вскоре после моего ухода из Министерства экономики мне довелось познакомиться с одним из таких сельских руководителей. Этот человек из подмосковного животноводческого совхоза пришел просить льготный кредит, жалуясь на беспросветные трудности своего хозяйства. Он долго говорил об убыточности их производства, об отсутствии средств для строительства необходимого им консервного цеха, о нехватке кормов для скота, о невозможности удержать людей, разбегающихся из-за чудовищно низкой заработной платы, и тому подобных вещах. А прощаясь, вдруг сказал: «Хотел бы вот с вами посоветоваться. У меня тут 50 тысяч долларов образовалось. В какой бы банк их лучше положить?» Пример, думаю, весьма типичный и очень красноречивый.

В связи с Александром Владимировичем Руцким помню один случай, когда я чуть не поставил в неловкое положение Гайдара. Случилось это, когда Руцкой решил выступить со своими «чемоданами разоблачений». К тому времени вице-президент уже был отодвинут от хозяйственных дел и возглавил ко-

миссию по борьбе с коррупцией. Примерно в это время на руке у Руцкого появились весьма недешевые часы известной марки «Rolex», очень популярной у первых российских миллионеров. Я об этом узнал от одного из сотрудников Руцкого, возмущенного этим фактом. Выступая по радио «Свобода», когда журналисты попросили меня прокомментировать некоторые высказывания вице-президента, я упомянул в том числе, что считаю не совсем этичным, когда главный борец с коррупцией, даже получающий высокую зарплату вице-президента, не стесняется носить на руке часы, стоимость которых явно превышает его годовой заработок. Кто-то из приближенных Руцкого эту передачу услышал, и вице-президент, которому на другой день предстояли дебаты в прямом телевизионном эфире с Егором Гайдаром, перед ними часы поменял. А я Гайдару про этот «Rolex» рассказал. И он во время дискуссии попросил Руцкого: «Покажите, пожалуйста, какие у Вас часы?» Тот спокойно предъявил хорошие часы, но другие. Егор, однако, оказался молодцом, не смутился и нашел выход из ситуации.

Конечно, не одним аграриям удалось в тот период добиться для себя особых льгот и привилегий. Я уже рассказывал о том, как упорно выторговывали всяческие особые преимущества представители разных регионов. При всей нашей твердости небезрезультатными оказались, к сожалению, и усилия многих лоббистов из директорского корпуса. Кем-то было подсчитано, что с января по август 1992 года центральные органы власти и управления России выпустили в общей сложности более 80 постановлений и распоряжений, содержавших разного рода уступки и исключения из общих правил, сделанные для отдельных предприятий или регионов. В результате всех предоставленных льгот госбюджет недополучил за

этот период несколько сотен миллиардов рублей дохода в текущих ценах. Понятно, что далеко не все члены правительства были в то время в равной мере повинны в сделанных уступках. Для одних они были некоторой печальной неизбежностью, которой, насколько это было возможно, пытались сопротивляться. Другие же, и это особенно стало ощущаться к середине 1992 года с приходом в правительство новых людей, видели в пробивании таких уступок чуть ли не свою основную функцию. В основном это было характерно для отраслевых министров.

Министры с пистолетом

Противостоять давлению разного рода лоббистов, улаживать с ними постоянно возникающие конфликты было непростой задачей. Но была особая группа лоббистов, иметь дело с которыми было не только трудно, но и попросту опасно. Я имею в виду представителей тех коммерческих структур, которые были причастны к экспорту нефти и нефтепродуктов. Он тогда регулировался исключительно административными ограничениями, никаких экспортных пошлин еще не существовало. Нефтяной экспорт приносил фантастические барыши.

Впервые нефтеэкспортеров напрямую «задело» принятое нами уже в середине ноября 1991 года решение об отмене всех ранее выданных квот и лицензий на экспорт нефти. В тот момент, как, впрочем, и сейчас, нефть являлась для России особым товаром, определявшим львиную долю валютных поступлений в страну, и взять под контроль ее экспорт было так же важно, как взять в свои руки контроль над Госбанком, печатным станком и золотым запасом.

Начав разбираться с этой проблемой, мы обнаружили, что в последние месяцы 1991 года квот на экспорт нефти в 1992 году было выдано больше, чем прогнозировалось ее производство. В основном решения принимались между августовским путчем и ноябрем, когда в значительной мере была потеряна управляемость народным хозяйством, а многие чиновники почувствовали, что им скоро придется уходить, и прежнее правительство ударилось в какую-то безудержность. Совершенно откровенно шла просто раздача каким-то людям прав на обогащение, и раздача явно не бескорыстная. Учитывая существовавшую на тот момент колоссальную разницу в мировых и внутренних ценах, а также отсутствие налогов на экспорт нефти, получение экспортных квот было равносильно гарантированному получению прибыли в сотни процентов. Речь шла о внешнеторговых операциях, которые могли в течение недель или месяцев «озолотить» человека.

Причем я не думаю, что эти решения принимались на самом высоком уровне. Скажем, не могу обвинять в чем-то Евгения Сабурова, который был тогда вице-премьером и министром экономики. Скорее всего, он был занят написанием программ, а действовали клерки более низкого ранга. В частности, в замах у Сабурова был некий Леонид Александрович Запальский, который как раз и ведал экспортными квотами. Как стало ясно из ряда других его решений, с которыми мы столкнулись, личность весьма сомнительная. Не хочу обвинять всех чиновников, но некоторые стали воровать, не побоюсь этого слова, просто отчаянно. После подобных фактов я весьма скептически отношусь к утверждениям отдельных политиков и экспертов об отсутствии коррупции в СССР.

Если бы мы не изменили ситуацию, для страны существовал большой риск оказаться зимой без мазу-

та для электростанций, без дизельного топлива и т.д. Министерству топлива и энергетики было отведено на проверку три дня, ибо положение было критическим. В результате этой проверки выяснилось, что лицензии были выданы одному богу известно по каким критериям, хотя реально «основной мотив» был понятен. Среди получивших лицензии и квоты обнаружились многочисленные фирмы, не имеющие никакого отношения ни к производству нефти, ни к ее переработке, ни к бывшим государственным спецэкспортерам. Какой-нибудь кооператив оказывался владельцем квоты на экспорт нескольких миллионов тонн нефти, что при имевшейся тогда разнице цен на внутреннем и мировом рынках давало доход в сотни миллионов долларов. Можно было только догадываться о том, как и между кем этот доход распределялся.

В этой ситуации Правительство приняло Постановление от 25 ноября 1991 года № 17 о том, что с 1 декабря 1991 года отменяются все ранее выданные квоты на экспорт нефти и проводится перерегистрация лицензий тех организаций, которым ранее было предоставлено право экспорта нефти. Это сейчас в полной мере ясно, какой опасности мы себя подвергали. Быть может, тогда еще не было того бандитизма, который стал нашей повседневной реальностью в последующие годы, а может быть, еще сильна была инерция уважения к власти. Однако тот факт, что принятое нами в последние недели 1991 года решение не привело к отстрелу нескольких министров, выглядит сегодня просто удивительной удачей. Единственным, пожалуй, серьезным персональным последствием этого Постановления — я имею в виду последствия для самих членов правительства — было то, что некие «экспортеры» сильно побили первого заместителя министра топлива и энергетики Эдуарда

Грушевенко, готовившего проект постановления. К нему в нерабочее время подошли какие-то незнакомые личности и сказали, что «вы ведете себя неправильно». Потом сильно избили и чуть было не сбросили в реку.

В общем, это Постановление было из числа тех, которые принимаются от недостатка опыта, а также от романтизма и геройства. Почти кавалерийская атака на танковую колонну. Удивительно, но она увенчалась успехом. Когда я сегодня вспоминаю о том решении, то испытываю чувство гордости и изумления одновременно. Сейчас я бы, наверное, дольше подумал, прежде чем отважиться на такое. Впрочем, в дружеской компании Егор Гайдар любит говорить, что у меня резко заниженное чувство страха и опасности. Безусловно, это непростое решение позволило остановить разбазаривание стратегического ресурса страны.

Мы после истории с Грушевенко потребовали у Аркадия Мурашева, возглавлявшего тогда ГУВД Москвы, выдать нам личное оружие. Он это сделал, правда, вначале отправив нас поучиться стрельбе в ведомственный тир. Я помню, что министр топлива и энергетики Володя Лопухин, ведомство которого играло в этой истории ключевую роль, даже на дружеские встречи приходил с пистолетом Макарова. Мне же жена, когда я гордо принес свой пистолет ПСМ домой, устроила небольшую истерику и потребовала: «Чтобы я эту гадость никогда в нашем доме не видела». Так он и пролежал у меня в сейфе на работе до окончания моей министерской деятельности, после чего я его сдал. Во всей этой истории с личным оружием был, конечно, большой элемент чистого мальчишества.

Хотя наше министерство играло вторую скрипку в отмене квот на экспорт нефти, и вокруг меня шла ка-

кая-то довольно неприятная возня. Именно в это время разбили мою служебную машину. Меня в ней, к счастью, не было. Мой шофер задержался, и я по чистой случайности уехал на другой машине. А когда моя «Волга» отъезжала со Старой площади нам вдогонку, в нее на всем ходу врезался «Москвич» с какими-то чеченцами, причем протаранил именно то место, где должен был находиться я. Машину было трудно узнать, но водитель, слава богу, серьезно не пострадал. Органы начали расследование. Чем оно закончилось, у меня так и не нашлось времени поинтересоваться. В принципе, это могло быть и обычное дорожно-транспортное происшествие, хотя на особо охраняемой Старой площади аварии все же случаются крайне редко. Смутило меня тогда и то, что примерно в то же время подожгли входную дверь в мою квартиру, да еще кто-то упорно несколько раз перерезал у меня телефонный кабель. Возможно, все это тоже было простым хулиганством, хотя случайных совпадений оказалось многовато. Во всяком случае, я отнесся ко всему достаточно легкомысленно, да и времени особо переживать просто не было, так сильно я был загружен работой. Жена, конечно, воспринимала все гораздо болезненнее. И вскоре мы вынуждены были переселиться на правительственную дачу в Архангельское.

Лишь через несколько лет я узнал на конкретном примере, какие большие интересы были затронуты нашим решением по экспортным квотам. Я познакомился с довольно крупным торговцем нефтью, который рассказал, что после принятия этого постановления он нес убытки, измеряемые десятками тысяч долларов в день. У него стоял в Новороссийске загруженный танкер, а директор порта и начальник новороссийской таможни, с которыми он был прекрасно знаком и достаточно долго уже работал, отказывались

давать «добро» на выход танкера в море. Он давил на них, жаловался на огромные неустойки, которые вынужден платить, а ему отвечали, что ничего поделать нельзя, что есть телеграмма из Москвы никого не выпускать. «Какие-то мальчишки там что-то творят, — говорил ему директор порта, — но ведь это какое-никакое, а все же правительство». Этому человеку в конце концов удалось добиться своего. Не знаю уж, какими путями, хотя могу догадываться, что он получил в Минтопе разрешение, временно продлевающее ему в порядке исключения квоту и лицензию на экспорт.

Этот случай наводит, конечно, на размышления об эффективности наших решений. Понятно, что помимо нас, занимавших жесткую и бескомпромиссную позицию, существовал аппарат, были рядовые чиновники, были старые заместители министров формально еще существовавших союзных ведомств, от которых зависело очень многое. И я отнюдь не уверен, что из устанавливаемых нами правил не делались исключения, что кому-то из представителей коммерческих структур за нашей спиной не шли, как говорится, «навстречу». Слишком большие деньги были на кону. Пример, который я привел, был, к сожалению, не единственным.

Корни взяточничества, связанного с экспортом и импортом, уходили еще в прежние советские времена, когда на всю страну существовало несколько десятков внешнеторговых объединений и был внушительный слой иностранных партнеров, успешно паразитировавших на нашей системе внешней торговли. Им было известно, кто каким вопросом занимается, кто за что отвечает, кому какие подношения требуются, в какой форме и размерах. Вначале вопросы иногда решались за бутылку виски, за видеомагнитофон, но постепенно наиболее ловкие чиновники

научились обзаводиться даже счетами в зарубежных банках, хотя это было категорически запрещено. Впрочем, смешно было бы думать, что вся эта система решения своих проблем с помощью подношений ограничивалась лишь сферой внешнеторговых организаций. Там она была лишь более развитой и заметной.

Разумеется, эту систему нельзя было поломать в одночасье. Коррупция, к сожалению, сохранилась и в новой России. Продолжали «брать» старые кадры, учились мздоимству и новые люди. Помимо «министров-романтиков», одержимых идеей спасения и переустройства России, существовал еще всемогущий бюрократический аппарат. Увы, я не уверен, что люди, которым что-то требовалось от того или иного ведомства сверх положенного по закону, всякий раз уходили с пустыми руками.

Говоря об этом явлении, нужно отметить, что коррупция отнюдь не чисто российский феномен. Корни ее надо искать вовсе не в национальном характере. Везде, где государство что-то распределяет, запрещает, лицензирует и т.д., словом, везде, где оно явно вмешивается в экономику, появляются предпосылки для коррупции. Государство нигде не может полностью отказаться от своей регулирующей роли. Но, для того чтобы максимально ограничить коррупцию, нужно, во-первых, как можно существеннее уменьшить государственное вмешательство в экономику, особенно прямое. Во-вторых, необходимо поднять на должную высоту государственного чиновника, обеспечив ему приличный уровень дохода, высокую пенсию и общественное признание, чтобы чиновник искренне боялся потерять свое место. В-третьих, нужно создавать по примеру развитых стран цивилизованные институты лоббирования, которые могли бы открыто представлять интересы отдельных регионов,

групп предпринимателей или целых отраслей и которые всегда можно было бы проверить — лоббируют ли они по цивилизованным правилам или действуют какими-то порочными методами.

Не могу не подчеркнуть, что даже при всем сказанном уровень коррупции в России был в первой половине 90-х многократно ниже по сравнению с сегодняшними временами. Меня искренне потрясли опубликованные в июле 2009 года официальные данные Следственного комитета России о том, что всего за год размер средней российской взятки удвоился.

Глава 9.
Борьба за международное признание и кредиты

Сразу же после распада СССР перед нами встала сложная задача добиться признания России нашими иностранными партнерами. Нам нужно было, с одной стороны, объяснить, что представляет собой новая Россия, что произошло с Союзом ССР и как это может отразиться на взаимоотношениях с Западом, каковы замыслы начинаемых нами экономических реформ. С другой стороны, было важно добиться в тот момент конкретной финансовой помощи, и в первую очередь — переоформления на Россию иностранных кредитов, обговоренных в свое время союзным правительством, но замороженных после августовского путча.

Первые уроки большой дипломатии

Была сформирована специальная команда во главе с Бурбулисом, в которую от правительства вошли также я и П. Авен, хотя формально мы были лишь первыми заместителями министра. Я в Министерстве экономики и финансов, Авен — в Министерстве иностранных дел, где он возглавил Комитет по внешнеэкономическим связям. Параллельно работа, естественно, велась по линии МИД, а также самим президентом. Почти сразу удалось добиться право-

преемства России по отношению к СССР в ООН и других международных организациях. Конкретное политическое и экономическое сотрудничество налаживалось сложнее. В течение нескольких недель наша команда посетила тогда Францию, штаб-квартиру Европейского сообщества в Брюсселе, Финляндию и Швецию. Несколько позже была чрезвычайно важная поездка в Индию.

Конечно, отчетливо запомнилась первая поездка, в ходе которой мы посетили Париж и Брюссель, встретились с президентом Франции Франсуа Миттераном, экс-президентом Валери Жискар д'Эстеном, председателем Европейской комиссии Жаком Делором. Многоопытные пожилые политики, они нас воспринимали, как мне тогда показалось, с каким-то приятным удивлением. Видимо, в сравнении с предыдущим поколением руководителей великой державы мы выглядели несколько необычно даже внешне — молодые, задорные, свободно говорящие на нескольких языках, одетые не совсем по протоколу. Помню, у меня, например, был в то время совсем неплохой, на мой тогдашний взгляд, костюмчик, купленный еще в мою академическую бытность в магазине «Люкс» в московской Олимпийской деревне. Увы, он явно не соответствовал дипломатическому этикету. Гардеробы Бурбулиса и Авена тоже не включали ни смокингов, ни фраков. Мы, однако, чувствовали себя вполне нормально и совершенно не комплексовали. Пожалуй, вели себя даже несколько нахально. Так, мы с Авеном для экономии времени проводили переговоры с министрами финансов и экономики Франции (последним был тогда Жан-Клод Трише, нынешний председатель Европейского центрального банка) на английском языке, чем вселяли почти ужас в сопровождавших нас сотрудников посольства.

Интересной была встреча с президентом Франции Ф. Миттераном. Он принял нас в неформальной об-

становке в своем рабочем кабинете в сопровождении лишь своей любимой помощницы. После его смерти пресса активно муссировала информацию о том, что эту женщину связывали с президентом не только служебные отношения. Встреча была сугубо протокольной, рассчитанной на 15—20 минут. В итоге президент так заинтересовался нашим рассказом, что просидел с нами два часа. У меня состоялся с ним и довольно забавный диалог на личную тему. Уже очень пожилой Миттеран, извинившись за любопытство, спросил меня о моем возрасте. Мне было тогда 38 лет, о чем я ему и сообщил. В ответ Миттеран с гордостью сказал мне: «А я первый раз стал министром в 32 года!» Он действительно еще в 1947 году возглавил в кабинете де Голля министерство по делам бывших фронтовиков. Я поинтересовался: «А в каком возрасте Вы впервые стали президентом?» Он отвечает — в 65 лет. «Ну, в таком случае,— сказал я, — у меня еще много времени в запасе». Шутка ему так понравилась, что Миттеран подарил мне свой личный портфель. Я потом много лет с гордостью его носил. Эта доверительная открытая атмосфера, несомненно, сыграла определенную роль в успехе нашей миссии.

Запомнилась и первая встрече с незадолго до этого избранным премьер-министром Швеции Карлом Бильдом. Тогда его правая партия выиграла выборы, прервав долгую политическую гегемонию шведских социал-демократов. Кстати, недавно, после большого перерыва, Бильд вновь возглавил шведское правительство. Правое правительство Швеции было настроено довольно антироссийски. Явно сказывалось недоверие к Советскому Союзу. В прессе накануне визита вспоминали старые истории с задержанными в территориальных водах нейтральной Швеции советскими подлодками. Двух помощников Бурбулиса не пустили в страну из-за их прошлой службы в КГБ. Сам Карл в то время был почти нашего возраста и вел

себя весьма резко и напористо. Так, сразу при открытии переговоров он вдруг заявил: «Только имейте в виду, что я последовательный антикоммунист». Мы с Бурбулисом и Авеном удивленно переглянулись и после паузы сказали: «Мы, в общем, тоже». Потом пояснили, что одной из главных задач новой российской власти является как раз преодоление последствий долгой власти коммунистического режима в России. Бильд сразу заметно смягчился, и начавшиеся на весьма негативном фоне переговоры завершились полным успехом.

Несколько позже состоялась упомянутая поездка нашей команды в Индию. Необычными стали уже первые минуты после приземления самолета. По традиции и дипломатическому протоколу первым нас встречал, поднявшись в салон самолета, посол России в Индии Александр Каданин. Кстати, сейчас этот ветеран нашего дипломатического корпуса представляет интересы России в Швеции, и при недавней встрече в Стокгольме мы с ним с удовольствием вспоминали эту историю. Кратко доложив обстановку, он вдруг заявил: «Вы, конечно, министры, и я отношусь к вам со всем уважением, но в одном вы должны строго следовать моим указаниям. Если не хотите подцепить какую-нибудь инфекцию, перед каждым приемом пищи, включая завтрак, выпивайте 100 грамм, а лучше — стакан виски. Англичане окончательно завоевали Индию, только когда смогли наладить здесь производство виски и джина». И тут же выдал нам по большой бутылке виски. При жаре даже в тени за 35 градусов и при стопроцентной влажности следование этому указанию имело предсказуемые сложные последствия. Мы так раскрепостились, что в итоге продали индийцам криогенные ускорители для ракетных двигателей. Эта сделка вызвала резкое недовольство американцев, которые несколько лет пытались ее сорвать любой ценой и в конце концов преуспели.

В Индии был в это время разгул терроризма, поэтому нас разместили в отдельно стоявшем дворце какого-то махараджи, усиленно охранявшемся. К каждому приставили еще и солидную личную охрану. Мой непосредственный охранник был крошечного роста с огромным маузером в деревянной кобуре, почти касавшейся пола. Это было реликтовое оружие, явно оставшееся еще со времен англичан. Он совершенно изводил меня, не отставая ни на шаг. Пытался сопровождать меня даже в туалет, пока я не заявил по этому поводу решительный протест в недипломатических выражениях. Спал бодигард у меня под дверью прямо на каменном полу. Когда я выходил за пределы дворца, меня сопровождала охрана человек в тридцать, вооруженная, однако, лишь солидными бамбуковыми палками. Впрочем, действовали они ими весьма ловко и умело. При моем посещении знаменитого Красного форта мы столкнулись с довольно плотной толпой перед воротами. Офицер отдал короткую команду, и мои телохранители, активно и довольно невежливо орудуя своими дубинками, быстро расчистили дорогу в толпе и, окружив меня плотным кольцом, препроводили к входу. Мои скромные попытки протестовать против столь недипломатичного обращения с соотечественниками вызвали у них лишь удивление.

Впрочем, вся эта экзотика не помешала нам добиться в ходе переговоров серьезных результатов в части расширения внешнеэкономического сотрудничества с Индией, обеспечив преемственность с политикой СССР.

Отдельные несомненные успехи на политическом и внешнеторговом фронте не затмевали главной задачи того момента — получить за рубежом не только признание, но и деньги. Мы стремились как можно быстрее договориться с Западом относительно прав России на иностранные кредиты, еще не выбранные

полностью союзным правительством. А Западу, прежде всего, требовалась ясность: кто будет платить по прежним долгам Советского Союза? И этот вопрос западные кредиторы ставили перед нами довольно жестко. Незадолго до официального распада СССР было подписано соглашение о солидарной ответственности всех республик за советские долги. На таком решении настаивали западные кредиторы. Это было главным условием начала переговоров и переоформления кредитов на Россию. Что представляет собой в действительности солидарная ответственность? Это своего рода круговая порука, при которой если не платит один, то за него приходится платить остальным. Быстро стало ясно, что не платит никто. Платить за всех должна была Россия. Уже потом это соглашение удалось несколько «подправить» в пользу России тем, что мы заключили с каждой республикой соглашение о так называемом «нулевом варианте». По нему Россия уже официально и добровольно принимала на себя все долги СССР, но при этом становилась правопреемницей всех его активов, т.е. всех долгов иностранных государств перед СССР и всей собственности СССР за рубежом. Насчет долгов мы уже тогда нисколько не заблуждались — было ясно, что большую их часть Россия никогда не получит. Но зарубежная советская собственность — это было уже нечто конкретное и солидное.

Вопрос о том, будет ли Россия платить, задавался почти всегда. Приходилось выкручиваться, давать обещания, одновременно деликатно ставя вопрос об отсрочке платежей. За это наши иностранные партнеры соглашались признавать за Россией зарубежную собственность СССР. Официально с бывшими советскими республиками проблема собственности была урегулирована позже. А практически вопрос о ней нам приходилось решать уже в самых первых поездках в западные столицы. Таким образом, российские

интересы пришлось отстаивать в этих поездках не только в отношениях с западными странами, но и в отношениях с нашими недавними собратьями по Союзу. Это тоже оказалось весьма нелегким делом.

Все наше, ничего не отдавать

Особенно крупные столкновения на этой почве происходили с Украиной, весьма активно претендовавшей и на посольские здания, и на иную собственность за рубежом. Во всех западных столицах, которые мы в то время посещали, приходилось отвечать на испуганные вопросы бывших советских, а ныне российских послов: вот тут украинцы говорят, что им следует отдать часть посольства, торгпредства, часть жилых домов в посольских городках, что нам делать? И мы, собственно не имея на то никаких формальных юридических полномочий, отвечали: «Ребята, никому ничего не отдавайте. Все наше!» Это вызывало у послов бурную радость, а также полное уважение к новой российской власти, которую до того они признавали как бы формально, а теперь уже от души. А тогда в суматохе и неразберихе можно было действительно потерять многое. Например, в Париже у Советского Союза был официальный посольский особняк в самом центре города, на улице Гренель, из которого в свое время то ли Олег Гордиевский, то ли какой-то другой крупный советский разведчик бежал через заднюю ограду, когда его уже пришли «брать» коллеги, специально прибывшие для этого из Москвы. Особняк ведет свою историю от русских царей. Он еще до революции использовался как представительский — там были личные покои российских государей. Потом здесь устроили резиденцию посла и разместили какие-то небольшие службы. В особняке проводились официальные при-

емы, тут же располагались и представительские квартиры, в которых останавливались высокопоставленные гости. Украинцы требовали отдать им этот красавец-особняк, имевший историческую ценность для России и стоивший немалые деньги.

То же самое было позднее в Вене. Там оказалось два посольских комплекса: большой комплекс собственно посольский и второй, еще больший, — представительства СССР при международных организациях. Отстроенный на рубеже 80-х годов на окраине Вены, он внешне походил на военный гарнизон, обнесенный забором с колючей проволокой, с установленными везде телекамерами, очень напоминавшими пулеметы. Этот комплекс строился в период обострения отношений с американцами, в первое президентство Рейгана, когда тот назвал СССР «империей зла». Вот империя и отгрохала себе огромный комплекс, где даже жилые дома были расположены как бы в «зоне», за забором, рядом с официальной резиденцией. И было в Вене два посла: Чрезвычайный и Полномочный Посол Российской Федерации в Австрии Валерий Николаевич Попов и Постоянный представитель при международных организациях в Вене Юрий Владимирович Зайцев — тоже в ранге Чрезвычайного и Полномочного Посла. Украинцы поставили вопрос так: пусть Россия возьмет себе новый комплекс, где хозяином Зайцев, а основное посольство отдаст Украине. Но «старое» посольство — это прекрасный комплекс в центре Вены, в парке, в очень уютном квартале. И это все отдать? Мы решили, что и здесь все должно быть по «парижскому варианту».

Подобные острые споры практически были только с украинцами, потому что из всех бывших республик СССР, исключая Прибалтику, только Украина тогда направляла своих послов за рубеж «по-настоящему». С остальными республиками проблема решалась проще: если был, к примеру, в составе бывшего союзного

посольства в какой-то стране хотя бы один узбек (или киргиз, молдаванин и др.), то он и назначался своей республикой Послом Узбекистана (или Киргизстана, Молдавии). В бывшем союзном, а теперь уже в российском посольстве ему отводилась пара комнат, а на ограде посольства появлялась небольшая вывеска, извещавшая, что отныне здесь находится не только посольство России, но и посольство Узбекистана, Беларуси, Молдавии и т.д. Не хочу никого обидеть, но в жизни было именно так. Новые послы обычно не платили никакой арендной платы. Денег у них почти не было, да их никто и не требовал, радуясь, что проблема разрешилась «малой кровью». Постепенно многие стали переселяться в гостиницы или решать свои проблемы как-то иначе. А тогда нам именно своей жесткой позицией удалось отстоять зарубежную собственность для России. После того как с республиками были подписаны соглашения о «нулевом варианте», проблемы оказались сняты, за исключением опять-таки Украины. С ней это соглашение удалось подписать лишь в 1994 году, но и потом в ряде стран конфликтные ситуации сохранялись.

Кредит доверия вместо кредитов

Главной нашей задачей, повторяю, было все же решение финансовых проблем с западными странами. Для российской экономики это было почти вопросом жизни или смерти. Союзный долг был абсолютно неуправляем и, по сути дела, целиком лежал на плечах России, которая должна была уже в 1992 году выплатить зарубежным кредиторам 20 миллиардов долларов, что было попросту нереально. Речь, однако, шла не только о том, чтобы добиться отсрочки выплаты долга западному сообществу, и не только о переоформлении

на Россию части обещанных СССР кредитов. Для проведения реформ нам необходимо было добиться финансовой помощи от западных стран и международных финансовых организаций. Был у этой проблемы и более широкий аспект. Россия нуждалась не только и даже не столько в кредитах. Для нее было крайне важно привлечь западные инвестиции в свою экономику. И получение кредитов от международных финансовых организаций являлось очень существенной предпосылкой для завоевания доверия со стороны частных инвесторов. Сам факт предоставления таких кредитов должен был послужить своего рода сигналом о том, что в России действительно, не только по нашим утверждениям, но и по мнению авторитетных международных организаций, происходят радикальные рыночные реформы. Это был бы знак для потенциальных зарубежных инвесторов, что вкладывание денег в российскую экономику не станет выбрасыванием средств на ветер, а будет шагом к выгодному для обеих сторон сотрудничеству.

К тому времени у нас уже установились достаточно хорошие деловые отношения с рядом крупных западных экономистов. Но это были преимущественно представители академического мира, многих из которых мы знали еще по своей прошлой научной деятельности. Все они являлись известными специалистами по макроэкономике, пользовавшимися большим авторитетом в научных кругах, но решающего влияния на позицию крупных международных финансовых институтов и правительств западных стран они, прямо скажем, не имели. Мы тесно сотрудничали, например, с Ричардом Лэйрдом и всей его командой из Лондонской школы экономики. Были у нас хорошие контакты с Дэвидом Липтоном (впоследствии зам. министра финансов США), с профессором Гарвардского университета Джеффри Саксом, с некоторыми другими известными экономистами. В частности, Дж. Сакс

был весьма авторитетным специалистом по рыночным реформам, принимавшим активное участие в разработке стратегии экономических преобразований в Польше. Его, как и некоторых других специалистов по рыночным реформам, привлек к сотрудничеству с нашей командой Костя Кагаловский еще на стадии подготовки программы реформ. Они тогда с большой готовностью откликнулись и оказали нам в качестве консультантов определенную помощь. У многих из них был большой опыт участия в разработке рыночных преобразований в Чили, Югославии, Венгрии, Чехии. Тот же Дж. Сакс потом привлекался для экспертных оценок некоторых наших действий в качестве советника российского правительства.

Мнения этих специалистов играли для нас определенную роль, хотя в них преобладало скорее знание макроэкономики, чем глубокое понимание наших экономических и социальных реалий. Я помню очень тяжелую дискуссию с Саксом, относящуюся, правда, к несколько более позднему периоду, к лету 1992 года, когда нам пришлось под сильным давлением пойти на выдачу крупных кредитов. Тогда он специально прилетел ко мне в Минэкономики из Америки убеждать в ошибочности такого шага. Я отвечал ему, что этот шаг вынужденный, что на нас давят со всех сторон, растут взаимные неплатежи предприятий, мы вынуждены смягчать свою финансовую политику. «Но ты же понимаешь, — говорил он, — что будет обратный эффект». И мне приходилось объяснять, что, конечно, понимаю, но есть экономика, а еще есть политика и существует некий предел допустимого. Что либо мы вынуждены будем хлопнуть дверью и уйти сейчас, и тогда вся реформа может рухнуть, либо мы отступим на полшага с тем, чтобы в целом удержать ситуацию под контролем. Со стороны Сакса и многих других наших западных коллег мы неизменно встречали дружескую поддержку, могли рассчитывать на них как на опытных экспертов, искренне веривших в

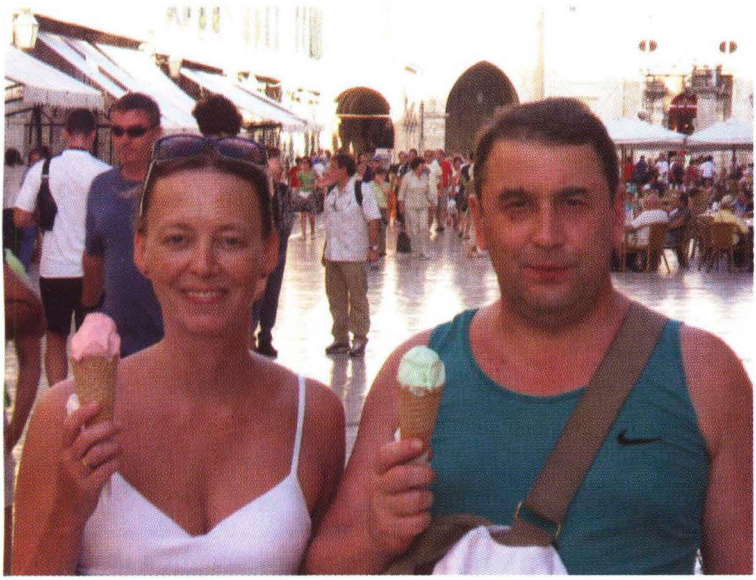
С детства социально активен (с родителями на выборах). 1957 г.

Будущему первому министру экономики России три года

На следующий день после назначения в правительство (молод, но серьезен). 1991 г.

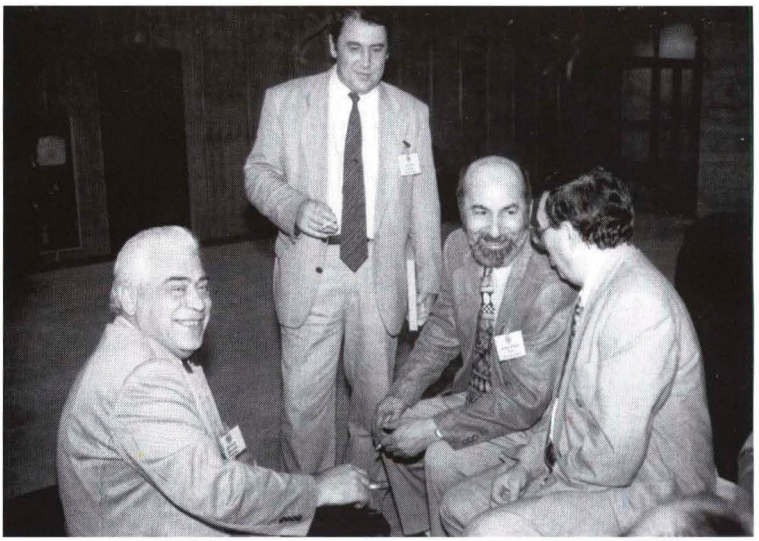
Отцу и дочке всегда есть о чем поговорить
(с дочкой Ксенией). 2003 г.

Два Андрея (с любимым внуком). 2004 г.



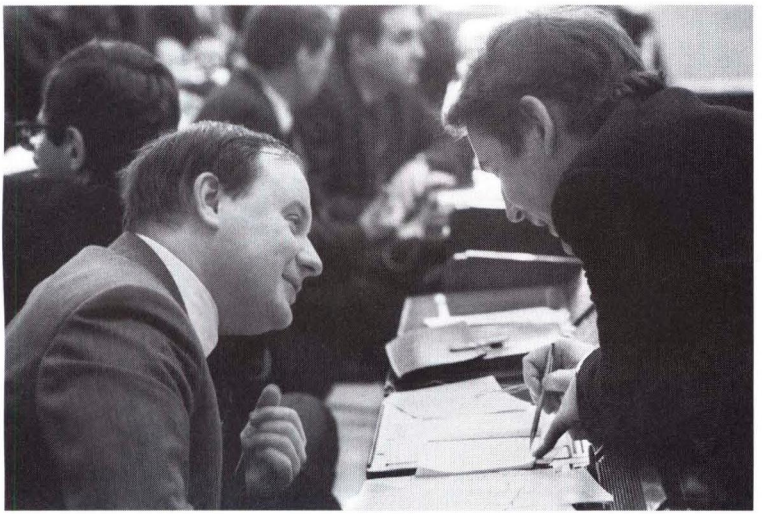
В редкие минуты отдыха (с женой Светланой). 2006 г.

Если уж отдыхать, то с экзотикой и экстримом
(с женой Светланой на Шри-Ланке). 2007 г.



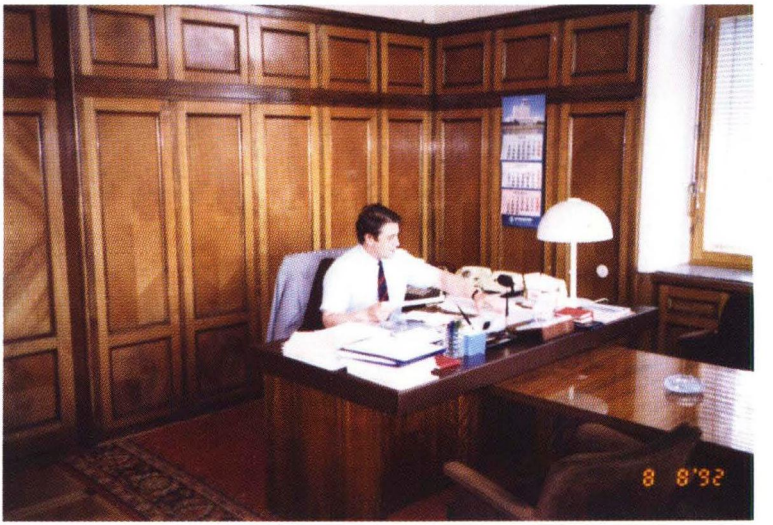
Тогда они еще не назывались олигархами
(с И. Кивилиди, В. Гусинским и Д. Орловым). 1994 г.

К министру России собеседники всегда внимательны. 1992 г.



С другом и трудные проблемы обсуждать легко (на VI съезде нардепов в Кремле, гром еще не грянул). 1992 г.

Младореформаторы немного постарели, но Гайдара всегда интересно послушать. 2007 г.



Министр работает с документами. 1992 г.

Пресс-конференция министра экономики всегда вызывает интерес СМИ. 1993 г.

По пути на трибуну нужно собраться с мыслями (на съезде российской интеллигенции). 1992 г.

Министр всегда почетный гость. 1993 г.

«В переговорах в Кремле с президентом Турции С. Демирелем приняли участие Е. Гайдар, А. Нечаев и другие руководители партии и правительства». 1992 г.

«Три богатыря» — либеральный вариант (на «программной» пресс-конференции осенью 1992 г.)

Исторический момент в российско-турецких отношениях. 1992 г.

С М.С. Горбачевым и последним премьером ГДР Л. де Мезьером всегда интересно поговорить. Висбаден. 2007 г.

На официальном ужине в Грановитой палате Кремля довольно скучно. 1993 г.

То самое подписание межправительственного соглашения (с министром иностранных дел Италии Дж. де Микелисом). 1992 г.

Официальные переговоры в Канаде (справа — в то время скромный сотрудник министерства экономики М. Касьянов). 1992 г.

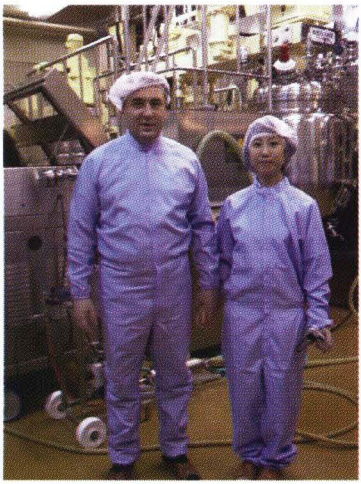
В команде Ельцина на встрече глав государств СНГ в Бишкеке

Деятелям культуры интересно мнение министра экономики (с директором ГМИИ им. Пушкина И. Антоновой). 1993 г.

Юмор и финансы (с М. Жванецким после небольшого совместного возлияния). 1996 г.

Банковские проблемы можно обсуждать даже за рюмкой (с В. Геращенко и депутатом Госдумы В. Тарачевым). 2006 г.

Это не просто бочка, это сакэ. Япония. 2003 г.



Это не инопланетяне. На заводе сакэ в Японии все должно быть стерильно. 2003 г.

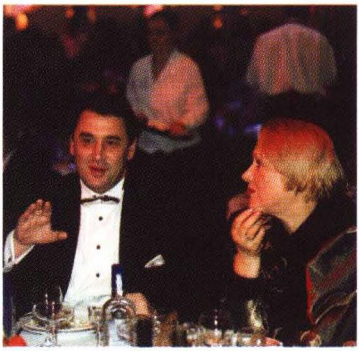
Президент РФК возглавил одну из первых делегаций на Тайвань (с министром экономики Тайваня). 1996 г.

Обсуждается серьезная тема
(на Российском экономическом форуме в Екатеринбурге). 1997 г.

Инвесторов нужно слушать внимательно
(с мэром Венеции и главой фирмы «Симод» П. Синигалли). 1992 г.

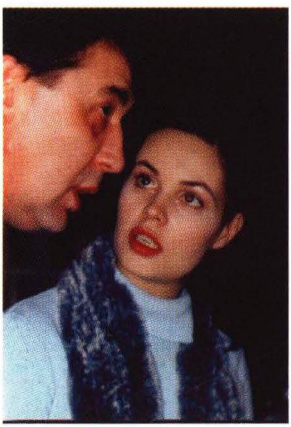
Выступление перед сложной аудиторией во Франции. 1992 г.

В Германии ко мне относились тепло
(слева — председатель Сберкасс ФРГ Хассис). 1993 г.



В редкие минуты светской жизни с Е. Чайковской. 2007 г.

С сенатором Л. Нарусовой. 2004 г.



С телеведущей Е. Андреевой

С Н. Дарьяловой — «чистый гламур», не правда ли? 1998 г.

С великим кардиохирургом Л. Бокерия на юбилее РФК. 2003 г.

Бизнес и искусство (Н. Дурова на юбилее РФК). 2003 г.

1-10587

Видимо, прошла срочная новость
(с президентом Ассоциации российских банков С. Егоровым)

Решение об учреждении бизнес-клуба «Деловое собрание» принято
(с президентом РСПП А. Шохиным). 2006 г.

Старшина Московского английского клуба А. Нечаев всегда приглашает на заседания интересных гостей

А. Чубайс рассказывает о первых планах реформирования РАО ЕЭС

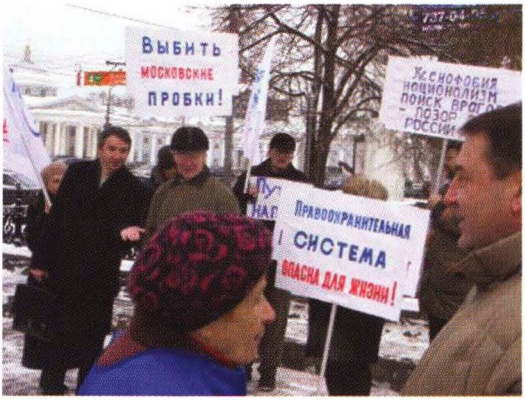
С первым зампредом Банка России Т. Парамоновой

Российского министра в Канаде принимали с помпой. 1992 г.

Генералы относятся к Нечаеву с уважением и после ухода с министерского поста. 1998 г.

Экс-министр поучает действующих
(с Е. Ясиным и А. Лившицем). 1997 г.

Вначале А. Кудрин еще слушал оппонентов



Критиковать власть нужно не только на кухне (во главе предвыборного пикета СПС). 2007 г.

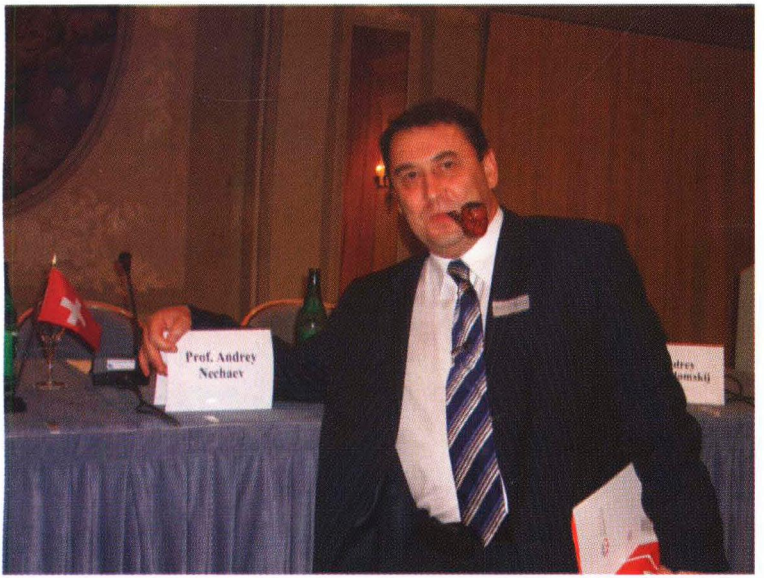
Публичная критика не мешает добрым отношениям (сразу после моего остро критического выступления на съезде АРБ). 2009 г.

А. Нечаев только что стал Почетным работником Министерства экономического развития и торговли

Несколько поколений министров (почти все министры экономики и внешней торговли СССР и России собрались вместе)

Телеведущий (в эфире моей передачи «Денежный вопрос»). 2002 г.

Это съемка передачи о Японии (на Токийской бирже). 2002 г.



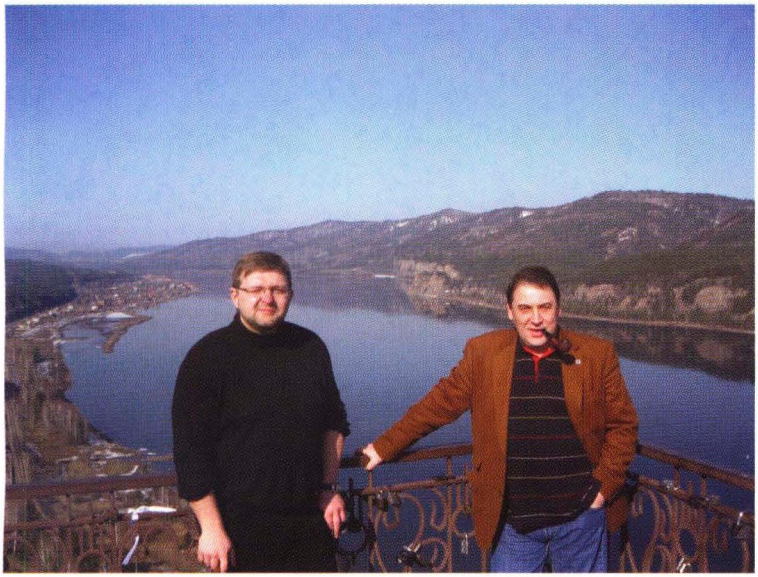
Председатель «Круглого стола бизнеса России»
профессор Нечаев. 2006 г.

В президиуме конференции
А. Нечаев приветствует вице-президента США А. Гора. 1997 г.

С иностранными инвесторами нужно говорить энергично и убедительно. Канада. 1992 г.

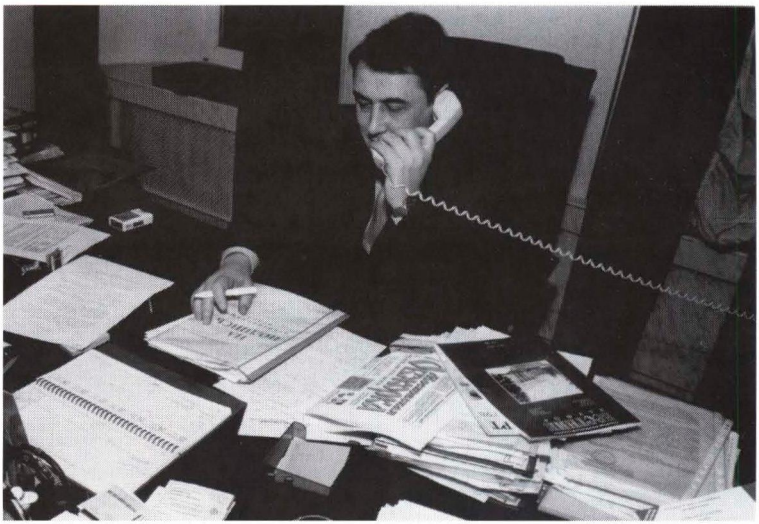
На защите интересов предпринимательства. 2003 г.

Первый в истории России митинг протеста предпринимателей после убийства И. Кивилиди. 1995 г.



С другом Н. Белых на Енисее, он еще не губернатор. 2007 г.

И советники президента готовы напряженно слушать Нечаева (с А. Дворковичем). 2006 г.



Уже 16 лет в кресле президента
Российской финансовой корпорации.

Курителям трубки всегда есть о чем поговорить.
Режиссер рассказывает, как снимал мой любимый фильм
«Покровские ворота» (с М. Козаковым)

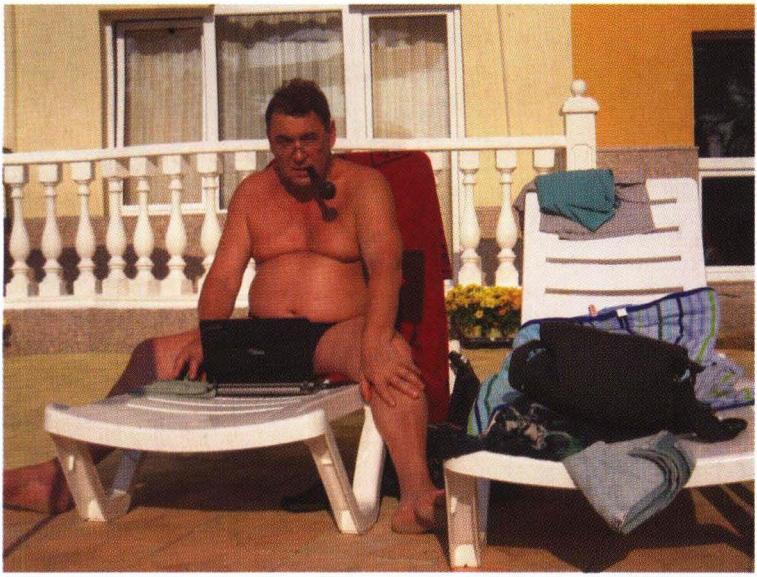
С коллегами предпринимателями можно и пошутить

Президент Московского финансового клуба А. Нечаев организовал неформальную встречу бизнеса и СМИ (с Е. Яковлевым). 1997 г.

С моими питомцами в собственном саду

Эти розы вырастил я сам

Благословление старшей дочки Нечаевской семейной иконой



Финансист на отдыхе и за работой

Первые дни в кресле министра. 1991 г.

Стараться во всем быть первым (с любимым леонбергером Бестией после победы на «собачьей выставке»). 2006 г.

серьезность наших реформистских намерений. Однако в целом их позиция была важна больше с моральной, чем с практической точки зрения. Все ответственные решения мы принимали сами. Раздающиеся по сию пору упреки, что реформы делались под диктовку западных консультантов, не понимавших российских реалий, а то и ставивших целью ослабление России, являются полной чушью.

Помню и довольно забавный эпизод с западными консультантами. Я договорился в Гарвардском университете с известными экономистами, что они за счет университета прочитают для ведущих специалистов Минэкономики небольшой курс лекций о рыночной экономике. После первой лекции опытные аппаратчики советской школы на всякий случай написали мне несколько доносов на лекторов (вероятно, не только мне) за пропаганду западного образа жизни. Психология «холодной войны» медленно уходила из сознания советских чиновников даже через несколько лет после ее окончания. Я тогда понял, как трудно было М.С. Горбачеву внедрять «новое мышление» в косной партийной среде.

Что же касается представителей международных финансовых организаций, от которых непосредственно зависели практические решения по предоставлению России финансовой помощи, то здесь все было по-иному. Их интересовали не только взгляды и программные установки экономической команды правительства, но особенно — конкретные показатели состояния российской экономики. Это не означает, естественно, что они не прислушивались к нашему мнению, что им были безразличны наши намерения. Но у них, словно у строгих контролеров, был в первую очередь определенный набор критериев, которому должна соответствовать экономика той или иной страны для того, чтобы ей можно было предоставить кредиты. Для этого, в частности, нужно было, чтобы бюджетный дефицит не превышал 5% ВВП, чтобы

инфляция находилась в пределах 10% в месяц, чтобы в число свободных входили цены на энергоносители, и еще многое другое. И тут мы попадали в своего рода замкнутый круг: без значительных иностранных кредитов мы не могли добиться стабилизации финансового положения в стране, а без такой финансовой стабилизации не могли получить эти кредиты. Я не могу сказать, что наша «экономическая дипломатия» вовсе не давала никаких результатов. Нам удалось сравнительно быстро, к концу апреля 1992 года, добиться принятия России в Международный валютный фонд и во Всемирный банк. Удалось получить от 17 стран-кредиторов, входивших в так называемый Парижский клуб, отсрочку на выплату части внешней задолженности, которую следовало осуществить уже к концу марта 1992 года. Усилиями экономической команды правительство договорилось о выплате в 1992 году вместо 20 миллиардов долларов долга лишь около 1,5 миллиарда. Но тем не менее этого было недостаточно.

В тот момент, когда реформы только начинались и мы старались успеть сделать как можно больше, чтобы процесс стал необратимым, нам нужна была более существенная помощь. На высоком уровне, в ходе контактов с международными финансовыми институтами представители нашей экономической команды всегда встречали понимание и поддержку. Но эта поддержка чаще оставалась вербальной, выражалась в словах о доверии к нашей политике реформ, а дальше этого дело продвигалось с очень большим трудом. Казалось, к концу марта долго согласовывавшийся вопрос о международной финансовой поддержке реформ был наконец решен. Было заявлено о выделении России в самом ближайшем времени крупных кредитов Международного валютного фонда на общую сумму 24 миллиарда долларов. Кстати, под обещанные МВФ доллары у нас быстро выстроилась целая очередь потенциальных получателей кредитов, хотя ни один из них толком не подкрепил свои запро-

сы коммерчески проработанными проектами. Как-то с трудом доходило до наших хозяйственников, избалованных легкими кредитами горбачевских времен, что речь идет не о раздаче гуманитарной помощи, а совсем о другом. Значительная часть помощи должна была поступить в виде кредитов, обусловленных сферами и формой их расходования и предоставляемых под проекты, отвечающие строгим критериям эффективности. Но проходили недели, месяцы, а окончательное решение относительно обещанных кредитов все никак не принималось.

Нас до смерти замучили многочисленные эксперты МВФ. Они вызывали у меня просто оскомину. Мы вынуждены были с ними постоянно встречаться, вести мучительные переговоры, согласования по этому кредиту. Они ходили ко всем по очереди, перепроверяли — правда ли, что мы тут делаем реформу, действительно ли по своим параметрам эта реформа попадает в разряд имеющей право на финансовую поддержку. Каждый раз появлялась многочисленная команда этих специалистов, которая, за исключением руководителей, постоянно обновлялась. Новые люди задавали те же вопросы, что и предыдущие, писали очередные отчеты и после этого исчезали надолго или навсегда. Я думаю, что если сложить деньги, потраченные МВФ на командировки всех этих экспертов, то получилась бы сумма, почти сопоставимая с размером той помощи, о которой шла речь на первом этапе. Как правило, эксперты были из развивающихся стран. Почему-то особенно много из Пакистана, Бангладеш, Венгрии. Возможно, они считались крупными специалистами по экономике развивающихся стран, к которым МВФ относил и Россию. Вероятно, по правилам фонда каждый континент и каждый крупный регион мира должен был быть представлен в миссии своим экспертом. Но все это и удивляло, и, честно говоря, порядком раздражало. На подобные встречи уходила масса времени. Все происходило с подчеркнутой симпатией и

пониманием, но все же напоминало эдакий вежливый допрос. Правда, был в этих встречах и один, несомненно положительный, момент для меня лично. Поскольку вопросы в основном повторялись, то, чтобы не тратить время на перевод, я вскоре стал вести переговоры на английском, и очень скоро ощутил, что здорово в нем усовершенствовался.

В июне 1992 года, в преддверии намеченной на следующий месяц встречи «большой семерки» в Мюнхене, когда предоставление пресловутого кредита МВФ все еще оставалось под вопросом, эта медлительность стала вызывать критику даже со стороны ряда западных политиков. Они напрямую заговорили о том, что в финансовой поддержке российских реформ заинтересована не только Россия, но и сам Запад. В западной печати стали уже появляться упреки в адрес МВФ, что он излишне педантично требует соблюдения Россией всего стандартного пакета своих условий. Когда речь идет о такой огромной стране, как Россия, писали некоторые американские газеты, то внимание следует уделять нескольким самым важным аспектам реформы и не допускать, чтобы отсутствие прогресса по какому-нибудь 20-му пункту критериев становилось препятствием для поддержки экономических преобразований.

Главным предметом разногласий оставался в это время вопрос о либерализации цен на топливо. Мы считали, что требуемое МВФ их полное освобождение будет не под силу населению страны. И народ просто не выдержит цепной реакции повышения всех остальных цен, включая и цены на хлеб, которые, как показывали расчеты, могли в таком случае заметно вырасти. Перед самой поездкой Ельцина в Мюнхен наше терпение было уже на пределе, и, помню, Борис Николаевич тогда в сердцах заявил: «Обойдемся без ваших миллиардов». Не знаю, это ли подействовало на лидеров «большой семерки», или они сами поняли, что, затягивая вопрос о кредитах России, играют с огнем, но

в Мюнхене президент, наконец, получил твердые заверения о предоставлении нам помощи. Вернувшись в Москву, он рассказал, как проходили эти переговоры. «Я их прямо предупредил, — говорил президент, — имейте в виду, несколько месяцев назад я не чувствовал горизонта, за которым доверие людей к реформам и к президенту может кончиться. Сейчас он виден». И, наконец, в самых первых числах августа Совет директоров МВФ, прозаседав целый день, принял решение, фактически открывшее России путь к «финансовым закромам Запада». Был, наконец, согласован вопрос о предоставлении нам первого миллиарда долларов из обещанного пакета в 24 миллиарда. Эти деньги уже в самое ближайшее время можно было направить в наши валютные резервы, близкие к тому времени к нулю. Причем мы получали этот миллиард, не освобождая все же полностью внутренние цены на энергоносители. Тем самым был как бы дан знак и многим другим потенциальным кредиторам, которые только ждали, когда МВФ скажет свое «о'кей».

Решение МВФ автоматически снимало барьеры для получения от Всемирного банка так называемого реабилитационного займа на 600 миллионов долларов, из которых 250 миллионов можно было частями выбросить на валютный рынок России для поддержки курса рубля. Еще 100 миллионов должны были быть направлены на нужды медицины, 150 миллионов — в сельское хозяйство, 50 миллионов — на транспорт и 50 миллионов — в угольную промышленность. Казалось бы, можно было вздохнуть с некоторым облегчением. Тем не менее прошло еще более трех месяцев, прежде чем мы, наконец, получили реальные деньги от МВФ. В то же время задерживалось и предоставление нам этой организацией так называемого резервного кредита, без которого невозможно было заключить окончательное соглашение с Парижским клубом о реструктуризации семидесятимиллиардного внешнего долга России. Таким образом, на

нас продолжала теоретически висеть выплата в 1993 году 35 миллиардов долларов внешнего долга, при том, что реально мы способны были выплатить лишь десятую часть этой суммы.

Словом, вся ситуация с международными финансовыми организациями продолжала вызывать чувство неудовлетворенности. Где-то в конце октября Ельцин опять не смог скрыть своей обиды на западные страны. Мы благодарны Западу за поддержку, сказал он, но и выражаем определенное разочарование, что пока их слова расходятся с делом, и декларации о поддержке реформ в России очень медленно наполняются конкретным содержанием.

Я могу уверенно заявить, что если бы обещанные 24 миллиарда долларов реально поступили в Россию в 1992 году, реформа прошла бы менее болезненно, без вынужденных отступлений, и завершилась бы полным успехом. Весной 92-го года нам не хватало минимальных средств для того, чтобы решить проблему финансовой стабилизации, а значит, резко замедлить инфляцию и перейти к экономическому росту. Не знаю, «кусают ли локти» западные лидеры тех времен, но их медлительность дорого обошлась России, а в конечном счете, и самим развитым странам.

«Связанные» кредиты

Конечно, некоторую реальную помощь от ряда западных правительств мы получали регулярно, но все это было не совсем то, что могло решить наши главные проблемы. Многими связанными с этим вопросами пришлось заниматься именно мне, т.к. я был председателем с российской стороны межправительственных комиссий по экономическому сотрудничеству с Германией, Италией и Канадой (не считая ряда

менее крупных стран), т.е. с тремя из стран «большой семерки». Например, федеральное правительство Германии организовало нам крупный и очень льготный кредит по так называемой линии «Гермес». Это был «связанный» кредит, т.е. мы получали в долг не деньги, а возможность закупать в Германии товары, в первую очередь оборудование, которые оплачивались кредитами западных банков под гарантии правительства ФРГ. Правда, расходовать эти деньги нужно было преимущественно на закупку товаров в Восточной Германии. Отчасти таким кредитом немцы решали свои проблемы, обеспечивая сбыт для предприятий бывшей ГДР. Они были раньше нашими крупнейшими торговыми партнерами, во многом развивались с ориентацией именно на советский рынок. После воссоединения двух Германий, будучи целиком сориентированы на наш рынок и не выдерживая конкуренции с западными фирмами, многие предприятия оказались в очень тяжелом положении. В завуалированной форме это был, по сути дела, кредит для экономики бывшей ГДР, хотя и нам он был очень полезен. Кстати, некоторые западногерманские компании проявили тогда большую изворотливость. Они быстро зарегистрировали небольшие фирмочки в Восточной Германии, позволяя нам тем самым делать закупки якобы в бывшей ГДР, а на самом деле — в Западной Германии. Мы эту практику скрыто приветствовали, т.к. получать современное оборудование из ФРГ было намного привлекательнее восточногерманского.

Часто мне приходилось искать выход из довольно сложных ситуаций. Скажем, немцы нам навязывали поставки комбината «Роботрон», во многом работавшего раньше на СССР. Там выпускалась техника откровенно низкого качества — магнитофоны, пишущие машинки, компьютеры, от которых мы всячески отпихивались, и в целом — успешно.

Самая тяжелая история была с поставками вагонов, которые мы традиционно закупали в Германии.

Это сейчас мы сами стали производить и вагоны, и электровозы, а раньше существенно зависели от восточногерманских поставок. Наше МПС давило на меня, чтобы мы закупили больше вагонов и локомотивов, поскольку у нас парк крайне устарел, возить людей не на чем. Еще больше давили немцы, т.к. предприятие «Wagonbau» было одним из ключевых в ГДР. Как у нас говорят, градообразующим. Вагоны их качества, к тому же с тележкой под советскую широкую колею, были на Западе никому не нужны. Сам тип вагонов на Западе совсем иной. Про наш «плацкарт» там, вероятно, даже не слыхали. Речь в данном случае шла о суммах под 2 миллиарда марок, съедавших весомую часть всего кредита. Я категорически отказывался, считая, что мы должны тратить деньги на оборудование для технического перевооружения нашей индустрии, в том числе для налаживания собственного производства техники для железных дорог. Я ставил немцам условие: мы готовы сейчас купить у вас определенное количество вагонов, но вы создаете с нами совместное предприятие, вывозите в Россию оборудование. Мы начинаем производить вагоны у себя, а вы по кооперации продолжаете выпуск электрооборудования, кондиционеров, ряда других комплектующих.

Для канцлера Гельмута Коля это был чисто политический вопрос. В Германии приближались выборы, и ему необходимо было сохранить занятость на «Wagonbau». Это действительно огромный комбинат, целый город. И Колю удалось тогда, активно нажимая на Ельцина, несколько раз добиваться нашего согласия на закупку вагонов. В последний раз, когда это было еще при мне, они хотели, чтобы мы купили 1800 штук. После «утаптывания» моими коллегами МПС соглашалось на 1300. Но я тогда настоял на 600 вагонах — на большее денег было жалко. Слишком много у нас было других дыр. Я в тот раз четко заявил: «Покупаем в последний раз при условии, что вы ввозите

оборудование в Россию и создаете совместное предприятие с Тверью». Что-то они ввезли, но, в конечном счете, нам пришлось наладить это производство самим. Мы тогда выделили деньги нескольким вагонным заводам — в Демехове, Новочеркасске, Твери. Г. Коль был мной очень недоволен, жаловался Ельцину, но все обошлось. Впрочем, впоследствии, после ухода Гайдара, канцлер просил Ельцина обязательно сохранить меня в правительстве, но об этом чуть позже.

Многого удалось добиться и в отношениях с Италией, межправительственную комиссию по экономическому сотрудничеству с которой также возглавлял я. Возглавил я ее, правда, экспромтом. Я был членом делегации на переговорах Б.Н. Ельцина с итальянским президентом (кажется, это был О. Скальфаро). Он и поднял неожиданно для нас вопрос о возобновлении работы такой комиссии, существовавшей во времена СССР. Наш МИД при подготовке встречи это дело явно «прохлопал», поскольку обычно в Италии такими вопросами занимался премьер-министр, а не президент. С итальянской стороны председателем комиссии назначен министр торговли ди Вито, сообщил итальянский президент. Ельцин с его характером не мог позволить себе сказать, что с нашей стороны вопрос вообще не готовился. Он выразительно посмотрел на сжавшегося министра иностранных дел Козырева, потом на остальных членов делегации. Его взгляд упал на меня, и через секунду Борис Николаевич, как ни в чем не бывало, уверенным тоном сообщил, что с российской стороны главой комиссии назначен министр экономики Нечаев. Соответствующее постановление правительства, кажется, пришлось выпускать задним числом.

В работе с итальянцами многое было необычным. Удивление ждало меня уже в самом начале первого визита. Вопреки дипломатическому протоколу у трапа самолета первыми меня встречали не российский посол и мой итальянский визави, а какой-то неизвес-

тный мне господин небольшого роста. Как ему это удалось организовать, могу только догадываться. Он сразу стал активно втолковывать мне про какие-то долги перед ним со стороны СССР, а значит, и России. Я довольно резко его прервал, сказав, что не готов обсуждать серьезные проблемы на трапе самолета до начала официальных переговоров (про опасные решения на трапе самолета чуть дальше). Позже мне сообщили, что это некто господин ди Роза, глава крупной фирмы, много лет активно торговавшей с Советским Союзом, который всегда имел «особые» отношения с советскими внешнеторговыми организациями. Из-за этого, а также из-за собственной жадности он и попал в непростую ситуацию, поставив в СССР товары на крупную сумму и не получив оплату. Он был в этой беде не одинок. С итальянцами, как выяснилось, сложилась абсолютно скандальная ситуация. Последний министр торговли СССР К. Терех, незадолго до распада СССР, как рассказывали очевидцы, именно на трапе самолета после хорошего банкета подписал протокол о поставке в СССР большой партии товаров в качестве товарного кредита под государственные гарантии. Полномочий он на это не имел, но часть товаров была поставлена. С этим «листом Тереха», как его называли, потом пришлось долго разбираться.

Отвлекаясь, напомню, что подобная история случилась в период двоевластия и со скандально известной фирмой господина Нессима Гаона «Нога». В ее пользу не имевшими на то полномочий представителями прошлого правительства России во главе с вице-премьером Г. Куликом и в нарушение установленного порядка подписания подобных документов были выданы серьезные финансовые обязательства с беспрецедентным отказом от государственного суверенитета. Это и послужило в дальнейшем юридическим основанием для требований к России со стороны «Нога», а также ее активных действий в виде ареста

российского имущества за рубежом. Впрочем, об этой истории в последнее время немало написано, поэтому не буду продолжать. Скажу лишь, что все это звенья одной цепи наряду с ранее описанными нефтяными квотами, когда терявшие власть советские и российские чиновники своими явно небескорыстными действиями нанесли огромный экономический и политический ущерб России. Увы, немногочисленные уголовные дела по этому поводу были спущены на тормозах.

Несмотря на негативный фон, оставшийся с советских времен, мне удалось довольно быстро договориться с итальянским правительством о возобновлении действия кредитной линии уже на Россию. Моими лоббистами выступали и итальянские предприниматели, многие из которых были традиционно ориентированы на советский рынок. Должен заметить, что по части лоббирования своих интересов в собственном правительстве и во властных структурах других стран итальянские бизнесмены могли в те времена дать сто очков форы нашим предпринимателям.

При подписании соглашения о кредитах во время визита в Москву министра иностранных дел Италии Джанни де Микелиса, ведомство которого в основном занималось этой работой, произошел забавный эпизод. Мы с де Микелисом утром подписали соглашение у меня в Минэкономики. Как положено по протоколу обменялись папками, пожали друг другу руки, выпили по бокалу шампанского и собирались уже расставаться. Тут нам сообщили, что наш МИД запланировал процедуру подписания в доме приемов МИД на Спиридоновке и пригласил туда прессу двух стран (такие проколы, увы, случались). Ситуация скандальная. Подготовить новые экземпляры протоколов на двух языках, на специальной бумаге за несколько десятков минут невозможно «физически», да и уже подписанные официальные межгосударственные документы в мусорное ведро не выбросишь. Ска-

зать журналистам, что их дезинформировали, означало получить изрядную порцию негатива в прессе. Я со всеми возможными способами извинений (хотя моей вины не было ни капли) объяснил положение де Микелису. Он отреагировал неожиданно спокойно, и спросил, а что же делать. Я набрался наглости и сказал, давай имитируем подписание для журналистов. Просто распишемся на чистых листах бумаги, а дальше все по протоколу. Итальянец пошутил: ну что же, если второй раз нальют шампанского, я согласен. Так и сделали. Прессу пришлось посадить подальше, чтобы никто ничего не заметил. Боюсь, правда, кое-кто из журналистской братии все-таки догадался, что дело нечисто. Слишком уж хитрые и смешливые у нас с Джанни были лица, и слишком старательно мы закрывали рукавами несуществующий текст соглашения.

Отчасти и благодаря этому случаю у нас с де Микелисом сложились неплохие личные отношения, что очень помогало конструктивной работе. Джанни вообще был личностью неординарной. Высокий красавец с длинными волосами, сибарит, постоянно окруженный восторженными почитательницами, он больше напоминал голливудского актера-плейбоя, чем официальное должностное лицо. Правда, и мы тогда мало были внешне похожи на мудрых и недоступных государственных мужей.

К сожалению, наши преемники не смогли сохранить эффективный стиль отношений. После почти одновременного ухода из правительства меня и де Микелиса итальянская кредитная линия была вновь заморожена. Через несколько лет после этого де Микелис приезжал в Москву с неофициальным визитом. По его просьбе посол Италии устроил нам приватную встречу. В ее конце Джанни вдруг сказал послу: «Ты знаешь, а только мы с Нечаевым за все последние годы и сделали что-то практическое и полезное в российско-итальянских отношениях, а все остальные лишь болтали». Наверное, здесь он преувеличивал, но мне было приятно.

Несмотря на отдельные конфликтные ситуации, в целом «связанные» кредиты принесли немало полезного, особенно германский и итальянский. Современное оборудование получили тогда сотни российских коммерческих предприятий и учреждений бюджетной сферы. Например, за счет итальянских кредитов было переоборудовано или вновь построено 11 предприятий, включая одно из любимых детищ Ю.М. Лужкова — московский завод по производству крекеров. Благодаря поставкам оборудования в счет немецкого кредита нам удалось почти полностью переоснастить современной техникой уникальный Институт сердечно-сосудистой хирургии им. Бакулева, расположенный ныне около МКАД на Рублевском шоссе. Я провел тогда много часов, обсуждая эти закупки с великим ученым, директором института В.И. Бураковским. Познакомился с его учениками — нынешним директором, замечательным кардиохирургом Л.А. Бокерия и его боевым заместителем Ю.И. Бузиашвили. Я искренне горжусь, что и при моем скромном участии институт получил возможность на современном уровне делать тысячи операций в год, спасая человеческие жизни, в том числе и жизни детей.

Кое-что удалось в то время осуществить и по линии Российско-германского кооперационного совета, председателем которого с российской стороны я был. Мы смогли помочь установлению весьма полезных контактов между германскими и нашими предпринимателями. На первое заседание этого совета я летал с В.С. Черномырдиным, возглавлявшим в то время Газпром. Это было в феврале 1992 года. Интересно, что я отправился туда в качестве первого заместителя министра экономики и финансов, а к возвращению стал уже Министром экономики России. Ельцин подписал соответствующий указ как раз во время моей командировки. Черномырдин был членом нашей делегации, но летели мы на его, газпромовском самолете, и именно тогда состоялось наше с ним

личное знакомство, которое, я думаю, запомнилось Виктору Степановичу по нескольким причинам. Во время этой поездки я помог ему добиться существенного повышения цены на газ, который экспортировал Газпром. Мне тогда удалось надавить на германский Ругаз, от которого во многом зависела цена наших поставок. Мы поставляли газ только до границы ФРГ, а дальше почти все покупал, распределял и доставлял внутренним потребителям Ругаз. Он устанавливал тарифы внутри Германии, и в его руках, естественно, были основные барыши. И мы заявили, что, если они не согласятся платить нам более высокую цену, мы будем вместе с Винтерсхоллом, с которым Газпром уже организовал совместное предприятие, создавать свою альтернативную дистрибьюторскую сеть. Винтерсхолл — это тоже немецкая фирма, занимавшаяся доставкой и торговлей газом, но он был во много раз меньше и слабее Ругаза. Однако Ругаз страшно боялся выпустить это дело из своих рук. В итоге нам удалось тогда беспрецедентно повысить цены. Немецкие газеты много писали про «50 марок Нечаева — Черномырдина» (настолько было договорено увеличить закупочные цены за 1000 куб. м газа). Это было серьезным нашим достижением.

Сразу после поездки у меня случился с Черномырдиным острый конфликт. Виктор Степанович в благодарность за успешную работу презентовал от Газпрома каждому члену делегации видеомагнитофон. Я узнал об этом только в Москве, когда мне его принес мой помощник. Я его буквально выгнал с этим подарком, потребовав немедленно отвезти презент Черномырдину обратно. Тут же набрал Виктора Степановича по правительственной связи и довольно резко его отчитал, несмотря на разницу в возрасте. Черномырдин был искренне удивлен, говоря, что это обычная практика, да и речь-то всего лишь о простеньком «видаке». Я строго сказал, что с подобной практикой мы заканчиваем. Смешно, что, когда я

уходил из министерства, помощник опять принес мне этот злополучный магнитофон. То ли в Газпроме его не взяли обратно, то ли он сам не отвез, чтобы не отдавать и собственный, хотя мне доложил об исполнении приказа. Черномырдин к тому времени был уже премьером. В итоге простенький видеомагнитофон от Степаныча потом долго служил мне верой и правдой.

Была в то время и довольно удачная встреча с финнами, в которой я участвовал вместе с Гайдаром и Авеном. Обсуждался вопрос о погашении наших долгов. Она была обставлена весьма необычно. Почему-то их новый премьер Ахо не хотел приезжать в Москву, а мы не хотели лететь к ним. В итоге встреча была организована на российско-финской границе в Карелии. Думаю, единственная в своем роде в подобном формате. Обе правительственные делегации шли навстречу друг другу по просеке в густом лесу, каждая со своей стороны. Потом губернатор Карелии Степанов устроил нам рыбалку на озере с последующим «банкетом» в обычной избе своего брата в карельской деревне. Воистину, времена и нравы были очень демократичными. На катере за рыбалкой и договорились, что будем погашать наши долги поставками оружия. На той встрече я познакомился с будущим президентом Финляндии Матти Ахтисаари, с которым позже, в конце 90-х, вместе работал на общественных началах в международном институте «Восток — Запад».

В целом, за 1992 год правительству удалось привлечь в Россию из разных источников около 14 миллиардов долларов кредитов, которые пошли на импорт зерна, оборудования, закупки медикаментов, приобретение важнейших комплектующих изделий для промышленного производства. Но все же, повторю, главный вопрос с крупномасштабными кредитами России тогда не удалось решить своевременно, от чего многое в наших реформах пошло не так, как того бы хотелось. Конечно, трезво рассуждая сейчас, я по-

нимаю, что было бы несправедливо видеть в медлительности Запада с кредитами и инвестициями некую злонамеренность по отношению к России. Речь шла о значительных суммах, и никто не хотел рисковать. Фактическое банкротство СССР легло бременем и на нас. Если говорить о западных частных инвесторах, то они нуждались в соответствующей законодательной базе, гарантирующей их от национализации. Им нужна была стабильность в российских налогах, в валютном регулировании. Они не могли быть безразличны к уровню нашей инфляции. Ни один инвестор не станет вкладывать свой капитал в страну, где темпы месячной инфляции измеряются двузначными цифрами. То есть, для того чтобы западные кредиторы и инвесторы откликнулись на наши просьбы и предложения, у них должно было укрепиться доверие к российским реформам, им нужна была финансовая и политическая стабильность в стране. Как я уже сказал, далеко не все здесь было в наших силах, но многое зависело и от самой России.

О пользе знания швабского диалекта

Не могу не рассказать еще об одной международной встрече, состоявшейся уже в декабре 1992 года, сразу после отставки Гайдара. Она, на мой взгляд, хорошо характеризует и интеллектуальный уровень нашего правительства и характер Ельцина одновременно. К нам с давно запланированным визитом прилетал канцлер ФРГ Г. Коль. Он оказался в непростой ситуации. Пока Коль летел, съезд народных депутатов как раз утвердил Черномырдина премьером. Канцлеру пришлось уже после приземления переделывать все приветствия с Гайдара на Черномырдина. Однако главные переговоры у Коля были с президентом Ельциным. Они начались в Кремле в составе больших де-

легаций. После первого этапа, по замыслу президентского протокола, Коль и Ельцин должны были улететь в резиденцию президента в Завидово и там продолжить переговоры тет-а-тет, перемежая их охотой и рыбалкой. Неожиданно уже в конце общей встречи Коль заявил, что берет с собой в Завидово министра иностранных дел Кинкеля, министра финансов Вайгеля и своего советника по финансам Кёллера, ставшего впоследствии президентом МВФ, а последние несколько лет являющегося президентом ФРГ. Ельцин, не моргнув глазом и сделав вид, что не заметил нарушения договоренности о формате дальнейших переговоров, объявил, что его будут сопровождать Козырев, Шохин и я.

На Ивановской площади Кремля уже стояли готовые вертолеты, на которых мы и отправились в Завидово, не имея возможности захватить с собой ни зубной щетки, ни бритвы, ни свежей сорочки. Как взлет тяжелых вертолетов отразится на состоянии уникальных фресок и икон кремлевских соборов, к сожалению, никого из организаторов полета не интересовало. Поскольку полет министров не был запланирован, то лететь нам пришлось в вертолете охраны. Но по-настоящему серьезные испытания ждали нас впереди.

Ельцин и Коль после прилета пошли рыбачить, а потом укатили на охоту, оставив нас вести переговоры. Любопытно, что, учитывая силу движения зеленых в Германии и наличие в своей делегации министра Кинкеля из «чужой», входившей в правительственную коалицию Свободной демократической партии ФРГ, Коль несколько раз подчеркнуто повторил, что он сам охотиться не будет, а только посмотрит на охоту Ельцина.

Не могу отказать себе в маленьком отступлении от темы в связи с «государственной рыбалкой» высшего уровня. В августе 92-го года я отпросился у Гайдара в отпуск на несколько дней, т.к. чувствовал, что работы в режиме без секунды отдыха могу просто больше не

выдержать. Помощники устроили меня в советский правительственный пансионат «Нижняя Ореанда» в Крыму. Поскольку в тот момент я оказался там единственным российским министром, а служба охраны (знаменитая «девятка» КГБ) еще не перешла в подчинение украинским властям, носились со мной, как с «писаной торбой». Показали и Ливадию, и печально известный Форос, и Юсуповский дворец, где традиционно останавливались в советское время руководители соцстран. Повезли и в любимое охотничье хозяйство Брежнева в горах. Там мне и предложили половить форель в специальном водоеме. Моя наивная попытка самому повесить на крючок наживку была немедленно пресечена егерем со словами: не положено. В итоге ловля сводилась к опусканию начальственной рукой удилища с леской и крючком в воду. Специально некормленая рыба моментально хватала насадку, и мне оставалось только вытащить ее на берег. Тот же егерь снимал добычу с крючка. Минут за десять я выловил штук 6—8 рыбин. После этого местный начальник сказал: «Андрей Алексеевич, все. Больше не положено. Мы вас и так приравняли к секретарю ЦК КПСС, члену Политбюро». Спорить я, естественно, не стал. Вот такие своеобразные нравы были у высших советских руководителей. Даже рыбалка лимитировалась в соответствии с местом в партийно-хозяйственной иерархии. А форель мне честно упаковали с собой, и в Архангельском мы с друзьями устроили вполне демократичный пир с «генсековской» рыбкой.

Вернусь к нашим случившимся экспромтом переговорам. Поскольку наличие целых делегаций было не запланировано, а своих личных переводчиков Коль и Ельцин, естественно, забрали с собой, то мы остались вовсе без переводчиков. В итоге переговоры пришлось вести на английском языке. Не знаю, были ли еще подобные прецеденты в истории российско-германских отношений высокого уров-

ня. Еще «забавней» стала подготовка коммюнике по итогам переговоров. Поскольку я был единственным из шести участников, владевшим и немецким, и английским, и русским языками, то мне и пришлось его писать на русском и немецком, разумеется, от руки.

Центральной темой переговоров был размер компенсаций России за окончательный вывод войск из бывшей ГДР. Заседали мы в зимнем саду резиденции, где было довольно холодно. Относительно быстро нам удалось поднять сумму компенсаций с предложенных немцами пять миллиардов марок до пяти с половиной. Было видно, что министр финансов Тео Вайгель заранее определил эту цифру для себя в качестве потолка выплат. После ее достижения он уперся и сказал, что у Германии и так большие расходы на адаптацию бывшей ГДР, поэтому больше он не даст ни пфеннига. Переговоры всерьез забуксовали. Тогда я, ссылаясь на холод, предложил выпить по рюмке русской водки. По этой части согласие было достигнуто быстро. Вышколенные и знавшие привычки Ельцина официанты моментально накрыли небольшой стол. Одной рюмкой дело не ограничилось. После такой фазы переговоров Вайгель смягчился, и сумма компенсаций быстро выросла до 6 миллиардов марок. Но потом снова тупик. Министр финансов ФРГ произносил лишь одно слово — «по». Никакие аргументы о невозможности выводить войска в чистое поле, об остающихся на территории Германии военных городках, взлетно-посадочных полосах и прочем недвижимом имуществе на него не действовали. Тогда я предложил сделать перерыв. Мы разбились на пары, и каждый россиянин пытался найти собственные аргументы для немецкого визави.

Мне достался именно Вайгель. Я случайно знал, что, являясь председателем ведущей партии Баварии — Христианско-социальный союз, — Тео Вайгель по национальности шваб. Для неспециалистов

по Германии напомню, что германскую нацию формируют несколько национальностей — пруссаки, баварцы, швабы, гессенцы, саксонцы и др. Баварские швабы составляют в земле Бавария местное национальное меньшинство, и, учитывая повышенный патриотизм и национализм «чистых» баварцев, Вайгель особенно не афишировал свое происхождение. Я в своем недавнем академическом прошлом читал лекции в земле Баден-Вюртемберг, где живут преимущественно именно швабы. У меня среди них немало приятелей. Швабский диалект немецкого языка весьма специфичен и понятен далеко не каждому немцу. Я вспомнил несколько известных мне швабских фраз и выпалил их Вайгелю почти как школьник стихотворение. Реакция была потрясающей. Наверное, если бы в тот момент в холодный зимний сад в Завидове зашел слон, Вайгель удивился бы меньше, чем русскому министру, говорящему с ним по-швабски. Он так расчувствовался, что практически немедленно добавил к предлагавшейся нам сумме компенсаций еще целых три миллиарда марок. Так мы договорились в итоге о 9 миллиардах, и я сел писать коммюнике на двух языках.

Через пару лет, уже уйдя из правительства, я попал на заседание совета директоров Европейского банка реконструкции и развития. Это довольно масштабное мероприятие, собирающее ведущих политиков, экономистов и предпринимателей многих стран. Увидев меня, входящего в зал, Тео Вайгель, нарушая все нормы протокола, прокричал мне издалека ту самую фразу, которая так потрясла его в Завидове.

Замечу, что свободное владение немецким языком вообще здорово помогало мне в работе с германскими партнерами. Они очень ценят искренний интерес к немецкой истории, культуре, традициям. А уж знание иностранцем, особенно русским, непростого немецкого языка вызывает у них подлинное чувство восторга и желание ответить партнеру добром. Я хорошо пони-

маю, какой популярностью благодаря владению немецким пользуется в ФРГ В.В. Путин, несмотря на откровенную нелюбовь на Западе к выходцам из КГБ.

Когда Коль и Ельцин вернулись с охоты, я радостно побежал к Борису Николаевичу сообщить, что мы добились увеличения суммы компенсаций с планировавшихся изначально 5 миллиардов марок до 9. При нашей тогдашней бедности это был неслыханный успех. Однако вместо ожидаемой похвалы услышал что-то типа: мальчишки, не разбираетесь в большой политике, мы с Колем на охоте договорились о 5,5 миллиардах. Я искренне опешил, но попытался объяснить Ельцину, что немцы согласны на 9 миллиардов, как же можно отказываться при нашем тощем бюджете. Ельцин упрямо стоял на своем. Его знаменитое упорство, часто приносившее успех в безнадежных ситуациях, в тот раз обошлось России потерей кругленькой суммы.

Тем не менее в целом переговоры закончились успешно, и лидеры решили это отметить. Коль неожиданно запросил шампанского. Послали, как самого юного, меня. Разумеется, не в магазин, а лишь к сотрудникам протокола и охраны. Недавно назначенный начальник Федеральной службы охраны Барсуков с ужасом сообщил мне, что шампанского нет, т.к. Ельцин его почти никогда не пьет. Тут уж я сорвал на нем свое раздражение от упрямства Ельцина, безапелляционно заявив, что мне безразлично, как он достанет шампанское, но если его не будет, карьера Барсукова закончена. У кого бедный Михаил Иванович добыл пару бутылок в завидовской глуши, я не знаю, но через пять минут они стояли на столе.

Мы ввосьмером очень неформально «посидели». Именно тогда, зная, что новое правительство России еще не сформировано, Г. Коль настойчиво сказал Ельцину, что очень рассчитывает, что мы трое еще долго будем работать с президентом. Борис Николаевич тут же ответил, что это его лучшие кадры и за нас можно не

беспокоиться. Увы, довольно скоро сначала я, а позже и Шохин с Козыревым правительство покинули.

На этом застолье Коль рассказал историю отчасти похожих переговоров с Горбачевым о плате СССР за согласие на объединение Германии. Как говорил Коль, учитывая значимость этого события для Германии и для него лично, руководители ФРГ в узком кругу договорились о выделении для СССР за отказ от применения силы при присоединении ГДР к ФРГ до 120 миллиардов марок, разумеется, на протяжении нескольких лет. В крайнем случае, сказал Коль, я бы пошел даже на 180 миллиардов. Первыми на тех переговорах слово взяли Горбачев и Шеварднадзе. Шеварднадзе озвучил, что СССР хотел бы получить 18 миллиардов марок, причем не безвозмездно, а в виде кредита. Коль рассказывал, что, услышав такой вариант, он почти стал падать со стула и, не давая Шеварднадзе договорить, практически закричал, что ФРГ согласна.

Лично зная Михаила Сергеевича Горбачева, я так никогда и не решился спросить у него, правду ли сказал Г. Коль. Впрочем, о домашних заготовках немцев относительно возможной суммы компенсаций Горбачев, скорее всего, и не знал. Увы, наша знаменитая внешняя разведка КГБ в ответственный момент не сработала. Не исключено, что не любивший Горбачева Крючков специально подставил шефа, скрыв от него информацию. Торопливость Шеварднадзе, желание получить хотя бы минимум, но быстро, тоже не пошла на пользу делу. Факт остается фактом. Получи тогда СССР сумму компенсаций, на которую потенциально было согласно германское руководство, страна смогла бы решить хотя бы часть своих экономических проблем. Возможно, дело и не дошло бы до распада великой державы. Впрочем, избежать серьезных экономических реформ было уже нельзя. Но они могли пройти на немецкие деньги намного менее болезненно.

Глава 10.
Как сделать рубль валютой
(реформа внешнеэкономических связей)

Либерализация внешнеэкономических связей была одним из краеугольных камней экономической реформы. Первый указ президента на эту тему, в частности, объявлявший почти полную свободу импорта для насыщения внутреннего рынка, был подписан еще в ноябре 1991 года. Работа по упорядочению регулирования внешнеэкономической деятельности, снятию ненужных ограничений и одновременно по защите отечественного рынка, а также по введению конвертируемости рубля активно шла на протяжении всего времени нашей работы в правительстве.

Легализация валюты

Важным шагом в дальнейшем регулировании внешнеэкономической деятельности на новой рыночной основе, а главное, в укреплении и защите рубля, стало принятие Закона «О валютном регулировании и валютном контроле», который был подписан президентом 9 октября 1992 года. С его принятием был сделан решающий шаг к введению конвертируемости рубля. Этот закон впервые вводил и упорядочивал основные понятия, касающиеся валютных операций. Он давал определения таких известных и банальных на первый взгляд понятий, как

«валюта» и «валютные ценности». Однако на заре рыночной экономики это было важно. Закон вводил разделение валютных операций на текущие и инвестиционные (связанные с движением капитала), с разным режимом регулирования. В соответствии с международными правилами в качестве основного критерия были выбраны сроки завершения той или иной операции. Основные внешнеэкономические операции со сроком осуществления менее 180 дней были отнесены к текущим, регулирование которых было достаточно либеральным. Валютные операции, связанные с получением и предоставлением кредитов, прямыми инвестициями, экспортно-импортными сделками сроком более 180 дней и т.п., объявлялись движением капитала и регулировались более строго. Их проведение требовало предварительного разрешения органа валютного регулирования. Таковым в соответствии с законом становился Центральный банк России. Именно он выдавал отныне разрешения (лицензии) на сделки капитального характера. ЦБ наделялся также правом издания нормативных документов, определяющих порядок совершения валютных операций.

Все эти нормы были важны в первую очередь для участников внешнеэкономической деятельности. Однако закон вводил еще одну норму, имевшую ключевое значение даже с идеологической точки зрения и потенциально затрагивавшую каждого россиянина. Она порывала с казарменным социализмом не меньше, чем либерализация цен или приватизация. Речь идет о свободном владении и распоряжении валютой. Напомню, что при коммунистическом режиме в СССР не только операции с валютой вне специальных разрешений, но даже само владение ею считалось тяжелейшим уголовным преступлением, наказывавшимся вплоть до расстрела. Даже во времена хрущевской «оттепели» «валютчиков» расстреливали. Люди

старшего поколения, наверное, помнят эти шумные уголовные дела.

Новый закон устанавливал, что валютные ценности могут в России свободно находиться в собственности как нерезидента, так и резидента, т.е. россиянам разрешалось иметь валюту. Более того, подчеркивалось, что право собственности на валютные ценности защищается государством наряду с правом собственности на другие объекты собственности. Текущие валютные операции могли осуществляться резидентами без ограничений, но при соблюдении, разумеется, таможенных правил. Резидентам разрешалось продавать иностранную валюту за российскую рубли на внутреннем валютном рынке. Разрешалось свободно ввозить и вывозить валюту и валютные ценности, по правилам, устанавливаемым Центробанком вместе с Государственным таможенным комитетом. Резидентам и нерезидентам разрешалось иметь счета в валюте в уполномоченных банках.

Что все это означало на практике, так сказать, в повседневной жизни? Предприятия наряду с возможностью самим выбирать себе зарубежных партнеров по торговле и инвестициям, предоставленной им ранее, получили также право свободно покупать и продавать валюту для осуществления этой деятельности. Достаточно было иметь соответствующие внешнеэкономические контракты и, естественно, рубли. Ходить и выбивать «лимит на валюту» у уполномоченных чиновников, как это было при социалистическом «хозяйствовании», теперь не требовалось. Открывались широкие возможности для притока иностранных инвестиций.

Рядовой гражданин тоже получал возможность купить, а при наличии и продать валюту по рыночному курсу в любом банке, наделенном таким правом. Соответственно, создавались материальные предпосылки для поездок за рубеж с туристическими целями, на

отдых, лечение, учебу и т.д. Миллионы россиян ежегодно пользуются ныне этой возможностью, созданной именно осенью 1992 года. Желающие получали возможность использовать доллары, марки или франки в качестве средства хранения сбережений. Люди моего и даже более юного поколения хорошо помнят, с какими унижениями все это было связано в Советском Союзе. Мало было выстоять многолетнюю очередь на путевку за границу в профкоме, пройти унизительную процедуру допуска за рубеж в многочисленных инстанциях во главе с райкомом КПСС, нужно было еще ухитриться в самой поездке чувствовать себя полноценным человеком на 30 советских рублей, которые власть великодушно разрешала обменять на валюту. Для молодежи сообщаю, что это было чуть более 30 долларов. Дальше каждый должен был решать не гамлетовский, но все-таки непростой, а главное, нелепый вопрос — выпить, например, стакан местной газировки или купить лишний сувенир друзьям и родственникам. В соцстранах рубли можно было нелегально поменять дополнительно. Вот и засовывали советские туристы и командированные несколько червонцев в самые потаенные места тела и багажа, чтобы протащить их тайком через границу.

Введенные нами разрешения были воистину мини-революцией. С валюты снималось советское табу.

Все сказанное не означает, что наступала полная «валютная вольница» на грани анархии. Государство сохраняло за собой регулирование валютного рынка, но делало это в разумных пределах и разумными методами, а не угрозой тюрьмы и расстрела. Указанным законом вводилось понятие валютного контроля, его органов и агентов. Агентами (не путать с филерами) валютного контроля становились организации, которые в соответствии с законами России могли осуществлять функции валютного контроля. Органы валют-

ного контроля устанавливались Центробанком и Правительством Российской Федерации. В частности, агентами валютного контроля определялись уполномоченные банки, т.е. банки, которые получили право на совершение операций с валютой. Законом регулировались права и обязанности резидентов и нерезидентов по отношению к агентам валютного контроля. Это, в частности, их обязанность предоставлять необходимую информацию, объяснения, документы. Все участники валютных операций получали право знакомиться с актами, обжаловать действия агентов валютного контроля и т.д. Определялась необходимость для агентов валютного контроля сохранять коммерческую тайну, ставшую им известной в результате осуществления функций по валютному контролю. Устанавливалось также, какие наказания помимо уголовных могут понести резиденты и нерезиденты, включая уполномоченные банки, в случае нарушения валютного законодательства.

Отчасти данный закон легализовал то, что уже существовало на практике после либерализации внешнеэкономических связей. Предприятия тогда получили право самостоятельно совершать внешнеторговые операции, но де-юре владение валютой несколько месяцев не было узаконено. Новый закон устранял эту коллизию. Поправки в Уголовный кодекс, отменяющие наказание за валютные операции, были внесены Верховным Советом еще позже.

Этот закон делал решающий шаг к полноценной конвертируемости рубля на внутреннем рынке России. Ее введению предшествовали бурные дискуссии в правительстве. В основном они сводились к тому, должен ли обменный курс рубля быть единым для всех валютных операций и определяться исключительно рынком, разумеется, при активном его регулировании Центральным банком. Сейчас это, наверное, кажется совершенно очевидным. Тогда решение рож-

далось в творческих муках. У него была своя предыстория.

Когда в конце перестройки предприятия получили немного свободы в данной сфере, в частности право покупать валюту у государства, существовало не менее десятка курсов, по которым эта валюта продавалась. Через такой механизм государство в скрытой форме поддерживала какие-то виды деятельности, продавая валюту их участникам по более льготному курсу, чем остальным. Льготы были разными, и иногда курсы обмена могли отличаться весьма существенно. Понимая зависимость многих сфер от импорта и необходимость их государственной поддержки, некоторые чиновники настаивали на сохранении множественности курсов и на переходном этапе к рыночной экономике. Естественно, что при таком подходе на свободном валютном рынке можно было ставить крест. Также ясно, что когда одни покупают валюту на торгах по рыночному курсу, а другие у Центробанка или Минфина по заниженному, возникает большой соблазн не использовать полученную льготную валюту по назначению, а цинично ее с выгодой перепродать. Тем не менее идею временного сохранения множественности курса поддерживали не только многие бывшие советские спецы, но даже, например, назначенный Гайдаром заместитель министра финансов А. Вавилов, курировавший эти вопросы в Минфине. С точки зрения реальной хозяйственной власти, а возможно, и по более утилитарным соображениям, наличие права давать кому-то льготы через установление заниженного курса весьма весомо. Однако с точки зрения развития рынка этот подход был тупиковым.

За мероприятия, связанные с подготовкой введения конвертируемости рубля, в правительстве отвечал министр внешнеэкономических связей П. Авен. Он был категорическим противником описанного подхода. Человек темпераментный и несдержанный, Петр

Олегович не всегда мог оставаться в рамках сугубо деловой дискуссии. Я помню, Петр как-то приехал ко мне очень взволнованным и с порога выпалил тираду типа: прошу тебя, объясни ты этому Вавилову, что множественность курсов — это гибель для рынка. Если он с коллегами хочет кого-то специально поддерживать по части импорта, пусть даст им дополнительные рубли для покупки валюты, но не трогает курс. Ты человек спокойный и рассудительный, добавил вконец расстроенный Петя, тебя Андрей послушает, а я с ним больше спорить не могу.

В итоге правительство поддержало идею отказа от множественности курсов рубля. Решающий шаг к формированию цивилизованного валютного рынка был сделан.

Мощный и конфликтный рычаг экспортных квот

Очень серьезное решение, закреплявшее крупные сдвиги, произошедшие в регулировании внешнеэкономической деятельности, было принято нашим правительством как раз по случайному стечению обстоятельств в годовщину своего существования. Гайдар подписал соответствующее постановление правительства 6 ноября 1992 года. Я имею в виду постановление о лицензировании и квотировании экспорта и импорта товаров на территории Российской Федерации. Речь шла об упорядочении системы квотирования и лицензирования прежде всего экспорта. Импорта это тоже касалось, но было менее значимо.

Квотирование и лицензирование внешней торговли, т.е. прямое ограничение объемов экспорта и импорта отдельных товаров, является традиционным административным способом регулирования этой

сферы. На Западе он сейчас применяется довольно редко, и только в тех случаях, когда речь идет о существенном ущербе для национальных производителей или о нарушении иностранным участником внешнеторговой деятельности правил честной конкуренции. Административное регулирование жестко регламентируется правилами ВТО.

В России к тому моменту квотировался и лицензировался экспорт и импорт всех ключевых товаров. Речь в постановлении шла именно о резком сокращении перечня товаров, которые подвергались административным ограничениям с точки зрения их экспорта. Это решение, вводившееся в действие с 1 января 1993 года, делало новый существенный шаг в либерализации внешней торговли. В постановлении особо отмечалось, что оно распространяется на всех субъектов хозяйственной деятельности на территории России независимо от формы собственности, принадлежности и места регистрации. Таким образом, дополнительно подчеркивалось равенство государственной и негосударственной форм собственности и единообразие субъектов Федерации с точки зрения регулирования внешнеэкономической деятельности.

После вступления в силу этого постановления экспорт товаров, который осуществлялся исключительно по лицензиям и в объеме установленных квот, ограничивался лишь важнейшими сырьевыми товарами, и то далеко не всеми. При этом в постановлении было введено также разделение самих квот. Вводились следующие виды квот: для государственных нужд, квоты для предприятий, региональные квоты и квоты для аукционной продажи (это была чистая новация). Квоты для государственных нужд предусматривали экспорт товаров для выполнения международных экономических обязательств России. Устанавливались они Минэкономики и сообщались МВЭС, которое организовывало совместно с отраслевыми министерствами и ведом-

ствами размещение соответствующих заказов на предприятиях-изготовителях.

В число квотируемых в части экспорта товаров вошли рыба и рыбопродукты, нефть и продукты нефтепереработки, природный газ, цветные металлы и сырье для их производства, а также прокат цветных металлов. Здесь надо отметить, что мы отказались от квотирования такой крупной позиции нашего экспорта, как экспорт черных металлов, сохранив его лишь для цветных металлов. В перечень были включены некоторые химические изделия: сера, апатит, аммиак, синтетический каучук, минеральные удобрения. Были сокращены позиции, которые квотировались и лицензировались по деловой древесине. Регулирование было оставлено лишь для хвойных пород. Я помню, тогда были определенные дискуссии по этому поводу. Разница во внутренних и мировых ценах на древесину была достаточно велика. Мы боялись, что при отказе от квот начнется массовый вывоз наиболее ценных хвойных пород древесины. Правительство, которое так часто обвиняли в радикализме, проявило в очередной раз осторожность и разрешило вывозить без ограничений только менее ценную лиственную древесину. Квотировалась также целлюлоза в силу ее дефицита на внутреннем рынке. Вот, собственно, почти весь список товаров, хотя тоже, конечно, достаточно значительный, особенно если говорить о стоимостных объемах экспорта, которые с этого момента все еще подвергались квотированию и лицензированию, т.е. административным ограничениям. Более того, моему Министерству экономики совместно с Министерством внешнеэкономических связей было разрешено в зависимости от экономической ситуации, движения цен, положения на внутреннем рынке исключать из этого списка те или иные товарные позиции. И вскоре как раз мы отменили квоты на экспорт большинства древесных ма-

териалов. Особо отмечаю этот факт как весьма показательный с точки зрения широких прав и полномочий министерств и их руководителей в то время. Сейчас на согласование подобных решений в аппарате ведомств и самого правительства уходят месяцы.

Нужно сказать, что вообще основная нагрузка по реализации этого постановления, да и в части всей работы по квотированию экспорта, легла именно на Министерство экономики. Квотирование экспорта было одним из мощных рычагов давления и на регионы, и на отрасли, и на предприятия, а также обеспечения госнужд. Регулирование экспорта фактически означает регулирование валютной выручки. И этот властный рычаг находился именно в моих руках, точнее, в руках подчиненного мне министерства, поскольку квоты, правда по согласованию с отраслевыми министерствами, устанавливало именно Министерство экономики. Ельцин и Гайдар могли дать такое право лишь человеку, которому они абсолютно доверяли. Это одновременно резко повышало роль всего Министерства экономики, делая его ключевым экономическим ведомством. Сейчас его роль стала, конечно, скромнее.

Впрочем, это решение было логичным и с точки зрения разделения труда между ведомствами. Министерство экономики в то время традиционно вело балансы основных видов продукции и лучше других представляло себе реальную ситуацию в стране с производством и потреблением всех видов ресурсов, прежде всего сырьевых. Причем имело перед глазами именно комплексную картину. Каждый департамент Минпрома, другие отраслевые ведомства учитывали производство и баланс продукции лишь по своему профилю. Общая картина была именно в руках Министерства экономики.

Вся система квотирования была устроена по иерархическому принципу. Министерство экономики определяло общую квоту на экспорт каждого товара

из России и напрямую устанавливало квоты для регионов. Разбивку квот, включая региональные, по предприятиям осуществляли отраслевые ведомства в пределах своей компетенции. В частности, по топливно-энергетическим ресурсам это делало Министерство топлива и энергетики. Однако Министерство экономики могло вносить свои коррективы, в частности устанавливать дополнительные квоты, давая их непосредственно регионам или предприятиям, хотя я старался не разрешать сотрудникам этим оружием пользоваться в силу высокой потенциальной «коррупционноемкости» таких решений. Главное, что Минэкономики, как я уже сказал, непосредственно устанавливало квоты регионам. Они, естественно, зависели от объемов производства соответствующего сырья и продукции на их территориях. Это был сильный рычаг влияния на регионы в силу высокой экономической выгодности экспорта. И именно поэтому на Минэкономики и на меня лично сыпалось много шишек. Мне приходилось выдерживать колоссальное давление, вести долгие тяжелые дискуссии, проявлять жесткость в установлении экспортных квот.

Многие региональные руководители и директора крупных предприятий имели свои ходы в правительство и даже к президенту. Начальство часто позволяло себе роскошь быть добрым за счет других. Я получал соответствующее указание о выдаче квот. Если поручения вице-премьеров я достаточно легко мог мотивированно игнорировать, то с президентом и премьером было сложнее. Правда, не помню ни одного случая, чтобы подобное указание в нарушение установленного порядка выдачи квот мне давал Гайдар. Черномырдин мог позволить себе подобное. О конфликтах с вице-президентом Руцким по этому поводу я уже рассказывал в другом месте книги.

Конфликты с президентом и его окружением на этой почве стали особенно нарастать в 1993 году по

мере приближения референдума, когда «заигрывание» с регионами резко усилилось. Я оказывался между молотом и наковальней. Часто напряженный баланс сырья, сокращение его производства внутри страны просто не позволяли увеличивать экспорт. Не мог же я, например, оставить страну без необходимого количества бензина или авиационного керосина только потому, что Свердловской области или другому региону хотелось получить дополнительный источник дохода. Кроме того, существовали и нормативные документы, которые регламентировали выдачу квот. Так, указом того же Ельцина было установлено, что квоты на экспорт нефти могут даваться только добывающим ее регионам. Президент делал вид, что забыл этот указ, но я-то помнил и не горел желанием его нарушать во имя особых отношений с той или иной территорией. Соответственно, приходилось все чаще отказывать, что, конечно, вызывало недовольство и президента, и премьера, хотя, может быть, в душе они и понимали мою правоту.

Выдача лицензий, т.е. разрешений, на экспорт квотируемых товаров осуществлялась МВЭС, которое должно было проверить профессионализм, добропорядочность и прочие качества соответствующего экспортера. По ряду узкопрофильных товарных позиций, например на экспорт и импорт лекарств, разрешения давались Минздравом. По своей специальной номенклатуре товаров таким правом обладали также Минатом и Комитет по драгоценным металлам. Естественно, лицензией можно было воспользоваться только в пределах тех квот, которые мы устанавливали. Исключение составляли специфические товары: дикие животные, слоновая кость, лекарственное сырье, коллекционные, биологические, минеральные материалы, информация о недрах, вывоз которых не квотировался, но требовал лицензии, которая выдавалась Министерством охраны окружающей среды.

Наиболее крупным и квалифицированным экспортерам выдавались не разовые разрешения под конкретный контракт, а генеральные лицензии на длительный срок. Генеральная лицензия была чрезвычайно выгодна. Часто ее обладатель сам не искал никаких партнеров по сделке и соответствующий товар, а просто за несколько процентов комиссии заключал подготовленные другими сделки от своего имени. Выдача лицензии была не столь мощным рычагом, как квотирование, но тоже давала МВЭС достаточно хорошие козыри во взаимодействии с предприятиями. Надеюсь, что сотрудники министерства использовали их только на пользу делу.

Нужно сказать, что после выхода этого постановления в Минэкономики началась просто адская работа, т.к. до начала 1993 года оставалось менее двух месяцев. Постановление достаточно долго готовилось и несколько запаздывало. Предприятия не знали, какой объем продукции они смогут экспортировать, и, соответственно, не могли заключать полноценные контракты с поставщиками и покупателями. Поэтому после принятия постановления работа действительно закипела. Хотя, конечно, основные расчеты были сделаны нами ранее, но одно дело — предварительные расчеты, другое дело — окончательное определение объема квот, которые определяли решающую часть экспорта страны и тем самым — всю работу большого числа предприятий, а также наполнение бюджета. Мы должны были установить квоты, довести их до ведомств и регионов, а они, в свою очередь, дальше разместить их по подведомственным предприятиям. Сроки в постановлении были поставлены просто жесточайшие, исчислявшиеся днями. Мы прекрасно понимали, что значит остановить экспорт для такой страны, как Россия, колоссально зависящей от валютных поступлений. Работать в авральном режиме мне было не привыкать. Справились.

Борьба с незаконным экспортом

Я не случайно посвящаю много внимания реализации решений, ее зависимости от работы конкретных людей, когда речь идет об использовании административных инструментов регулирования. Часто концептуально абсолютно логичные и правильные решения разбиваются о практику их исполнения, становясь источником потерь и коррупции одновременно. Столкнулись мы с подобными фактами и на примере рассматриваемого постановления правительства. В частности, мы тогда сочли возможным не квотировать, т.е. не устанавливать количественное ограничение, для вывоза из России товаров в счет соглашений о международной кооперации, а также продуктов переработки давальческого сырья. Решение это было, в общем, совершенно правильным. Ряда видов сырья не хватало и в СССР. Плюс после распада СССР осталось неравномерное региональное распределение производства сырья и предприятий по его переработке. Часть источников сырья оказалась во вновь возникших независимых государствах, а перерабатывающие заводы были в России. Получалось экономнее завести тот или иной вид сырья из другой страны на переработку, дав загрузку российским предприятиям, чем тащить его через всю Россию с учетом протяженности наших дорог. В дальнейшем, к сожалению, многие нечистоплотные дельцы, включая директоров предприятий, стали активно этим исключением пользоваться и фактически вывозить под видом переработанного давальческого сырья продукцию, произведенную из отечественных материалов. Сырье лишь на бумаге ввозилось в Россию. Реально путешествовали бумаги и взятки соответствующим чиновникам таможенного комитета, и частично МВЭС.

Это именно тот пример, когда абсолютно правильное с экономической точки зрения решение

было в известной степени извращено слабостью нашей государственной службы, отсутствием должного контроля границ, откровенной коррумпированностью государственных чиновников, в том числе чиновников на местах. Хотя начались эти злоупотребления не сразу. А когда стали развиваться и выявились, были внесены соответствующие корректировки в нормативные документы, но до конца решить проблему не удалось.

Скандалы с давальческим сырьем, в частности с так называемыми толинговыми операциями в алюминиевой промышленности, придуманными и реализованными О.Н. Сосковцом, вначале председателем Комитета по металлургии, а в дальнейшем первым вице-премьером, продолжались почти все 90-е годы. На эту тему было много критических выступлений в прессе во второй половине 90-х. Идея была вновь здравая. Российские переработчики всегда испытывали дефицит глинозема — основного сырья для выпуска алюминия. Для обеспечения загрузки предприятий было разрешено перерабатывать импортный глинозем и вывозить произведенный алюминий сверх квот на его экспорт. На практике под этим соусом вывозился и «полностью отечественный» алюминий, а глинозем путешествовал частично лишь на бумаге. Подобная операция приносила солидные барыши в силу различий во внутренних и мировых ценах на «легкий металл». Это еще одна конкретная иллюстрация того, как правильные решения при отсутствии нужного контроля их исполнения или вследствие нечистоплотности чиновников, исполняющих решение, заканчиваются серьезными злоупотреблениями.

Сходная ситуация была и с вывозом сырья и продукции, принадлежащих иностранным и совместным предприятиям (СП). В соответствии с Законом «Об иностранных инвестициях» и рядом других законов, а также действующими международными договорами,

мы разрешили совместным предприятиям с иностранным участием вывозить произведенную ими продукцию, в том числе сырье, без ограничения. Увы, и здесь впоследствии обнаружилось много злоупотреблений, которые мы постепенно вывели, но с большим трудом. Сразу начать квотировать экспорт продукции совместных предприятий и предприятий нерезидентов на нашей территории тогда было нельзя. Во-первых, это противоречило закону, а во-вторых, из-за того, что кто-то мог повести себя нечистоплотно, нельзя было принимать общее решение, которое, вне всякого сомнения, крайне отрицательно сказывалось бы на притоке иностранных инвестиций, в которых мы были так заинтересованы. А суть злоупотреблений состояла в том, что под видом продукции, произведенной на совместных предприятиях, цинично вывозилась продукция на 100% наших предприятий. Проблема объективно усложнялась тем, что многие СП были созданы при участии этих предприятий и на их базе, являясь в каком-то смысле дочерними для этих предприятий. Действительно, было очень трудно провести грань, когда фактически два предприятия работают в одном и том же, образно говоря, цехе или котловане, где чья продукция. Ну а делиться деньгами наши и иностранные директора и бизнесмены очень быстро научились.

Заранее понимая возможное возникновение такой проблемы, мы предусмотрели в данном постановлении представление отраслевыми министерствами в короткий срок в Правительство России предложений о порядке определения продукции собственного производства, поставляемой на экспорт. Возложена эта работа была преимущественно на Минтопэнерго, поскольку именно по его линии возникали наиболее спорные моменты. В конце концов такой порядок был утвержден, но разрабатывался он долго и мучительно, с нарушением сроков. Отчасти были объективные трудности,

но я не исключаю, что некоторые чиновники просто были и не очень-то заинтересованы в том, чтобы сделать этот порядок быстро и реально работающим. Формально координировало эту работу МВЭС при участии Минэкономики и Государственного таможенного комитета. Так мы попытались как-то подстраховаться, с тем чтобы не отдавать это ответственное дело полностью на откуп отраслевым чиновникам, но, конечно, они играли серьезную роль. Правда, часто были вопросы не столько экономические, сколько чисто технологические.

Мы пытались, насколько можно, ужесточить контроль над экспортом и чисто административно. Общий контроль был возложен на Государственный таможенный комитет. Транспортным предприятиям запрещалось принимать к погрузке товары без соответствующих товаросопроводительных документов и разрешения таможенных органов, которые нельзя было получить без экспортной лицензии. МВД предписывалось осуществлять выборочную проверку транспортных средств для предотвращения вывоза с территории России товаров без разрешения таможенных органов. Более того, Минюсту по согласованию с МВД, МВЭС, ГТК предписывалось внести в месячный срок в правительство предложения об установлении уголовной и административной ответственности за нарушения предусмотренного настоящим постановлением порядка лицензирования и квотирования экспорта.

Я уже упомянул, что постановлением вводилась абсолютная новация — аукционная продажа квот. Она тоже определялась Минэкономики, а сами аукционы организовывались МВЭС. При этом предполагалось, что на аукционные продажи могут выставляться не только «федеральные» квоты, но и региональные. Соответственно тогда аукцион проводили сами регионы. Могли его осуществлять и пред-

приятия в пределах тех квот, которые получали. При этом приобретенные на аукционах квоты могли перепродаваться их владельцами другим потенциальным экспортерам.

Совершенно особый порядок, определявшийся исключительно президентом и правительством, был установлен для экспорта вооружений и военной техники, работ и услуг в области военно-технического сотрудничества, сырья, материалов, технологий и информации, применявшихся для создания военной техники, оружия массового уничтожения, ракетного, ядерного, химического оружия. Особый порядок касался также ядерных материалов, драгметаллов, драгоценных природных камней и изделий из них, наркотиков, ядов. Подобный особый порядок, ставший даже более жестким, существует и поныне.

Этим же постановлением в качестве средства защиты внутреннего рынка и по экологическим соображениям вводились лицензии на импорт ряда товаров. В основном это были химические средства защиты растений, которые лицензировал Минсельхоз, и промышленные отходы, которые лицензировало Министерство окружающей среды и природных ресурсов.

Таможня дает «добро»

В рамках нашей борьбы за укрепление экономического суверенитета молодой России и защиту ее экономических интересов, включая наполнение бюджета, огромное значение имело создание нормально действующих таможенных служб. Постепенно после распада СССР стали создаваться государственные, охраняемые пограничными войсками границы между бывшими советскими республиками. В первую очередь это коснулось Прибалтики. Границы с Украи-

ной, Белоруссией и Казахстаном долго оставались условными. Однако экономические границы были вообще абсолютно прозрачными. Таможни на границе практически не было. И Россия несла, конечно, огромные потери. Известный факт, что Эстония в то время стала чуть ли не крупнейшим экспортером некоторых видов цветных металлов в Европе, хотя, как известно, никаких цветных металлов в Эстонии не производилось и не производится. Шло просто откровенное разграбление России в массовых масштабах, без всякого таможенного обложения. По внутренним ценам вывозились многие виды сырья, шла активная контрабанда.

Мы старались всевозможными способами положить этому конец. Началось, с одной стороны, укрепление границы в смысле охраны, чему предшествовала ее демаркация, а с другой — укрепление ее в экономическом смысле. Таможенная служба в России формально была создана быстро, но реально не сразу развернула нормальную работу. На бывших границах СССР российские таможенники несли службу совместно со своими коллегами из других республик. Фактически это были просто остатки советской таможни. На первом этапе из-за отсутствия в России полноценной таможенной службы ее функции на границах с бывшими союзными республиками пришлось возложить на погранвойска и на органы внутренних дел. Сомнительная эффективность такого таможенного контроля была очевидна.

Для решения острой проблемы пришлось принимать специальный Указ «О неотложных мерах по реализации таможенного контроля Российской Федерации», который президент подписал 18 июля 1992 года. Этим Указом фактически началось создание таможенной службы России на новом уровне. Ей, в частности, разрешалось иметь оружие, особые условия оплаты труда, вводились правовые и социальные га-

рантии сотрудников таможни (в Указе давалось поручение их разработать). Но это, конечно, было не главное. Ключевым моментом стало то, что со всеми бывшими советскими республиками, которые не подписали с Россией соглашение «О принципах таможенной политики» от 13 марта 1992 года или не присоединились к нему, вводилась таможенная граница с соответствующим мировой практике таможенным контролем. А для государств, с которыми такое соглашение было подписано или которые к нему присоединились, действовал принцип как бы таможенных союзов. На согласованных основах устранялись таможенные ограничения, вводилось свободное перемещение товаров, услуг, рабочей силы и капитала. В сочетании с ужесточением платежей между Россией и другими республиками, о котором пойдет речь отдельно, это было существенным инструментом защиты экономических интересов России.

Постепенно контроль был налажен, и беспрепятственный грабительский массовый вывоз сырья из России был прекращен. Со временем таможенная служба стала играть ключевую роль в экономической жизни страны, в частности давая ныне значительную часть доходов госбюджета. Правда, общеизвестно, что и по уровню коррупции она, к сожалению, находится на лидирующих позициях. А тогда, в середине 92-го года, президенту и правительству пришлось изрядно побороться за создание хотя бы какой-то реально и эффективно действующей таможенной службы.

В рамках развития регулирования внешнеэкономической деятельности и защиты российского рынка от недобросовестной конкуренции импортных товаров, а также для повышения сбора таможенных пошлин, 5 ноября 1992 года было принято специальное Постановление Правительства «Об определении таможенной стоимости товара, ввозимой на территорию Российской Федерации». Дело в том, что еще ра-

нее был введен временный таможенный тариф на импорт. Однако постепенно возникла проблема, как определять таможенную стоимость товара. Нужно сказать, что недобросовестные импортеры всячески занижали сумму сделок и импортные цены в контрактах. Это было крайне опасным явлением. С одной стороны, оно неизбежно приводило к последующему нелегальному переводу средств за рубеж, поскольку оплачивать контракты нужно было по их реальной, а не специально «нарисованной» цене. С другой стороны, снижались сборы таможенных пошлин с соответствующими потерями для бюджета. В конце концов и пришлось принять постановление, которое определяло, как рассчитывается таможенная стоимость товаров независимо от того, что было указано в таможенных декларациях и контрактах. Документ готовили таможенная служба, МВЭС и Минфин.

Было выработано 6 подходов к определению таможенной стоимости. Простейший вариант — по цене сделки, указанной декларантом. При этом предписывалось, что при такой оценке в декларируемой цене обязательно должны быть учтены расходы на транспортировку, на погрузку-выгрузку, страхование, комиссионные, стоимость упаковки, стоимость товаров, предоставленных импортеру бесплатно или по сниженной цене, сырье, материалы, комплектующие, которые ввозились вместе с этими товарами, инструменты, вспомогательные материалы, чертежи и т.д. Если указанная цена вызывала сомнение у таможенных органов, то импортер должен был представить дополнительные доказательства, подтверждающие, что цена именно такова. В случае, если такие сведения не предоставлялись или были неубедительны, таможенные органы могли принять решение об использовании других методов.

Один из них состоял в использовании цены сделки с идентичными или однородными товарами, т.е.

товарами, которые являются одинаковыми во всех отношениях или имеют сходные характеристики. Если этот метод не мог быть применен, то предлагалось ориентироваться на метод оценки на основе вычитания стоимости. Он использовался в том случае, если идентичные или однородные товары продавались на территории России в неизменном состоянии. Бралась цена, по которой ввозилась крупная партия идентичных или однородных товаров в близкое время ввоза, но из нее могли вычитаться комиссионные, расходы на страхование, погрузку-разгрузку, транспортировку и т.д. После выпуска товара в свободное обращение из его цены исключались также суммы таможенных пошлин, налогов, сборов и т.д. Еще был придуман так называемый метод оценки на основе сложения стоимости. Здесь бралась стоимость материалов и иных издержек, понесенных в связи с производством данного товара, общих затрат, характерных для продажи в Россию товаров того же вида, и обычная прибыль, которая получается экспортером, когда он поставляет товар в Россию. Был и резервный метод, применявшийся при невозможности опереться на пять других. По нему стоимость товаров оценивалась на основе мировой таможенной практики, т.е. с привлечением международной информации о ценах, которые обычно используются в мире во внешней торговле. Некоторый эффект применение этих инструментов дало. По крайней мере импортеры перестали занижать цены в таможенных декларациях и в контрактах «с особым цинизмом».

Я так подробно остановился на «технических» вопросах определения таможенной стоимости импортных товаров, поскольку проблема занижения их официальной стоимости при таможенном оформлении не решена по сей день. Стимулом к этому является высокий уровень налогообложения. Ведь наряду с импортными пошлинами с ввозимых товаров необхо-

димо уплатить еще и НДС. Импортеры за прошедшие годы тоже стали умнее и изобретательнее. Изменились способы занижения цен. Теперь они чаще связаны с пересортицей, когда более дорогие товары формально ввозятся под видом более дешевых. Расцвели многочисленные «серые» и «черные» импортные схемы. Появился целый отряд специальных таможенных брокеров и консультантов, которые помогают осуществить таможенную очистку товаров в обход установленных порядка и правил. Единственное, что не только не изменилось, а существенно расширилось — вороватость, беспринципность и склонность к коррупции таможенных и иных чиновников, без которых ни одна схема нарушения закона не могла бы быть реализована.

В ноябре 1992 года было принято концептуально достаточно важное Постановление Правительства «Об использовании иностранных кредитов, предоставляемых Российской Федерации на основе межправительственных соглашений», распределением которых, кстати, занималось тоже Министерство экономики. Это постановление устанавливало, что часть кредитов, предоставленных на основе правительственных соглашений и не использованных к этому моменту, подлежало конкурсному распределению между российскими предприятиями. Окончательное решение принимала валютно-экономическая комиссия правительства, о которой я уже рассказывал. Это постановление работало на будущее, закладывая принципиально новую, более эффективную и прогрессивную форму использования иностранных кредитов, хотя формально распространялась лишь на небольшую их часть, оставшуюся от «традиционного» распределения по межправительственным соглашениям.

Для реализации этой схемы Минэкономики совместно с МВЭС и Минфином должны были сфор-

мулировать цели и приоритеты использования иностранных кредитов. Дальше действовало конкурсное распределение. Предприятия должны были нести реальную ответственность за использование этих кредитов, за расчеты по ним. В частности, в отличие от практики использования многих кредитных линий, когда авансовый платеж за получаемые в рамках кредита товары и оборудование (обычно в размере 15% от стоимости) уплачивался за счет бюджета, теперь предприятия должны были оплачивать его сами, а также самостоятельно погашать кредит, проценты, банковскую комиссию, страховку и другие расходы.

Практически это постановление, к сожалению, реализовано не было. Сейчас кредиты в рамках межправительственных соглашений почти не используются, но когда этот механизм еще действовал, чиновники, как правило нижнего и среднего звена, под разными предлогами категорически отказывались выпускать из своих рук это приятное во всех отношениях средство общения с предприятиями и местными властями. Они продолжали просто делить эти деньги, лишь для вида имитируя конкурсное начало. Правда, в какой-то форме конкурс был всегда, поскольку я хорошо помню по своей практике, что заявок на иностранные кредиты всегда было в разы, а иногда в десятки раз больше, чем размеры кредитов. Только этот конкурс проводился в головах чиновников, по установленным ими критериям, а не по нормальным, цивилизованным прозрачным процедурам.

Я сознательно уделил так много внимания проблемам, в том числе коррупции, возникшим в рамках реализации описанных программных решений по регулированию такой ключевой для России сферы, как внешнеэкономическая. Хочу особо подчеркнуть, что административное регулирование хозяйственной деятельности в любой сфере достаточно порочно по своей сути, поскольку делает предпринимателя заложни-

ком решений чиновников. К сожалению, мы знаем, что среди них бывают не только принципиальные и добросовестные.

Впоследствии правительство постепенно почти полностью отказалось от административного регулирования экспорта, довершив нашу работу. Ныне экспорт, за исключением военной техники и ряда других видов продукции, связанных с безопасностью и обороноспособностью, регулируется тарифными методами, т.е. через установление соответствующих вывозных таможенных пошлин, а также косвенно — через налоги. Рецидивы административного ограничения импорта случаются чаще. Так, совсем недавно по инициативе Минсельхоза вводились квоты на ввоз некоторых видов мяса, что быстро негативно сказалось на насыщенности рынка и ценах. Что гораздо печальнее, не просто сохранилось, а многократно возросло количество злоупотреблений и размеры мздоимства, связанные с государственным регулированием внешнеэкономической деятельности.

И все же, подводя итоги, могу уверенно сказать, что всего за несколько лет вся система внешней торговли была полностью перестроена и переведена на рыночные рельсы, а решающий вклад в это был внесен еще в 1992 году.

Глава 11.
«Варяги» и «оппоненты»

Приступая к осуществлению экономических реформ, мы в полной мере отдавали себе отчет в том, сколь тяжелые и болезненные для населения шаги предстояло нам предпринять. Наше правительство было внутренне готово и к усилению общественного недовольства, и к активизации тех антирыночных политических сил, которые не преминут им воспользоваться. Однако очень скоро мы обнаружили, что правительственный курс подвергается нападкам в первую очередь со стороны тех политиков и экономистов, которые считались реформаторами и сторонниками президента. Причем речь шла не о частных разногласиях, не об оспаривании каких-то конкретных экономических решений или отдельных элементов нашей программы, а об отрицании ее ключевых моментов. Серьезными критиками курса реформ оказались вице-президент А. Руцкой и спикер парламента Р. Хасбулатов, т.е. второй и третий человек в политической иерархии страны. В их позиции явно сплелись и неприятие самих экономических преобразований, и неприязнь к осуществлявшей их команде, и мощные собственные амбиции. Пожалуй, реально преобладали именно последние.

Руцкой и Хасбулатов

Уже в декабре 1991 года, т.е. еще до масштабного развертывания реформы, А. Руцкой заговорил о нас в

оскорбительном тоне, в том числе назвав «мальчиками в розовых штанишках». Стало ясно, что личная антипатия к излишне интеллектуальным для генерала министрам играет далеко не последнюю роль в его отношении к проводимым нами реформам. Вскоре после либерализации цен со страниц газет и журналов обрушился прямо-таки залповый выброс критических статей Руцкого. Со свойственной ему солдатской прямотой он заявлял, что в стране идет «не экономическая реформа, а бардак». Потом он договорился уже до того, что правительство проводит «экономический геноцид русского народа». Обвинения носили абсолютно голословный характер. Генерал особо не утруждал себя аргументацией. Вступать в содержательную дискуссию с профессиональными экономистами он не спешил. Мне кажется, что Руцкого попросту тяготила фактически роль высокопоставленного порученца при президенте, о которой Ельцин не забывал ему регулярно напоминать. Функции, отведенные вице-президенту Конституцией России, явно были скромны и даже неприятны для амбициозного Руцкого.

Сложнее была ситуация с Хасбулатовым. Профессор экономики, возглавлявший до избрания в парламент кафедру в Плехановской экономической академии (любопытно, что он возглавляет ее и ныне после драматических политических событий с его участием), он сам готов был претендовать на роль идеолога экономической политики. Правда, занимался он ранее проблемами мировой экономики, да и то на вузовском уровне, где наука всегда стояла на скромном месте и была довольно далека от реалий жизни. Никаких серьезных экономических программ ни сам Руслан Имранович, ни парламент под его руководством ни разу не предложили, но личные амбиции спикера были высоки. Роль модератора в парламенте и «писателя законов» явно казалась Хасбулатову несоответствующей его потенциалу и тем-

пераменту. Он откровенно рвался к исполнительной власти.

У меня с Хасбулатовым с самого начала были особые отношения. Незадолго до выборов, на которых он стал народным депутатом от Чечни, Руслан Имранович приглашал меня на работу к себе на кафедру, предлагая почетную должность доцента. Вскоре после этого я получил предложение от Гайдара стать его заместителем во вновь создаваемом институте. Как я уже писал, согласился я на предложение Егора без каких-либо колебаний. Бурная последующая карьера Хасбулатова, конечно, заставила его забыть этот эпизод, но некоторое чувство ревности с учетом выбора не в его пользу он сохранил. Тем не менее Хасбулатов относился ко мне с уважением и никогда не позволял себе личных выпадов в мой адрес, хотя по отношению к правительству в целом и к отдельным министрам часто вел себя просто по-хамски. Уже через много лет после описываемых событий ученый совет Плехановской академии присваивал мне звание профессора. Руслан Имранович, как и другие члены совета, проголосовал «за». Я благодарен ему за это.

Осенью 91-го года и Хасбулатов и Руцкой достаточно откровенно претендовали на роль премьер-министра, и для них выбор Ельцина в пользу Бурбулиса и Гайдара был большой личной обидой, если не сказать — пощечиной. Каждый из них считал себя тогда способным возглавить исполнительную власть. Они явно полагали, что смогут это сделать не хуже, чем какой-то доцент Бурбулис (пусть даже к тому времени государственный секретарь) или тем паче, мало кому известные мальчишки, вынырнувшие из академических кругов и говорящие на языке, который Руцкому, например, был наполовину непонятен. Кстати, эта «повышенная образованность» нового экономического руководства России, как это ни прискорбно, вызывала неприязнь не у одного только Руцкого.

Так, журналист Саша Беккер написал по поводу одного из выступлений Гайдара перед депутатами, что его непонятные для многих парламентариев термины воспринимались теми чуть ли не как оскорбление, а когда Егор произнес слово «дихотомия», то все подумали, что он их просто матом послал.

Помню и свое личное впечатление по этому поводу. Гайдар выступил в Верховном Совете и отвечал на вопросы депутатов. Сейчас уже забыл суть вопроса одного из депутатов — «заднескамеечников». Услышав вопрос, Гайдар ненадолго задумался, потом по старой привычке хлопнул себя ладошкой по лбу и сказал что-то типа — вы имеете в виду известный «эффект Гриффита». Дальше депутат ответ не слушал. Он посмотрел на Гайдара долгим ненавидящим взглядом и молча сел. Наблюдая эту сцену, я понял, что одного недруга мы нажили навсегда. Замечу, что в подобном поведении моих товарищей не было ни тени рисовки, желания подчеркнуть свою образованность и т.п. Мы просто разговаривали на том языке, к которому привыкли в профессиональном научном общении. Со временем опыт публичных выступлений, доступного изложения сложных тем пришел, но вначале было не до того.

Свою первую попытку дискредитировать деятельность гайдаровской команды Хасбулатов предпринял буквально через полторы недели после либерализации цен. Уже в середине января, когда никаких результатов реформы еще не могло быть, Хасбулатов поспешил заявить о ее провале и призвал отправить в отставку «малоквалифицированное, недееспособное и некомпетентное правительство». Ясно было, что он решил воспользоваться напряженной обстановкой в интересах укрепления своей личной популярности. Нужно, правда, сказать, что в отличие от прямоли-

нейного Руцкого, который не мог скрыть своей личной неприязни к этим «не знающим жизни умникам» и не гнушался личными выпадами в их адрес, Хасбулатов действовал более гибкими методами, хотя иногда и он срывался на далеко не академическую полемику. Руцкой, вряд ли удосужившийся внимательно разобраться в нашей программе, в основном выдавал громкие заявления о том, что экономическая реформа — это путь в тупик, а ее авторы — кабинетные теоретики, которые еще недавно занимались в своих диссертациях пропагандой марксистско-ленинской теории, а сегодня бездумно ставят эксперимент над российским народом.

Хасбулатов на каком-то этапе формально предлагал свой альтернативный вариант реформы. В действительности, однако, предложения спикера сводились к перечеркиванию рыночных преобразований. Так, к началу апреля в преддверии VI съезда народных депутатов Хасбулатов распространил в виде «материала для обсуждения» парламентом свою программу, в которой говорилось о необходимости притормозить начавшиеся рыночные процессы, с тем чтобы создать в стране сначала «рыночную инфраструктуру». Для этого программа Хасбулатова предусматривала усиление роли государства в экономике и, в частности, сохранение на переходный период регулируемых цен, рост дотаций, снижение налогов, разработку и осуществление новых социальных программ (все за счет увеличения дефицита бюджета) и многое другое, де-факто возвращавшее страну в прежнюю экономику. Интересно, что заговорил о подобных предложениях Хасбулатов тогда, когда решительные действия правительства по либерализации экономики и финансовой стабилизации стали давать первый эффект, ликвидировав экономический хаос конца 91-го года.

Коллеги академики

Нападки на экономический курс правительства со стороны людей типа Хасбулатова и Руцкого были, естественно, неприятны и мешали работать. Но по-настоящему обидным было то, что наши действия были встречены критикой и со стороны ряда профессиональных экономистов старшего поколения, которых мы искренне уважали. В своих статьях и интервью тех месяцев некоторые наши старшие коллеги, в основном из Академии наук, начали намекать на то, что решения, принимаемые командой Гайдара, нуждаются в более компетентной проработке и что вообще проведение реформы доверено не лучшим специалистам. Конкретные упреки были обычно несправедливы. За ними угадывались откровенная ревность и профессиональная зависть. Ряд этих ученых, как, например Абалкин, Петраков, Арбатов, Ситарян, заняли при Горбачеве видные места официальных советников и консультантов, а Л.И. Абалкин был даже заместителем Председателя Правительства СССР, причем отвечавшим именно за экономическую реформу. Увы, их советы не помогли избежать экономического краха Советского Союза, но желание оказывать влияние на экономическую политику сохранилось. Удивительно, что эта ревность мучила матерых академиков все 90-е и последующие годы. Многие известные представители советской академической науки так и остались не востребованы жизнью и руководством страны. Слишком далеки были их взгляды от жизненных реалий нарождавшейся рыночной экономики. Годы занятий развитием марксизма-ленинизма, критикой «буржуазных теорий», на худой конец некими абстрактными проблемами, не прошли даром. Справедливости ради нужно сказать, что есть и другие примеры. Много лет активно работали с правительством и даже в прави-

тельстве профессор Е.Г. Ясин, академики А.Г. Аганбегян, С.С. Шаталин, Е.М. Примаков и некоторые другие представители старшего поколения экономистов.

Больше всего в позиции «старших товарищей» уязвляло нас то, что зачастую их критические высказывания были попросту несправедливы и представляли нашу позицию в заведомо искаженном виде. Помню, в то время Петр Авен был настолько раздосадован несправедливостью этих упреков, что опубликовал в конце февраля 1992 года большую статью в «Независимой газете», в которой как бы от имени всей команды Гайдара дал ответ нашим критикам в лице академиков Николая Петракова и Олега Богомолова, написавших очередную критическую по содержанию и довольно злобную по форме статью. Петр достаточно откровенно сказал то, что мы думали о причинах их критических замечаний в наш адрес. Пока мы были еще учениками, писал П. Авен, к нам относились с большим уважением, чем когда мы вошли в правительство. Во всяком случае, нас тогда никто из старших товарищей не подозревал в некомпетентности. Более того, нас в качестве самых лучших оставляли в аспирантуре, посылали на стажировку за рубеж, в соавторстве с нами писали серьезные работы. А теперь вдруг стали выставлять чуть ли не эдакими недоумками, увлекшимися какими-то завиральными идеями и никого не желающими слушать. Что ж, делал он вывод, все понятно: некоторая невостребованность наших вчерашних учителей привела к тому, что у части из них появилась естественная человеческая обида. И дальше уже по пунктам отвечал на целый ряд упреков, выглядевших довольно странными в устах серьезных экономистов. Я вспомнил об этой статье П. Авена, конечно, не потому, что подобной полемикой с нашими критиками мы надеялись

убедить их в своей правоте. На этот счет мы не заблуждались, но и отмалчиваться считали себя не вправе.

С появлением в это время целой серии новых критических выступлений того же Н. Петракова, моего бывшего учителя Ю. Яременко, академика Г. Арбатова и некоторых других становилось все очевиднее, что разногласия наши отнюдь не сводятся к разному пониманию каких-то конкретных деталей реформы или к спорам по поводу последовательности предпринимаемых шагов. Речь шла о другом. Нас обвиняли в том, что, опираясь на мировую науку и международный опыт рыночных реформ, мы якобы забываем об уникальности российских условий. А мы были убеждены, что призывы наших оппонентов к поиску сугубо российских путей реформирования экономики попросту прикрывают их собственную растерянность и объективно ведут лишь к углублению кризисной ситуации.

Что же касается упреков в копировании нами чужого опыта и игнорировании российской специфики, то это было явным искажением нашей позиции. Напротив, все наши действия были продиктованы конкретными обстоятельствами, сложившимися к тому времени в российском обществе и экономике, и отсутствием каких-то иных реальных вариантов выхода из кризиса, чего как раз не хотели видеть многие противники нашего курса.

«Китайский путь» А. Вольского и «Гражданского союза»

Именно в этом, в частности, состояла суть наших разногласий с такими критиками правительства, как лидеры «Гражданского союза» во главе с А. Вольским. Безусловно, Аркадия Ивановича, несмотря на его активное коммунистическое прошлое, нельзя от-

нести к числу ортодоксов. В целом, он постепенно стал воспринимать идеологию рыночных реформ и искренне, как мне кажется, осознавать, что пути назад в социалистическую экономику нет. Не случайно на каком-то этапе Вольский возглавил Российский союз промышленников и предпринимателей, в конце концов превратившийся в лоббистскую организацию крупного российского бизнеса. Вместе с тем, критикуя политику реформ, проводившуюся гайдаровским правительством, он выступал за жесткое государственное вмешательство в экономику административными методами и являлся горячим сторонником и пропагандистом китайской модели реформирования. При этом он совершенно забывал о российских реалиях, существовавших в начале 90-х годов.

Дело даже не в том, хороша китайская модель или нет. Проблема в том, что она может быть хороша только там, где она применима. Если говорить о России или об СССР, то она, возможно, могла бы дать положительный результат, будучи примененной в 85-м году, в 87-м, даже еще в 89-м. Ведь китайская модель — это, по сути дела, вариант проведения экономических реформ при жесткой политической диктатуре. Замечу, что авторитарная система правления стала основой реформирования экономики и в таких странах, как Южная Корея, Чили, Испания, Сингапур, хотя в определенной степени база для развития рыночного хозяйства там уже существовала. Просто идеологическое обоснование диктатуры у китайских коммунистов одно, а у генерала Пиночета оно было другим. Но формы политической поддержки и «навязывания сверху» реформ в этих странах были весьма схожи.

В России начала 90-х годов уже не было условий для подобного политического и силового обеспечения экономических преобразований. Во второй половине 80-х годов Горбачев и Рыжков, который впос-

ледствии очень ругал наши реформы, упустили свой шанс. Тогда у них была реальная власть, они могли опереться в своих реформах на силу государства, силу партии, которую ни в коей мере нельзя недооценивать. Но эта реальная мощь, которую можно было использовать на цели реформ, была, к сожалению, бездарно растрачена на «концепцию ускорения», антиалкогольную кампанию, непродуманную конверсию ВПК, продовольственную программу и тому подобные начинания, не затрагивавшие саму суть планово-распределительной экономики. Создание кооперативов и некоторое расширение прав предприятий в те годы было, конечно, шагом вперед в смысле возникновения элементов рыночных отношений, но это были отдельные новации, не менявшие систему по существу.

Во второй половине 80-х годов ситуация в нашей экономике, в частности уровень инфляции и внешней задолженности, степень сбалансированности потребительского рынка, состояние финансов, хотя и была уже далеко не идеальной, но позволяла провести серьезные преобразования значительно менее болезненно, чем в 1991—1992 годах. К сожалению, из-за отсутствия политической воли, колебаний между демократами и ортодоксами-консерваторами, подмены реальных экономических реформ частными решениями, бесконечного поиска вариантов и писания программ, разговоров о реформах вместо реформ время было упущено, и страна все быстрее катилась в экономическую пропасть. Если бы еще существовавшая в то время мощь советской партийно-государственной машины действительно была направлена на радикальное реформирование экономики, это позволило бы избежать многих болезненных последствий реформы. Та же либерализация цен, будь она проведена в 1987 году в условиях относительной сбалансированности потребительского рынка, не вызвала бы

такого ценового шока. Не обесценились бы сбережения населения. В тот период еще существовали тесные отношения между советскими республиками. Реформа могла быть осуществлена в масштабах всего СССР и способствовала бы его плавной трансформации и в итоге сохранению. Я думаю, что именно тогда «китайские» советы Аркадия Ивановича, занимавшего, кстати, крупный руководящий пост в ЦК КПСС, были бы очень уместны. А в 1991 году уже не было той государственной власти, которая могла бы их реализовать.

Однако китайскую модель и ее успехи тоже не стоит переоценивать. Аграрный Китай с его избытком трудовых ресурсов и высокоиндустриальная, милитаризованная экономика СССР имели огромную разницу в стартовых условиях реформ. Кроме того, я убежден, что Китаю еще предстоит пережить определенные катаклизмы и в экономике и в политике. Реформы и сейчас, по прошествии 20 лет, лишь частично затронули крупную государственную промышленность, наиболее медленно и болезненно поддающуюся реформированию. Но главное все же не в этом.

Нужно вспомнить и то, что за китайской моделью лежит площадь Тяньаньмынь, где вооруженным путем была жестоко подавлена скромная политическая оппозиция, представленная в основном студенческой молодежью. Китайский вариант реформ внутренне противоречив. Нельзя иметь свободную экономику и несвободное общество. Свободная экономика нуждается в демократии так же, как и демократия — в свободной экономике. Это две стороны одной медали. До определенного момента можно развивать экономические реформы при сохранении тоталитарной системы. Однако рано или поздно внутренний конфликт вырывается наружу и происходит или полный возврат к тоталитаризму, в том числе и в сфере эко-

номики (как в СССР в конце 20-х годов), или свержение тоталитарной политической системы (как это произошло в Испании, Чили, Португалии, Южной Корее, Аргентине). Удастся ли китайцам плавно и безболезненно реформировать свою политическую систему в направлении ее демократизации вслед за либерализацией экономики, покажет время.

В любом случае, мы к началу 90-х годов уже прошли тот исторический этап, на котором еще можно было испробовать подобную последовательность реформ. И именно понимания этого факта, мне кажется, не хватало Вольскому и многим другим сторонникам китайского варианта для России. В нашем обществе демократические преобразования опередили экономические реформы. Можно и нужно сожалеть об упущенном благоприятном времени для реальных экономических изменений, но едва ли кто-то, кроме коммунистических ортодоксов, может сожалеть о демократизации страны.

Вообще же, я думаю, нужно отдать должное удивительным способностям Аркадия Ивановича сохранять политическое долголетие. В наше бурное, богатое переменами время ему удалось на протяжении десятилетий оставаться если не на вершине политической власти, то, по крайней мере, где-то довольно близко от нее. Мои многолетние добрые отношения с ушедшим от нас Аркадием Ивановичем позволяют мне сказать, что во многом это объясняется его незаурядной способностью к политическому блефу. Возглавлявшийся им в 1992—1993 годах «Гражданский союз» реально был «мыльным пузырем». За ним стояла лишь небольшая часть директорского корпуса российской промышленности. Но А. Вольский сумел в то время представить себя в качестве выразителя и представителя интересов чуть ли не всей промышленности страны, даже больше — представителя интересов весьма широкого спектра поли-

тических сил. Он сумел внушить это и правительству, и Верховному Совету, и президенту. Президент прислушивался к его позиции, приходил на съезд «Гражданского союза». Это теперь я знаю, как собираются такие съезды. Рассылается масса приглашений, где людям сообщают, что на съезд приглашен президент. Президенту говорят, что ему нельзя не прийти, так как будет несколько тысяч человек, Колонный зал будет забит, вся страна будет слушать. В итоге действительно собирался полный зал. Там было много случайных людей, приехавших по другим делам, но зашедших послушать Ельцина. Их присутствие никак не отражало реального значения «Гражданского союза». Тем не менее эффект оказывался произведенным. А как блистательно умел Вольский манипулировать залом!

В результате совершенно всерьез рассматривались варианты включения представителей «Гражданского союза» в правительство. Его лидеры вели разговоры даже о создании теневого правительства, формируемого «Гражданским союзом» чуть ли не как правительство национального доверия. Хотя, еще раз повторяю, никакого широкого национального представительства там не было и в помине. И, кстати, выборы 93-го года очень быстро все расставили по своим местам. Да и выборы 95-го года, когда Вольский сделал еще одну заявку на усиление своей роли, создав внешне довольно широкую коалицию, претендовавшую на представительство интересов профсоюзов, предпринимателей и промышленников, принесли ему лишь 1 миллион голосов. Конечно, мы понимали, что значение «Гражданского союза», мягко говоря, преувеличено. В конце концов, мы ведь тоже общались и с предпринимателями, и с директорами госпредприятий. Но иногда и мы начинали верить, что это какая-то реальная сила, с которой нужно договариваться. Все же нельзя не

отдать должное политическим и организаторским талантам лидера «Гражданского союза».

«Директорский десант» в правительство

Описываемые конфликты и споры с «Гражданским союзом» относятся к несколько более позднему периоду. Но и в первые месяцы 1992 года критика правительственного курса со стороны представителей разных политических сил звучала уже достаточно остро. К марту — апрелю она начала приобретать особенно широкие масштабы. Причем происходило это в условиях, когда способность правительства контролировать обстановку в стране становилась все более очевидной. Конечно, экономическая ситуация оставалась чрезвычайно сложной, положение населения продолжало ухудшаться, но все яснее было и то, что осуществляемые правительством достаточно радикальные меры по реформированию экономики приносят свои первые позитивные результаты. Более того, при всех трудностях, переживаемых людьми, никакого ожидаемого противниками реформ социального взрыва, который в одночасье смел бы правительство, не было и в зародыше. В связи с этим среди критиков правительства все более популярной становилась идея изменения экономического руководства изнутри, путем введения в него новых лиц. Все чаще стали появляться высказывания о необходимости обновления экономической команды правительства, разбавления ее директорами, лучше знакомыми с практикой руководства государственным хозяйством.

К весне, когда стало ясно, что первый этап реформы в целом успешно завершен и стоит задача ее развития, идеи обновления состава правительства полу-

чили особенно широкое распространение. Их начали озвучивать даже некоторые люди из близкого окружения президента. Например, в начале апреля Михаил Полторанин, сравнив команду Гайдара с плугом, «пропахавшим целину своевременно и в нужном направлении», пустился в рассуждения о том, что теперь, когда «вывернулись большие пласты земли», нужна борона, и ею могли бы стать «люди от производства, которые уже все прошли и приземлили бы саму реформу». В общем, за разговорами о том, что на новом этапе реформ нужны уже не столько рыночники-теоретики, сколько практики-прагматики, достаточно отчетливо звучала мысль — «мавр сделал свое дело...». Мы, однако, отнюдь не были уверены в том, что дело уже сделано, и видели, сколь велика еще была сохраняющаяся угроза отката назад. Как верно заметил в то время кто-то из публицистов: «Рубикон вроде бы перейден, но мосты еще не сожжены». В этой ситуации «укрепление правительства практиками» таило в себе вполне реальную опасность сворачивания на прежние рельсы государственной экономики и восстановления административного государственного регулирования. С появлением у власти тех самых «красных директоров», которые будут требовать кредитов, бюджетных вливаний и льгот для нерентабельных производств, на финансовой стабилизации и борьбе с инфляцией можно было ставить жирный крест. В конце концов советской экономикой несколько десятилетий руководили эти практики, бывшие директора заводов, но знание ими реалий хозяйственной жизни что-то не привело к экономическому процветанию страны. Опыт советского директора на «макроуровне» сводился к умению проявлять чудеса изворотливости в общении с ЦК КПСС, Госпланом и отраслевым министерством.

В апреле на VI съезде народных депутатов была предпринята попытка, я бы сказал, кавалерийской

атаки на правительство. Но когда само правительство неожиданно для его противников продемонстрировало свою готовность уйти, выяснилось, что к такому повороту событий ни Хасбулатов, ни основная масса депутатов совершенно не готовы. И тогда на первый план окончательно вышел вариант разбавления команды реформ путем интегрирования в правительство людей из парламентской фракции промышленников и из Союза промышленников и предпринимателей Аркадия Вольского. Словом, стало ясно, что избежать определенного обновления команды не удастся. Угроза сворачивания реформ приобрела совершенно реальные очертания. Поэтому приходилось, прежде всего, заботиться о том, чтобы это обновление не привело к смене курса, чтобы изменения в тактике реформ, связанные с появлением новых людей, не поломали бы ее стратегию. В этой ситуации у Гайдара появилась мысль «сыграть на опережение» и самим пригласить в правительство людей, которые внешне казались бы представителями «другого лагеря», а на самом деле были бы приверженцами реформ.

В это время одним из первых пришел в правительство Георгий Степанович Хижа. Он долгое время работал генеральным директором оборонного предприятия НПО «Светлана» в Ленинграде, был доктором технических наук. Его привел в правительство Чубайс, который внушил Гайдару, что это действительно тот человек, который нам нужен. Они были знакомы еще по Ленинграду. Поэтому, когда Чубайс был уже членом правительства, а Хижа работал заместителем мэра Санкт-Петербурга, Чубайс познакомил нас с ним. Приезжая в Москву по каким-нибудь делам, Хижа появлялся у нас и довольно много рассказывал о том, как он работает с хозяйственниками, как убеждает директоров, что надо привыкать к новому экономическому курсу, к свободным ценам и т.д. Он гово-

рил об этом часто и подолгу, а мы все больше обретали уверенность, что Хижа и есть тот перестроившийся директор, который все осознал, «принял сердцем» новые идеи. В общем, я помню, как в наших обсуждениях звучало: «Да, Хижа — наш союзник, он все правильно понимает. А с другой стороны, очень здорово, что он из директоров, умеет говорить на "их" языке. И вообще — практик, да еще, говорят, хороший» (я уже потом узнал, что именно в то время, когда Хижа был директором на «Светлане», объединение попало в довольно тяжелое положение). Где-то в конце мая состоялось назначение Г. Хижи вице-премьером.

Практически одновременно с ним были назначены еще два вице-премьера, представлявших директорский корпус, — В.Ф. Шумейко и В.С. Черномырдин. Шумейко до своего прихода в Верховный Совет, где он стал заместителем Хасбулатова по экономике, был генеральным директором ПО «Краснодарский ЗИП». Вся карьера Черномырдина ныне хорошо известна. И тот и другой были личным выбором Ельцина и нам как бы навязаны (я еще вернусь к ним ниже). Что же касается Хижи, то он пришел в правительство, что называется, с нашей подачи. И хотя назначение новых вице-премьеров воспринималось в то время чуть ли не как поражение реформаторов, а некоторые газеты писали, что вместо экономического штаба формируется «всероссийская диспетчерская», мы не драматизировали ситуацию. Все же наряду с тремя практиками из директорского корпуса еще одним вице-премьером стал Анатолий Чубайс, а в отношении Хижи мы рассчитывали, что он более или менее органично вольется в команду.

У нас уже был определенный опыт включения в команду человека, казалось бы, представлявшего старую школу управления. Я имею в виду Валерия Антоновича Махарадзе, который абсолютно по нашему

выбору и настоянию был еще в начале марта назначен вице-премьером. Мы уже тогда слышали со всех сторон, что у вас нет опыта, вы никогда ничем не управляли, не знаете, что такое государственная машина и т.д. И какой-то определенный комплекс у нас по этому поводу, естественно, возникал. Тем более что существовало действительно множество конкретных организационных проблем, требовавших определенных административных навыков, которых у нас к тому времени еще недоставало. И мы сочли тогда вполне разумным ввести в правительство опытного человека, который бы подкрепил нас с этой стороны и взял бы на себя часть малоприятной текучки.

Наш выбор пал на В. Махарадзе, который был в то время главным инспектором при президенте и которого мы знали еще по работе в Архангельском. Он принимал участие во многих проходивших там совещаниях во время разработки программы и подготовки доклада президенту. Махарадзе был, конечно, неоднозначной личностью. Когда-то директор крупного завода, затем он работал председателем облисполкома в Волгограде. Многие считали его ярым партократом, эдаким прожженным номенклатурщиком и типичным аппаратчиком старой формации. Мы же видели в нем человека, который хотя и принадлежал к старой школе, действительно осознал необходимость реформ и искренне пытался им содействовать. И он на самом деле взял на себя значительную часть тяжелой оперативной работы, в частности централизованные поставки товаров на Север, курирование сельского хозяйства. Он возглавил тогда Продовольственную комиссию, занимавшуюся обеспечением централизованных закупок продовольствия. И хотя иногда по своей прежней привычке Махарадзе устраивал разносы в чисто советском стиле, делал он это, как говорится, из благих побуждений и на пользу дела. Во всяком случае, ни у кого из нас не было причин со-

жалеть о приходе Махарадзе в правительство. А для меня он стал еще и гостеприимным, неконфликтным соседом по правительственной даче.

Возвращаясь, однако, к Хиже, должен признать, что связанные с ним ожидания не оправдались. Оказалось, что он как-то сразу после своего назначения вице-премьером обнаружил лоббистские намерения и занял резко оппозиционную позицию по отношению к «экономическому блоку» правительства. «Я представляю интересы крупной промышленности», — было одно из первых заявлений Хижи. Хотя, справедливости ради, следует вспомнить, что для оппозиционных настроений у Хижи были определенные основания: ему дали объективно тяжелое место — курирование промышленности. Я уже рассказывал, что при формировании нового правительства Министерству промышленности была уготована незавидная судьба стать неким бюро жалоб без реальных властных рычагов. Вот и Хижа, с одной стороны, как бы имел под собой всю промышленность, а с другой стороны — был лишен реальной власти, поскольку все ее рычаги были в Министерстве экономики и Министерстве финансов. Не берусь судить, в какой мере на Хижу давило естественное человеческое желание чиновника получить какие-то серьезные властные полномочия, а в какой мере он был искренне озабочен медленным ходом конверсии, утратой технологического потенциала, потерей каких-то научно-технических разработок и т.д. Внешне его аргументация всегда выглядела связанной с интересами дела. Она была примерно следующей: промышленность рушится, поэтому нужен взаимозачет долгов предприятий, широкое кредитование оборотных средств и т.д. В итоге получалось, что по всем позициям он постоянно требовал дать, дать, дать денег, не понимая, что в большинстве случаев спад производства связан с неконкурентоспособностью предприятий, невостребо-

ванностью их продукции рынком, ее низким качеством. Инфляционные последствия этих массовых раздач денег его мало интересовали.

В результате Хижа был единственным вице-премьером, с которым мне приходилось постоянно конфликтовать из-за того, что он занимался неприкрытым лоббизмом. Эти конфликты выходили даже на заседания правительства, на которых он всегда что-нибудь для кого-нибудь откровенно пробивал. Появление Хижи в кабинете министров вскоре заставило Гайдара пойти на образование одного достаточно надуманного Госкомитета в составе правительства. Когда мы убедились в недееспособности Министерства промышленности, которое, с одной стороны, стало неким все объединяющим монстром, а с другой — реально ничем не управляло, но активно претендовало на управление, возникла и была реализована идея разделить Минпром на четыре комитета: машиностроения, химии, оборонных отраслей и металлургии. Эти комитеты не имели статуса министерств, т.е. административно находились на более низком уровне, но были некими «представителями» своих отраслей в правительстве. Неожиданно Гайдар предложил создать наряду с отраслевыми комитетами еще один — Государственный комитет по промышленной политике с правами министерства. Смысла в его появлении вроде бы никакого не было — получалась некая «нашлепка» над четырьмя комитетами. Конечно, формально говорились серьезные слова о том, что новый комитет должен заниматься общепромышленной и структурной политикой, но все понимали, что это лишь словесное прикрытие другой, истинной причины. Я тоже не видел смысла в создании этого органа, пока Гайдар не объяснил мне, с чем было связано его решение. Нужно было дать какой-то рабочий аппарат Хиже. Хотя формально он был вице-премьером, а председателем нового комитета назначили Игоря

Шурчкова, фактически это должно было быть как бы его, Хижи, министерство. Выяснилось, что он довольно жестко настаивал на том, чтобы ему дали Министерство экономики, и, для того чтобы сохранить меня, Гайдар был вынужден создать специальный Госкомитет «под Хижу». У нового вице-премьера сразу резко расширился фронт работы: под ним уже было пять комитетов вместо одного министерства, плюс еще некоторые мелкие ведомства. Плюс он курировал транспорт — Минтранс и МПС. Одним словом, любой мог почувствовать, что это «настоящий» вице-премьер.

Несколько забегая вперед в части хронологии, могу сказать, что, как показали дальнейшие события, Хижа действительно был далеко не прост. Это по-настоящему выяснилось в декабре 1992 года на VII съезде, на котором случился тот самый кризис, в результате которого ушел Егор Гайдар. Когда во фракциях началось выдвижение кандидатур на пост премьера, оказалось, что Хижа сумел набрать немало сторонников в Верховном Совете, особенно во фракции промышленников, успевших уже к тому времени полностью разочароваться в В. Шумейко, которого в свое время сами же и двигали в правительство и который явно не оправдал их ожиданий. Впрочем, к рассказу о тех драматических днях я еще вернусь.

Что же касается В.Ф. Шумейко, то у народных депутатов, протолкнувших его в начале июня в правительство на пост первого вице-премьера, и в самом деле нашлись немалые основания быть в нем, мягко говоря, разочарованными. На стадии принятия решения о приглашении Шумейко в правительство он казался всем идеальной компромиссной фигурой. Шумейко пользовался репутацией умного, взвешенного человека, выглядевшего в том Верховном Совете эдаким полулибералом, и потому не вызывал неприятия со стороны правительства. В то же время парламент-

ская оппозиция, особенно фракции промышленников и аграриев, делегируя Владимира Филипповича в правительство в качестве некоего собственного комиссара и лоббиста, видели в нем безусловного выразителя своих интересов. Он, видимо, казался им абсолютно своим и абсолютно управляемым. Однако с Шумейко произошла существенная и в общем даже для нас неожиданная метаморфоза. Из ставленника антиреформаторской оппозиции он буквально в считанные недели после прихода в правительство превратился в приверженца либеральных экономических реформ. Мне, конечно, трудно сказать, в какой мере Владимир Филиппович был искренен, демонстрируя изменение своих взглядов. Пожалуй, в немалой степени сказался его жизненный и политический опыт, проявилось определенное, я бы сказал, чутье политика.

Поведение Шумейко в дальнейшем, уже на посту председателя Совета Федерации, не позволяет мне с полной уверенностью утверждать, что Владимир Филиппович был абсолютно искренен в период своего вице-премьерства. В 1994—1995 годах, находясь уже на новом посту, Шумейко стал высказываться и за усиление административного государственного регулирования экономики, и за финансовую поддержку промышленных предприятий вне пределов реальных возможностей бюджета. Он начал рассуждать о том, что приватизация была неправильной, что меры по финансовой стабилизации загубили промышленность, и т.д. Можно тут упомянуть и постановление Совета Федерации о массированной поддержке агропромышленного комплекса, требовавшее выделения, если не ошибаюсь, 17 триллионов рублей (неденоминированных), которое было, правда, инициировано не Шумейко, но принято при его участии. Словом, именно в Совете Федерации Шумейко вдруг стал оправдывать те

надежды, которые возлагались на него людьми, выдвинувшими его в правительство в 1992 году.

Факт остается фактом. В правительстве, по сути дела уже ставшем к тому времени коалиционным, Шумейко превратился в полноправного члена гайдаровской команды, весьма четко отстаивающего либеральные экономические идеи. Мне вспоминается одно, правда относящееся к более позднему периоду, совещание, в очередной раз связанное с проблемой взаимозачета долгов предприятий и пополнения оборотных средств предприятий. Представители Центрального банка бурно ратовали на нем за выделение дополнительных сумм на пополнение оборотных средств, за проведение очередного взаимного зачета с соответствующей кредитной эмиссией. Возражая против этого, мы с Чубайсом были в явном меньшинстве. Проводивший заседание Шумейко проявил тогда завидные принципиальность и жесткость, доказывая, что подобное решение будет иметь крайне тяжелые инфляционные последствия, отсрочит перестройку производства на тех заводах, которые оказались сейчас в трудном финансовом положении, т.е. что таким решением реально будут спасены банкроты. Именно благодаря Шумейко это опасное решение не было принято.

Лично мне работалось с Владимиром Филипповичем легко. Слегка «плавая» в вопросах макроэкономики сразу после прихода в правительство, он, как в свое время Бурбулис, брал меня во многие зарубежные поездки. Хотя формально в них министр выполнял при первом вице-премьере роль умного еврея при одесском губернаторе, Шумейко никогда не держал административную дистанцию и вел себя максимально демократично, по-товарищески. В чисто человеческом плане Владимир Филиппович — личность чрезвычайно яркая и привлекательная. У него есть особый талант общения, удивительная способность

находить общий язык с людьми. В свое время на меня произвела впечатление одна самокритичная байка Шумейко про то, что должен был уметь делать в первую очередь директор предприятия во времена советской власти — уметь рассказать подряд сто анекдотов и выпить пять бутылок водки. Это обеспечивало руководителю необходимый уровень взаимопонимания с людьми, особенно в общении с парткомом, министерством, коллегами и т.п. И надо отдать Шумейко должное — он этими качествами обладает в абсолютной мере. Я ни от одного человека в жизни не слышал такого количества анекдотов, которые он может рассказывать буквально по любому поводу. Вообще Шумейко — человек чрезвычайно раскрепощенный, со вкусом к жизни, любящий застолье и веселье. Филипыч, несомненно, из числа тех, кто служит украшением любой компании. Эти его качества особенно ярко проявились в созданном в середине 90-х Московском английском клубе, где мы с ним уже много лет являемся старшинами.

Шумейко, конечно, нельзя отказать в определенных амбициях, в здоровом, я бы сказал, стремлении к лидерству. Мне вспоминается его первое интервью в качестве члена правительства. Журналист пытался выяснить, кто из двоих на тот момент первых заместителей премьера — Гайдар или Шумейко — главнее. Минут пятнадцать Владимир Филиппович под разными предлогами уходил от ответа, а потом все-таки процедил что-то типа: «Ладно, пусть там Гайдар будет первым "первым", но я тоже важный». Безусловно, Шумейко можно за многое упрекнуть. В период работы в правительстве он был недостаточно разборчив в людях. Будучи человеком активным, понимая силу и роль аппарата, он привлекал к сотрудничеству широкий круг самых разных специалистов. В результате в его окружении появлялись иногда довольно экзотические, если не сказать сомнительные, личности.

Именно Шумейко породил скандально известного «генерала Диму» Якубовского. Он очень любил внешние атрибуты власти, например всегда летал исключительно на правительственном спецсамолете. В числе первых Шумейко переехал из нашего скромного калужского Архангельского на статусную правительственную дачу в «настоящем» Архангельском. Гайдар не сделал этого до последнего дня работы в правительстве. Именно вокруг проданной в дальнейшем дачи Шумейко разразился несколько лет назад громкий скандал с олигархом Фридманом.

Однако в главном — в приверженности курсу рыночных реформ — Шумейко, конечно же, оказался на месте. Его приход в правительство стал для нас в политическом смысле большим выигрышем. Назначением Шумейко вроде бы удовлетворялись требования оппозиции и, вместе с тем, желаемый ею результат достигнут не был. Я не помню каких-либо резко конфликтных ситуаций с ним в период нашей совместной работы. Если он что-то и лоббировал, то это более или менее укладывалось в наши представления о разумности. И делал он это как-то ненавязчиво, умея находить компромисс. В общем, подвоха со стороны Шумейко мы не получили. Наоборот, от нас временно был отвращен гнев парламентской оппозиции, особенно фракции промышленников. А уже скоро они занялись вопросом о том, как это получилось, что Шумейко обвел их вокруг пальца и воспользовался ими как трамплином для попадания в правительстве на вторую по значению должность, а там переметнулся на другую сторону.

Черномырдин учится макроэкономике

В конечном счете, не оправдались надежды оппозиции, связывавшиеся и с приходом в правительство

Виктора Степановича Черномырдина. Правда, с ним все было несколько сложнее, чем с Шумейко. В случае с Черномырдиным говорить о какой-то быстрой метаморфозе, как это случилось с Владимиром Филипповичем, не приходится. Менталитет чистого отраслевика старой советской закалки менялся достаточно медленно. Однако в итоге Черномырдин действительно стал человеком, понявшим и принявшим принципы функционирования рыночной экономики, глубоко осознавшим необходимость реальных экономических реформ и научившимся ими управлять. Но это было уже позднее, после того, как он стал премьер-министром, а на первом этапе пребывания в правительстве Черномырдин был чистым отраслевиком с явными пережитками руководителя советского периода, пришедшим с целью лоббирования интересов ТЭКа. Конечно, круг его обязанностей вице-премьера отнюдь не ограничивался руководством лишь газодобывающей отраслью и включал, например, такой тяжелый и сложный участок, как Минатом, со всеми его проблемами. Ему пришлось думать и об интересах электроэнергетики, заниматься вопросами нефтяной промышленности и т.д. И все же он оставался явным отраслевиком, не слишком влезающим в общеэкономические дела и всячески способствующим укреплению Газпрома. Я бы сказал, что Черномырдин, став летом 1992 года зампредом, еще долгое время оставался в душе президентом своего родного концерна.

Черномырдин быстро нашел общий язык с нефтяными генералами. Благодаря Виктору Степановичу они получили возможность приватизировать нефтяные компании по той схеме, которая их устраивала. Фактически им была отдана большая власть и контроль над огромными деньгами, если учитывать значение валютных поступлений от экспорта нефти и газа для страны. ЧВС, как его за глаза называли и чинов-

ники и журналисты, вообще умел находить общий язык с региональными руководителями и производственниками. В отличие от Гайдара, он легко, если требовала обстановка, раздавал обещания, особенно во время поездок по регионам. Просители были в восторге. В дальнейшем многое из обещанного не выполнялось, но Черномырдин выходил сухим из воды, в случае конфликта перекладывая ответственность за неисполнение на чиновников аппарата и министерств. Дескать, не доглядел, бывает. Умение лавировать, находить компромиссы, при этом отстаивая свою принципиальную позицию по существу, было сильным качеством Черномырдина, обеспечившим ему долгий срок премьерства в тяжелейший период.

При этом сам стиль работы Черномырдина вначале очень напоминал о прежних советских временах. У нас было тогда несколько довольно острых стычек на заседании правительства, когда он стал выходить с проектами постановлений о подготовке топливно-энергетического комплекса к зиме, буквально повторяющими стиль традиционных постановлений ЦК КПСС и Совмина: тому-то отремонтировать столько-то труб, электростанциям обеспечить такой-то запас угля, газохранилищам закачать столько-то газа, обеспечить поставку угля населению и т.п. Как это можно было реально сделать в рыночных условиях, когда мы во многом уже перешли на принципиально другую систему управления, было непонятно. Помню, я тогда выступил на заседании правительства и сказал, что документ предлагается по форме вредный, а по содержанию — бесполезный. Он возрождает тот административный подход, от которого мы стремимся уйти, и выполнять его все равно никто не будет, потому что если у муниципального хозяйства есть деньги, оно завезет уголь, а если нет — не завезет. И вопрос нужно решать совсем другими методами, о которых в постановлении нет ни слова. Если нужно

финансирование, говорил я, то и давайте решать — сколько средств и на что нужно и можно выделить. Причем речь не обязательно должна идти о прямом выделении бюджетных средств. Следует найти механизм, который обеспечит заинтересованность и поставщиков, и потребителей путем, например, правильного установления тарифов. То, что мы обяжем электростанции специальным постановлением обеспечить тот или иной уровень запасов угля или топочного мазута, говорил я, отнюдь не гарантирует их создание. Следует думать о том, как мы можем стимулировать их это сделать экономическими методами. Черномырдин тогда очень резко реагировал на мою критику и обвинял меня чуть ли не в саботаже подготовки к зиме.

Гайдар в тот раз спустил этот конфликт на тормозах. Было принято подкорректированное постановление, которым, в частности, создавалась специальная комиссия во главе именно с Черномырдиным для проработки вопроса. Гайдар вообще часто проявлял завидное терпение и мудрость. Чтобы не идти на конфликт, он иногда подписывал подобные постановления, понимая, что в общем-то они бесполезны. Однако инициаторы постановления оставались удовлетворены, а негативные последствия Гайдар старался минимизировать уже на стадии реального финансирования, которое он контролировал очень жестко.

Конфликт был относительно сглажен, но, видимо, какой-то «зуб» Черномырдин на меня тогда затаил. Я помню, что после заседания правительства ко мне подошла присутствовавшая на нем журналистка с телевидения (заседания тогда обычно были открыты для прессы), которая сказала: «Ну зачем Вы идете на конфликт, неужели Вы не понимаете бесполезность этих споров и только наживаете себе врага». Я подумал, что, может быть, действительно тогда несколько

погорячился, хотя мне искренне казалось совершенно нелепым принимать такого рода решения, которые экономически не обеспечены.

Уже позднее, когда Виктор Степанович стал премьером, он начал существенно эволюционировать, хотя это происходило достаточно болезненно и долго. Гайдар в свое время зло пошутил, что за макроэкономическое образования Черномырдина страна заплатила невиданную в мире цену (имея в виду экономические потери, связанные с ошибками Черномырдина на первом этапе премьерства). В качестве премьера Виктор Степанович столкнулся со всем комплексом социально-экономических проблем. Их уже нельзя было решать с позиций одной отрасли, поскольку предоставление ей особых льгот или финансовой поддержки может привести к провалу в других сферах. Он просто вынужден был прогрессировать, превращаясь из защитника интересов одной отрасли в человека, смотрящего на ситуацию с общеэкономических позиций. Сама жизнь заставила его понять, что экономика не может существовать, базируясь лишь на одном, пусть даже очень мощном, секторе.

Правда, начал Черномырдин свою деятельность на посту премьера с постановления, явно благоволившего именно этому сектору. Оно выделяло льготный кредит топливно-энергетическому комплексу в размере нескольких сотен миллиардов рублей. По тем временам это были весьма значительные деньги. В тот момент многие решили, что все понятно, — пришел человек от ТЭКа, и теперь вся экономика будет работать на ТЭК. Да и вообще первое время Виктор Степанович не понимал сути политики финансовой стабилизации, и поэтому правительство много раз наступало на одни и те же грабли. Оно, например, просто закручивало кран бюджетного финансирования, вовсе не выдавая из бюджета ничего, в том числе

и того, что в нем было заложено и уже обещано. Делалось это при активном участии Бориса Федорова, ставшего к тому времени вице-премьером и одновременно министром финансов. Просто говорилось: нет доходов бюджета, поэтому ничего дать не можем. Тогда эта политика реализовывалась очень часто, хотя время от времени ее использует, пожалуй, любой министр финансов.

В принципе, практика эта порочна. Когда у вас уже сформирован, скажем, оборонный заказ, определены другие бюджетные расходы, открыты лимиты на финансирование строек и люди начали строить, производить и хотят получать за это заработанное, а бюджет прекращает финансирование под предлогом борьбы за финансовую стабилизацию, то правительство совершает ошибку. Оно должно заботиться о финансовой стабильности главным образом на стадии формирования бюджета, правильно планируя доходы и соизмеряя с ними государственные расходы. Разумеется, это намного сложнее. Нужно искать компромисс с законодателями, противостоять давлению регионов, отраслевиков, отдельных крупных предприятий, бюджетной сферы. За каждым из них стоят иногда мощные политические силы. В этот момент крайне важно не поддаться соблазну раздачи пустых, неисполнимых обещаний, особенно если они принимают форму бюджета страны. Этот путь весьма опасен и в политическом, и в психологическом, и в чисто экономическом плане. Он ставит на грань финансового краха предприятия, целые отрасли экономики, бюджетные сектора, которым деньги обещаны, но не даются. Они ведь планируют свои доходы и производственные программы, начинают нести собственные затраты. Нельзя быть «добрым» на стадии формирования бюджета и «злым» на стадии его исполнения. Центр тяжести в борьбе за стабильные государственные финансы должен приходиться на ста-

дию формирования бюджета, а потом уже подкрепляться довольно жесткой политикой на этапе его финансирования и исполнения.

У Черномырдина, особенно на первом этапе, была, как мне кажется, какая-то инстинктивная боязнь давать деньги. Он едва ли тогда понимал реальную зависимость между объемами денежной массы, бюджетных расходов и уровнем инфляции. Но инфляции он искренне боялся, инстинктивно понимая ее возможные последствия в виде острого социального недовольства. Видимо, усилия Гайдара, да и всего гайдаровского правительства, а затем и Бориса Федорова не прошли даром. Мы сумели внушить власть предержащим, что раздавать деньги направо и налево крайне опасно, т.к. инфляция — главный враг. И усвоив это как некую религиозную догму, Виктор Степанович старался ограничить объем денежной массы и расходов бюджета, делая это иногда в самых примитивных формах. Просто неделями из бюджета ничего не выдавалось. И такие методы борьбы с инфляцией заканчивались тем, что, сначала зажав до упора кран бюджетного финансирования, правительство оказывалось потом вынужденным столь же резко его открывать. После этого инфляция, естественно, подскакивала до 25% в месяц, и случался, к примеру, «черный вторник». В результате за пару месяцев спускалось то, что с огромным трудом достигалось за предыдущие полгода. Эта ситуация повторялась за то время, пока Черномырдин находился во главе правительства, как минимум дважды, если не трижды.

Справедливости ради нужно сказать, что правительству Черномырдина на всех этапах его работы приходилось весьма нелегко. Все эти годы исполнительная власть находилась в достаточно жесткой конфронтации с законодательной. Верховный Совет, а позднее Государственная дума, страдали крайним популизмом, регулярно принимая эффектные, но абсо-

лютно не подкрепленные финансовыми возможностями страны законы. К концу 90-х было подсчитано, что принятые парламентом законы, касающиеся только социальной политики, требовали расходов, втрое превышающих весь объем бюджета страны. Ради утверждения бюджета оппозиционным парламентом правительство использовало разные ухищрения, начиная от занижения прогноза доходов бюджета и кончая формальным включением в него нереалистичных расходных обязательств. В конце концов популизм Госдумы и пассивное сопротивление ему со стороны правительства вылились в построение пирамиды ГКО для финансирования все возрастающих расходов бюджета, которая рухнула в августе 1998 года. Под обломками оказались похороненными и начавшийся экономический рост, и финансовая стабилизация, и имидж России в финансовом мире, а главное — уровень жизни населения и нарождавшийся средний класс, основа демократического развития страны. Хотя формально крах случился при правительстве Кириенко, его основа была заложена пятилетним правлением В.С. Черномырдина и прокоммунистической Государственной думой.

Тем не менее, повторюсь, Черномырдин, конечно, проделал колоссальную эволюцию от чистого отраслевика до человека, который сначала, быть может, инстинктивно, а потом все более осознанно усвоил необходимость сдержанной и ответственной финансовой политики и научился достаточно последовательно ее проводить. И нужно честно сказать, что Черномырдин в какой-то момент стал гарантом продолжения политики реформ. Этот факт постепенно был осознан не только у нас в стране, но и за рубежом. У премьера установились весьма доверительные отношения с вице-президентом США А. Гором, такими руководителями международных финансовых организаций, как глава МВФ М. Камдессю, прези-

денты Мирового банка. В 90-е годы это было крайне важно, поскольку позиция этих организаций и их готовность к предоставлению нам кредитов и отсрочке уплаты долгов во многом определяли финансовое положение страны. Отношение к России лидеров мировых финансов было связано не только с проводимой в стране экономической политикой, но и с доверием к тем людям, которые ее проводили. Если в свое время поведение ведущих стран и международных финансовых организаций в отношении России далеко не в последнюю очередь зависело от их уважительного отношения к Гайдару и к ключевым министрам его команды, то впоследствии можно смело констатировать, что оно определялось позитивным восприятием ими личности Черномырдина. Разумеется, ключевую роль в формировании международных позиций России играл президент Б.Н. Ельцин.

Глава 12.
Первое отступление

Я уже отмечал, что после первых трех-четырех месяцев работы правительства Гайдара у нас вырисовались довольно приличные перспективы снижения инфляции с последующим достижением финансовой стабилизации и, в перспективе, с началом экономического подъема. Это подтверждало, что, несмотря на отдельные ошибки, в целом курс был выбран верный. Однако через 4—5 месяцев жесткая финансовая политика была в значительной степени скомкана. Потом к ней пытались вернуться, но попытки были уже вялые и обставленные массой всяких дополнительных обстоятельств, связанных с давлением на правительство различных политических сил и элементарных лоббистов.

Зарплату шахтерам!

Наряду с требованиями со стороны регионов всего через пару-тройку месяцев после либерализации цен мы столкнулись с активным социальным протестом со стороны шахтеров, в первую очередь воркутинских. Они требовали заметного повышения заработной платы.

Хорошо известно, что у Бориса Ельцина с шахтерами были как бы «особые отношения». Президент и сам это признавал. Именно шахтеры в свое время по-

могли Ельцину в его борьбе с Горбачевым. Они бастовали до тех пор, пока к ним не обратился российский президент. И шахтеры послушались Ельцина, наглядно продемонстрировав, «кто в России хозяин». Но Советский Союз канул в Лету, Россия начала реформы. И шахтеры оказались в числе первых, кто почувствовал на себе отрицательные последствия этих реформ. Тогда они поднялись на забастовку уже против Бориса Ельцина. Требования простые: даешь зарплату! Надо учесть, что в последние два-три года существования СССР забастовки с подобным требованием постепенно стали обыденным явлением, чуть ли не нормой. Требования бастующих часто были справедливыми, но порочен сам метод решения проблем и со стороны власти, и со стороны горняков. Пока никто не бастует — проблемы накапливаются, а как только шахтеры «залегли» под землей — нужные решения принимаются почти немедленно, да еще и с перебором. Естественно, это слишком часто толкало людей на применение крайних мер.

Еще во врёмена существования Союза мне рассказывали просто анекдотичный случай на эту тему: в Москву приехал шахтер, кажется, с Украины, пришел к Минуглепрому и потребовал встречи с министром — иначе грозил голодовкой. Ему организовали встречу на достаточно высоком уровне, спросили: что за беда? Он в ответ: директор шахты не хочет дать «Волгу». Понимаете, ради покупки дефицитной автомашины по госцене человек готов был голодать! Ему предлагали «Москвич», «Жигули» любой модели, но горняк — ни в какую. Для него «Волга» олицетворяла права человека, ради нее он готов был чуть ли не взойти на эшафот!

Не уверен, что встречу полное понимание, но честно скажу, что, по моему мнению, весенняя забастовка шахтеров Воркуты в 1992 году была не от безысходности. Уровень жизни горняков, работающих на

Севере, всегда был значительно выше, чем у подавляющей части остальных занятых почти в любом другом регионе страны. Я бывал во второй половине восьмидесятых в Воркуте, даже спускался в шахту. Горняки любили рассказывать о своих недешевых подвигах типа — в день зарплаты слетать на пару часов в Москву или Питер «попить пивка». О чаевых разгулявшихся шахтеров легенды ходили не только в Воркуте. С точки зрения снабжения продовольствием и другими потребительскими товарами Воркута традиционно приравнивалась к крупным городам и обеспечивалась напрямую из центра, поэтому острый дефицит товаров в стране в целом там ощущался несколько слабее.

К хорошему привыкаешь быстро, и когда после отпуска потребительских цен реальные доходы северян несколько снизились, а сбережения обесценились, первыми выразили недовольство именно шахтеры Воркуты. Масла в огонь подлил и кризиса наличности, приводивший к задержкам с выплатой зарплаты и других доходов. Воркутинцев не интересовало, что трудно всей стране, всем россиянам. Они требовали «свое», традиционно ссылаясь на адскую работу. Труд шахтерский действительно нелегок, видел это своими глазами. Однако и позиция любой ценой вырвать «свой» кусок у правительства, а там хоть трава не расти, — не самая благородная. Общественное мнение и пресса все еще по привычке были на стороне забастовщиков.

Мы обсуждали эту ситуацию на правительстве, придумывали разные ходы, с помощью которых можно было попытаться умиротворить воркутинцев, кардинально не ломая график достижения финансовой стабилизации (мы планировали к концу года выйти на 5-процентную инфляцию в месяц), но вылетевший в Воркуту на переговоры с забастовщиками Геннадий Бурбулис вдруг согласился практически на все требования шахтеров.

Не могу сказать, что для нас это было совершеннейшей неожиданностью, и решение Бурбулис принял не на пустом месте. Вероятно, будь тогда у правительства в роли противника лишь одни шахтеры, Бурбулис вообще не поехал бы туда, несмотря ни на какие забастовки. Но в то время на нас начинали наседать с разных сторон наши политические оппоненты. Шахтеры были сильны воспоминаниями о времени Горбачева, которого они чуть не «свалили» — во всяком случае, нанесли довольно существенный ущерб его политической карьере. Перед шахтерами были определенные обязательства у российского президента, потому что они всегда голосовали за Ельцина и были сторонниками «ДемРоссии» в широком смысле этого слова. Это было отчасти естественное решение — если кому и уступать, то шахтерам. Или скажем иначе: если решать, что пора отступать, то, естественно, начать с шахтеров. Хотя в тот момент, наверное, еще можно было продолжать с ними дискутировать.

Этот вопрос — по поводу уступчивости и неуступчивости правительства — интересен сам по себе. Я по собственному опыту понял, что не всегда можно «давить» до последнего. Если, допустим, с генералами при обсуждении оборонного заказа я мог себе позволить большую жесткость, то позже, когда уже на нас давили со всех сторон, даже у меня возникло ощущение, что есть определенный предел политического давления, при котором клапан надо немножко приоткрыть во избежание взрыва.

Поездка Бурбулиса совпала с дискуссией у нас в правительстве по поводу вопроса — как регулировать зарплату вообще? Вопрос непростой. Скажем, во многих бывших соцстранах в ходе реформ вводилось прямое регулирование зарплаты в увязке с инфляцией, с производительностью труда — примерно так, как это у нас пытался делать Абалкин. Мы придерживались другой точки зрения. Гайдар тогда занял дос-

таточно жесткую позицию, да и все мы считали, что это крайне опасный путь — попытаться административно регулировать зарплату во внебюджетной сфере. Почему? Представьте, что вы устанавливаете, скажем, на апрель предел роста зарплаты в 20%. Дальше происходит следующее: те предприятия, у которых есть нормальная реализация продукции и, соответственно, деньги, зарплату повысят за свой счет. Зато те, у кого нет для этого средств, тут же выстроятся в длинную очередь к правительству: вы же объявили, что повышение будет 20%, извольте дать дотацию, субсидию, льготный кредит и т.д., потому что народ возбужден и грозит политической забастовкой.

По этим причинам мы были против какого-то прямого регулирования заработной платы. Наверное, теоретически позиция небесспорная. Однако в нашей конкретной ситуации, с нашим российским менталитетом, с долговременной привычкой к всеобъемлющему государственному патернализму, опасность возникновения чрезмерного необоснованного давления на правительство была весьма реальной. Поэтому мы исходили из того, что лучше устанавливать косвенные ограничения на рост заработной платы. В частности, мы ввели такой регулятор, как необлагаемый налогом объем доходов в четыре минимальных заработных платы на работника, которые можно было списывать на себестоимость продукции. Эта норма потом еще долго применялась, хотя и стала анахронизмом, но тогда мера была абсолютно правильной.

Впрочем, опасность «отпуска» зарплаты у шахтеров была в другом. Во-первых, следом за шахтерами резко подняли зарплату нефтяники, газовики, металлурги — в общем, работники тех сырьевых отраслей, которые имели для этого финансовые возможности. Но следом крайне остро встал вопрос о зарплате работников социальной сферы, которая связана с этой промышленностью. В городах, где имелись такие

предприятия, сложилась ненормальная ситуация: горняк или газовик получает зарплату в несколько тысяч рублей, а учитель, который учит их детей, зарабатывает лишь несколько сот рублей. А продовольствие при свободных ценах дорожало, ориентируясь на общий денежный спрос, т.е. в основном не учителя или врача, а именно горняка.

Особенно разительными эти перекосы были на Севере, что приводило к большому социальному напряжению. А поскольку тогда социальная сфера постепенно начала передаваться от предприятий местным органам власти и предприятия вроде бы за «социалку» уже не отвечали, то правительство было вынуждено вслед за повышением шахтерской зарплаты начать повышать зарплату работникам бюджетной сферы. Начинали с тех, кто живет на Севере или в других шахтерских городах. Но, как только «процесс пошел», немедленно возникли вопросы к правительству: а чем учитель, работающий в Кемерове, лучше своего коллеги в Иванове, которому «повезло» учить детей не горняков, а текстильщиков? Ну и пошло-поехало. Рост зарплаты быстро распространился на всех бюджетников.

Нас тогда упрекали в том, что мы не просто позволили шахтерам повысить зарплату, а сделали это, по сути дела, за счет госбюджета. В качестве главного аргумента приводился тот факт, что вся угольная отрасль в Воркуте, с которой и начался этот процесс, была убыточной. Все шахты, кроме «Воргашерской», находились на госдотации. Так было еще в советское время. Правда, часть дотаций была скрытой — в виде заниженных цен на материалы для угледобычи, тарифов на доставку технологических грузов и потребительских товаров на Север. Частично все это сохранилось и на первом этапе реформы. В этом смысле упреки были справедливы. Однако, справедливости ради, нужно заметить, что Г. Бурбулис разрешил шахтерам без огра-

ничений продавать уголь за рубеж, естественно по мировым ценам, и оставлять себе выручку, частично направляя ее на повышение заработной платы.

Нельзя не учитывать, что в данном случае решался, прежде всего, чисто политический вопрос. Шахтеры были достаточно агрессивным и политически активным слоем рабочего класса.

Должен отметить, что особые проблемы угольной промышленности характерны для многих угледобывающих стран. При нынешних издержках и технологиях угледобыча (кроме коксующегося угля) убыточна практически везде, кроме Австралии да некоторых районов Польши и Южной Африки. Однако ее сохранение обычно рассматривают с позиций стратегической энергообеспеченности и той самой политической составляющей. Так, запасов нефти в России имеется при нынешних темпах добычи примерно на 40 лет, а разведанных запасов угля хватит на много сотен лет. Да и закрыть шахту — занятие недешевое и экологически небезопасное. Не менее существен и политический аспект. Во всем мире горняки — активный, хорошо организованный отряд трудящихся, имеющий сильные корни в политических партиях и энергично влияющий на политическую жизнь страны. В Германии вопрос закрытия абсолютно нерентабельных шахт, стоивших гигантских затрат для бюджета страны, решался на протяжении десятков лет. Пожалуй, лишь «железная леди» М. Тэтчер решилась на жесткую борьбу с шахтерами, но и для нее это не обошлось без политических потерь.

Ситуация в угольной промышленности сильно разнится по регионам и даже по отдельным шахтам в пределах одного угольного бассейна. По мере становления рыночной экономики в России и при разумной политике федеральных, и особенно региональных, властей, а также собственников угольных предприятий, многие предприятия, прежде всего вышедшие на

международный рынок, стали вполне экономически состоятельными. Наиболее убыточные шахты пришлось закрыть.

Впрочем, не думаю, что Бурбулис тогда задавался всеми этими вопросами. В какой-то степени он действовал экспромтом. На него сильно повлияла взрывоопасная обстановка в Воркуте, боязнь социального катаклизма. Демонстрировать решительность шахтеры умели всегда. Вероятно, свою роль сыграло и естественное желание политика, и просто человека, понравиться. Геннадий Эдуардович, долго игравший роль «серого кардинала» при Ельцине, тогда уже начал заботиться о своей популярности в народе.

По возвращению Бурбулиса из Воркуты у него состоялся достаточно резкий разговор с Гайдаром, но слово не воробей. Обещание от лица правительства было выдано. Мы пытались как-то смягчить последствия. Сдерживали, насколько могли, выделение дотаций, вели переговоры с шахтерами о том, чтобы отсрочить исполнение принятых Бурбулисом решений. Помню, что в итоге шахтеры пошли нам навстречу и дали месяц на реализацию обещаний первого вице-премьера. Это позволило немного отсрочить резкое повышение зарплаты в бюджетной сфере, хотя вскоре сами же шахтеры подняли этот вопрос.

Мы столкнулись с другим негативным фактором. В принципе, правительство было всемерно заинтересовано в расширении экспорта, пусть даже сырьевого, и не видело ничего страшного в том, что сырьевики за счет этого повышали зарплату своим работникам. В таком случае зарплата была обеспечена валютой, т.е. реальными, а не напечатанными деньгами. Кроме того, можно было через налоги и экспортные тарифы забирать у предприятий рентную часть доходов, перераспределяя ее тем же бюджетникам. Но сначала директора предприятий-экспортеров начали активно развивать бартер, чтобы не продавать

валюту на рынке и скрывать истинные доходы. Эту лазейку мы сумели быстро перекрыть, установив налогообложение по бартеру большим, чем если экспортер привозил валюту. Проблема пришла, однако, с другой стороны. Очень скоро директора и собственники предприятий научились оставлять валюту за рубежом, прятать ее там, в том числе переводить на счета подставных фирм и даже на личные счета. Это стало возможным потому, что еще не было, в сущности, системы валютного контроля, да и контроль экспортных цен тоже был достаточно слабым.

Это была действительно серьезная проблема, которая до конца не решена и поныне. Мы ее увидели во второй половине 1992 года и очень быстро приняли решение о создании службы валютно-экспортного контроля. Была введена система согласования контрактных цен, и тогда же летом возвращен институт спецэкспортеров для экспорта ряда сырьевых товаров. Причина состояла в том, что мы столкнулись с резким занижением экспортных цен по неопытности (желанию обойти конкурентов или поскорее получить валюту) или вследствие злоупотреблений. Вторая причина вскоре стала основной. И хотя возврат к спецэкспортерству с точки зрения либеральных реформ был шагом назад, на него пришлось пойти, чтобы поставить доходы от экспорта под контроль. В отличие от советских времен права спецэкспортеров были даны не только специализированным внешнеторговым предприятиям, но и многим производителям. В основном мы пытались отсечь посредников и перекупщиков.

Кризис неплатежей

Параллельно с огромным давлением на правительство с целью выбить из него деньги серьезнейшей про-

блемой для нас стали неплатежи. Главная их причина лежала в сфере экономики, ее низкой эффективности. Либерализация цен, повлекшая за собой изменение основных ценовых пропорций, выявила значительное число неконкурентоспособных предприятий, фактически быстро приблизившихся к банкротству. Их резко возросшие издержки сделали эти предприятия мало жизнеспособными. Добавился и фактор спроса. Получившие свободу выбора потребители отказывались покупать низкокачественные изделия многих российских предприятий, в том числе часто предпочитая им импортные. Это касалось и потребительского и производственного спроса. Поставки продукции в рамках сложившихся ранее производственных связей перестали оплачиваться. Однако низко мобильные предприятия (еще вчера социалистические), привыкшие жить в условиях жесткого планирования их деятельности и гарантированного сбыта благодаря хроническому дефициту всего и вся, оказались не готовы быстро перестроить свою производственную программу исходя из изменившегося спроса. Они продолжали отгружать выпущенную продукцию традиционным потребителям в надежде на будущую оплату. Сказалось и уменьшение спроса со стороны государства, наиболее болезненное для предприятий ВПК и производителей инвестиционного оборудования.

Ситуация не была одинаково драматической во всех секторах экономики, и тем более на конкретных предприятиях. Многие из них, напротив, выиграли от либерализации цен и хозяйственных связей. Способность адаптации к новым условиям у разных предприятий также оказалась различной. Некоторые проходили ее вполне успешно. Однако в целом уровень взаимной задолженности предприятий нарастал, как снежный ком.

И в это время мы получили тяжелый дополнительный удар с неожиданной стороны — от неэффектив-

ной банковской системы, усугубившей кризис неплатежей. Еще осенью 1991 года до нашего прихода в правительство тогдашний глава Центрального банка России Г. Матюхин создал систему расчетно-кассовых центров (РКЦ), через которые пошли все расчеты государственных и коммерческих банков России. Главной идеей их введения был контроль со стороны российского Центробанка за финансовыми потоками в рамках борьбы с союзным Центром. Однако, когда после распада СССР на систему республиканского Центрального банка свалились все расчеты на территории России и с бывшими союзными республиками, РКЦ стали страшным тормозом для платежей. Плохая организация работы, дополненная низкой технической оснащенностью расчетных центров, стала приводить к задержкам платежей на недели и месяцы. Что означало для предприятий в условиях высочайшей инфляции получение денег за поставленную продукцию с таким опозданием, т.е. уже обесценившихся, полагаю, объяснять не нужно.

Я помню, что как-то в шутку предложил тогда правительству провести субботник — просто прийти в московский РКЦ и помочь разобрать мешки с «платежками». И мое предложение довольно серьезно обсуждалось. Дело в том, что системы электронных платежей тогда не было и в помине. И клиенты банков и сами банки в расчетах между собой и через систему Центрального банка использовали платежные документы на так называемых бумажных носителях. Обеспечение расчетов осуществлялось чисто механическим образом. В РКЦ привозились мешки с платежными документами, потом девочки-операционистки раскладывали их по назначению. Мешков было много, а осуществлявших эту деятельность работников явно недостаточно, особенно учитывая низкую механизацию их труда. В какой-то момент даже коридоры РКЦ оказывались завалены мешками с расчет-

ными документами, а получатель денег мог ждать месяцами, пока дойдет очередь до «его» мешка и на счет предприятия наконец-то поступят деньги, уже серьезно «похудевшие» за счет инфляции. Несвоевременно поступали деньги и в бюджет.

Естественно, в такой неразберихе начались и злоупотребления. За большие взятки можно было обеспечить, чтобы руку в нужный мешок запускали раньше, без очереди. На почве этой неразберихи и низкого уровня контроля возникла впоследствии и скандально известная история с фальшивыми чеченскими «авизо», в рамках которой у Центробанка были похищены немалые суммы. Степень вовлеченности в криминал самих работников и руководителей ЦБ так и осталась до конца невыясненной. Как часто бывает, правоохранительные органы ограничились «стрелочниками». Вся эта канитель в Центробанке сильно усугубила кризис неплатежей.

На ЦБ и лично Матюхина в то время «катили бочки» со всех сторон. Он был самой ругательной фигурой в прессе. Газеты «под Матюхина» чуть ли не специальные рубрики заводили. Это, конечно, была далеко не однозначная личность. Человек пришел из академического мира, доктор наук, известный специалист в области международных финансов, при этом приятель Хасбулатова, который, собственно, его на эту должность и привел. Судьба Матюхина в новой должности в чем-то была схожей с нашими судьбами первых министров суверенной России. Только он раньше нас начал. Вспомним, что такое был ЦБ России во время существования Союза? Пустое место, малозначимая республиканская контора. И сначала Матюхину пришлось вести неравный бой с союзным Госбанком, защищая интересы России. А потом, после августа-91, но еще до заключения беловежских соглашений, нужно было брать в свои руки Госбанк СССР, как я брал Госплан. Это, кстати, происходило

примерно в одно и то же время. И он Госбанк взял, переведя всю его систему в ЦБ России.

Но у российских банкиров в то время проявился чрезмерный революционный задор. В отличие от меня они разогнали чуть ли не все лучшие кадры союзного Госбанка. Тогда оттуда ушли, в частности, В.В. Геращенко и Т.В. Парамонова. Она мне рассказывала, как «матюхинцы» разгоняли конкурентов: вызывали знающего, опытного финансиста, специалиста экстра-класса и говорили без каких-либо извинений и обоснований — с такого-то числа (иногда прямо с завтрашнего дня) вы нам не нужны, мы тут сами. Вероятно, сотрудники Центробанка России так брали реванш у своих бывших начальников и кураторов. Хотя, конечно, кадры в российском банке были несопоставимы по квалификации с работниками союзного банка. Да и вообще в руководстве ЦБ РСФСР появилось много попросту случайных людей. В качестве примера могу назвать народного депутата Рассказова, который стал первым заместителем Председателя Центробанка, хотя в банковском деле разбирался слабо. Конечно, после того как они поняли, что кадры разогнали напрасно, многих стали звать обратно. Но, во-первых, новые начальники уже успели натворить немало глупостей, а во-вторых, за это время у многих уволенных нашлась хорошая работа. Коммерческие банки вырастали тогда, как грибы после летнего дождичка, и классные специалисты системы Госбанка ценились на вес золота. Например, В.В. Геращенко возглавил Московский международный банк — один из первых в России банков с иностранным капиталом.

Любопытно, что когда настала пора оставить свои кресла тогдашним руководителям Центробанка России, они оказались мало востребованы в серьезных коммерческих банках. Г. Матюхин возглавил крошечный банк, зарегистрированный в Горном Алтае.

А. Хандруев стал банковским консультантом и впоследствии вице-президентом Ассоциации региональных банков «Россия». Депутат-зампред Рассказов вернулся в Рязань, где также занимается финансовым консультированием.

Так или иначе, но абсолютная неподготовленность Центробанка к новым условиям начала «топить» всю нашу политику финансовой стабилизации. Плюс к тому Центробанк очень долго не мог наладить отсечение «пустых» денег из других республик. Только в середине 1992 года наконец ввели полноценные корсчета для банков бывших советских республик, и закупать что-нибудь в России можно было только в пределах остатка на корсчете — иначе платежи не пропускались. Конечно, с этой мерой Центробанк серьезно запоздал, но правительство не могло ему приказывать. ЦБ правительству не подчинялся. Построение новой системы расчетов с бывшими советскими республиками заняло несколько месяцев, а до того еще несколько месяцев мы убили на то, чтобы убедить Верховный Совет в необходимости создания этой системы.

Верховный Совет был категорически против разделения денежных систем и постоянно упрекал правительство. По его мнению, финансово отделяя братские республики, мы усугубляли последствия распада Союза, разрушали хозяйственные связи, ставили российские предприятия в тяжелое положение, якобы лишая их сырья и комплектующих. Сейчас подобная логика вызовет улыбку даже у старшекурсника экономического вуза. Но требовалось время на осознание того, что в рыночной экономике действуют свои законы, и если у вас есть деньги, то вы ничего не лишитесь, а все необходимое купите или в Украине, или в Узбекистане, или еще где-то. Увы, многие наши тогдашние парламентарии были элементарно неграмотными в экономическом отношении людьми, к тому

же не верящими в возможность положительного результата. В первую очередь многие из них не верили, что российский рубль серьезно укрепится и республики за ним будут гоняться. Когда мы убеждали их, что чем быстрее мы укрепим рубль, тем легче будут складываться хозяйственные отношения с республиками, в ответ звучало нечто типа: «Нет, вы разрушили хозяйственные связи, поэтому Узбекистан не поставляет в Россию хлопок, и у нас стоит легкая промышленность. Так что не стройте банковские препоны, не мешайте хлопку поступать в Россию».

Для нас было ясно, что рано или поздно сама жизнь убедит любого Фому неверующего в универсальности рыночных законов. И он поверит, что если у российского предприятия есть деньги, то ему Узбекистан с большим удовольствием поставит и хлопок, и урюк, и все, что только сможет. Но для большинства прозрение о ключевой роли финансов еще только должно было наступить! И лишь когда темпы инфляции в Украине стали гораздо выше, чем в России, а курс их купона, введенный с переводным коэффициентом 10 рублей за купон, буквально через три недели сменился на 10 купонов за рубль, т.к. украинское правительство весьма лихо шло на эмиссию ничем не обеспеченных денег, даже наш Верховный Совет начал медленно осознавать, что деньги нельзя печатать просто так. А парламентариям это понять было особенно тяжело. Помимо малограмотности большинства депутатов сильно мешал и их общий настрой — заявить о желании «помочь исстрадавшемуся народу» любой ценой. Но именно от этих людей зависели многие решения, которые должен был принять Центробанк, подчинявшийся непосредственно Верховному Совету.

Впрочем, задержка решения о разделении денежных систем с бывшими союзными республиками — это еще полбеды. Верховный Совет тогда сделал дру-

гую страшную вещь, последствия которой очень больно ударили по населению и, соответственно, по популярности власти. Именно Верховный Совет своими действиями привел к острому дефициту в стране наличных денег, не разрешив печатание купюр крупных номиналов. Я уже писал об этом, поэтому не буду повторяться.

Хотя к возникновению неплатежей правительство имело лишь косвенное отношение, а в части неэффективности работы Центробанка и вовсе никакого, нам доставалось от критиков и «справа», и «слева». В июне Григорий Явлинский обнародовал доклад своего ЭПИцентра о результатах реформирования российской экономики. Оценка была самая негативная. Про оценки Верховного Совета, «Гражданского союза» Вольского и других наших оппонентов я уже писал. Масла в огонь подливали некоторые работавшие на них социологи, неизвестно на базе каких исследований заявлявшие, что в России за порогом нищеты уже находится чуть ли не 80% населения и эта цифра продолжает расти.

При этом никто не хотел замечать, что темпы инфляции заметно снижаются, национальная валюта крепнет, улучшаются и некоторые другие экономические показатели. Нас продолжали ругать, обвинять в полной неспособности управлять экономикой такой большой страны. В результате в самом начале июня было принято решение ввести в правительство «крепких хозяйственников»: Шумейко, Черномырдина, Хижу. Правда, вскоре президент издал указ о назначении Егора Гайдара исполняющим обязанности Председателя Правительства, которое ранее Ельцин возглавлял сам. Борис Николаевич, таким образом, использовал свою любимую систему сдержек и противовесов, постаравшись как бы уравновесить одно другим: «разбавил» команду реформаторов, но резко добавил власти главному идеологу реформ. На прак-

тике, однако, оказалось, что передача премьерских обязанностей Гайдару как бы освобождала самого Ельцина от ответственности за экономическую политику правительства. Президент развязывал себе руки.

Первая раздача кредитов

Результат не замедлил сказаться. Сначала по настоянию Верховного Совета, активно поддержанного в правительстве новыми вице-премьерами и министром финансов В. Барчуком, было принято решение пополнить оборотные средства предприятий за счет льготных кредитов. Справедливости ради скажу, что жесткого неприятия оно не вызвало в правительстве ни у кого. А уж Верховный Совет «проштамповал» это совместное с правительством решение с восторгом. По части что-нибудь раздать, депутаты были большими охотниками.

Я тогда дал по этому поводу большое интервью газете «Мегаполис-Экспресс». Назвали его забавно: «Президент, правительство, парламент: трое в лодке, не считая собаки — гиперинфляции». В нем я впервые говорил о кризисе неплатежей и объяснял, в частности, почему я тоже поддержал предложение о некотором смягчении стабилизационной политики в финансах: «Да, я тоже считаю, что нужно ослабить (жесткость финансовой политики. — *А.Н.*), потому что мы не можем взять и сразу похоронить 40% народного хозяйства. Но ослабить не настолько, чтобы поставить под угрозу хотя бы ту финансовую стабилизацию, которой достигли. Потому что если финансы развалятся и мы сорвемся в гиперинфляцию, то рухнут и промышленность, и село, и все на свете. Поэтому послабления в кредитной и бюджетной области возможны и нужны, но в более ограниченных масш-

табах, чем советуют некоторые специалисты-практики...» Под «практиками» я имел в виду новое пополнение в правительственной команде.

Говорил я и о том, что отчасти мы сами виноваты в кризисе неплатежей. Виноваты не потому, что освободили цены и вообще начали реформу, а потому, что крупнейшим должником в стране является бюджет, который задолжал бюджетным организациям — здравоохранению, армии, науке и т.д. Они, в свою очередь, должны предприятиям, которые поставляют им продукцию, задерживают зарплату своим сотрудникам. Те, соответственно, не предъявляют платежеспособный спрос на произведенные товары. Правда, это была в основном не наша вина. Верховный Совет не утвердил нам бюджет на 1992 год, и по закону мы могли финансировать расходы лишь в их пределах, утвержденных ранее для I квартала 1992 года. При тогдашней высокой инфляции этого было явно недостаточно. В результате к моменту интервью бюджет задолжал предприятиям порядка 150—170 млрд руб.

Вспоминаю об этом неслучайно, поскольку сходная проблема была характерна для всех 90-х, да и последующих годов. Разница в том, что если в 92-м правительство само инициировало во многом цепочку неплатежей, поскольку не имело утвержденного бюджета, то в дальнейшем ситуация была иной. Бюджет утверждался, но откровенный популизм Госдумы при недостаточном сопротивлении ему со стороны правительства приводил к принятию нереалистичного, плохо сбалансированного по доходам и расходам бюджета. Как следствие, недополучая запланированные доходы, бюджет не финансировал и заложенные расходы, вновь рождая по цепочке хозяйственных связей проблему неплатежей в экономике. Она, в свою очередь, приводила к сокращению доходов бюджета из-за снижения собираемости налогов. И так по порочному кругу далее. Это еще раз иллюстрирует,

насколько опасны необоснованные компромиссы в экономической политике. Урок — чрезвычайно актуальный для сегодняшней ситуации.

Говорил я в цитируемом интервью и о том, под чем могу подписаться и сейчас — что проблему неплатежей не решить без структурной перестройки экономики и повышения финансовой ответственности предприятий, в том числе и через процедуру банкротств. Нужно было официально обанкротить несколько предприятий, чтобы все поняли, что просто так никто их спасать не будет, говорил я тогда в интервью. «Мегаполис-Экспресс» цитировал и какое-то другое мое высказывание, про которое я, честно говоря, не помню, было ли оно на самом деле или редакция приписала мне его исходя из смысла моей позиции. Я якобы сказал: нам не нужны великие потрясения, нам нужен десяток показательных банкротств. Эта тема и ныне не потеряла своей актуальности, особенно в ситуации финансового кризиса.

Нам постоянно приходилось отбиваться от активного вмешательства парламента в работу исполнительной власти. Верховный Совет в это время поставил в свою повестку дня вопрос о снижении размера некоторых налогов, в частности налога на прибыль и НДС, одновременно требуя от правительства выделения дополнительных средств на социальные программы. В этом смысле компромиссное совместное решение по льготным кредитам отвело еще большую беду. В том же газетном интервью я сказал по поводу регулярных финансовых претензий парламентариев: «Полгода мы балансируем экономику под давлением политики. Если парламент настоит на своем, нас уже ничто не сохранит от гиперинфляции. Парадокс в том, что, принимая популистские решения, депутаты думают, что обезопасят себя. На самом деле они роют могилу всем...» Далее я предупреждал депутатов, что подобный способ свержения правительства приведет

и к свержению парламента и к падению президента. «Весь мировой опыт показывает, что гиперинфляция кончается диктатурой» — говорил я. Недовольство общества становится таким, добавлялось в интервью, что чисто экономически ситуацию не успевают разрешить. Тогда приходят другие люди, с совершенно другими методами.

Решение о выдаче 600 миллиардов рублей льготных кредитов стало одним из первых крупных шагов в вынужденном отступлении правительства. Правда, мы все же попытались поставить тогда какие-то демпферы и в решении записали, что кредит предоставляется под 10% годовых (ставка ЦБ тогда была 80%), но если предприятие повышает цены на свою продукцию, то процентная ставка увеличивается пропорционально повышению цены. По большому счету, конечно, это невозможно было отследить. Там, где производилась монопродукция, финансовые органы, налоговая инспекция могли проверить, как предприятие соблюдает поставленное условие. Но на предприятиях с сильно диверсифицированным производством можно было обойти это ограничение за счет пересортицы. Предприятия также повышали цены на одни товары, а на другие пока оставляли прежними. При этом налоговой инспекции говорили, что пополнение оборотных средств у них идет по тем производствам, где цены заморожены. В общем, это наше условие имело больше воспитательный характер. Но в определенной степени оно срабатывало, поскольку пока предприятия разбирались, как можно обойти поставленное ограничение, они цены все-таки придерживали. Мы остались верны себе и в выборе инструмента регулирования. Он был не административным, а сугубо экономическим.

Министерство экономики проделало тогда большую работу, определяя те предприятия, которые являлись как бы «узлами» неплатежей, порождая наибо-

лее длинные их цепочки. Именно этим предприятиям в первую очередь выделялись деньги на пополнение оборотных средств, чтобы в максимальной степени расшить неплатежи. Но в результате слабости финансовых органов и налоговых служб предприятия вместо запланированных расчетов с поставщиками зачастую просто тратили полученные деньги на зарплату, причем делали это совершенно безнаказанно. Поэтому выделенные 600 миллиардов рублей ситуацию немного улучшили, но кардинально проблему не решили. Наверное, если бы мы тогда ввели систему казначейских обязательств, толку было бы больше, потому что казначейские обязательства нельзя обменять на наличные деньги или выплатить в качестве зарплаты. Но мы пошли по пути выдачи именно денег, ибо предполагалось, что система Министерства финансов вместе с Центробанком жестко отследит, куда пойдут эти деньги, и не позволит пустить их не по назначению, в том числе и на зарплату. В результате на этой акции выяснилась совершеннейшая неэффективность существовавшего в то время финансового контроля.

Правда, был в решении о выдаче кредитов на пополнение оборотных средств и один косвенный плюс. Апеллируя к нему и указывая на необходимость повысить обеспеченность выдаваемых кредитов, мы заставили Верховный Совет ускорить принятие чрезвычайно важного закона о залоге. Он был принят в окончательном чтении и подписан президентом всего через четыре дня после совместного постановления правительства и Верховного Совета. Этот закон делал кредитные отношения гораздо более цивилизованными и надежными, хотя, прямо надо сказать, был далек от совершенства. Первый закон о залоге получился сложным и не очень работоспособным. Предложенные в нем процедуры реализации залога были чрезвычайно затруднены. Закон явно не соблюдал баланс

между интересами залогодателя и залогодержателя, ущемляя последнего. Тем менее сам факт его принятия имел огромное значение. Это был один из базовых «рабочих» законов создаваемой рыночной экономики.

Взаимозачеты, или Всепрощение долгов

Выделение льготных кредитов на пополнение оборотных средств не смогло кардинально изменить ситуацию с неплатежами. Кризис неплатежей нарастал. Параллельно с ним нарастало и давление на правительство. Постепенно все большую популярность стала приобретать идея взаимозачета долгов предприятий. В какой-то момент он уже стал восприниматься как панацея от всех бед. Сторонниками этой идеи делались ссылки на то, что в Советском Союзе также регулярно проводились взаимозачеты. Замечу, что их регулярная повторяемость явно не свидетельствовала об эффективности этой меры. Даже в правительстве в конце концов многие (особенно министр финансов Барчук и отраслевики) стали склоняться к проведению взаимозачета, после которого, по их мнению, могла начаться новая жизнь без долговых проблем.

Главная беда этого инструмента состоит в том, что при взаимозачете вы фактически признаете, что вся продукция, которая была поставлена, нужна потребителю по заявленным поставщиком ценам. В реальной жизни она не оплачивалась не только из-за дефицита оборотных средств у получателя, а потому, что или не была ему нужна вовсе, или имела завышенные цены. Как я уже сказал выше, многие предприятия продолжали отгрузку традиционным потребителям, хронически не получая оплату и рассчитывая именно на ка-

кие-то меры поддержки со стороны государства. Здесь имело место принципиальное отличие от ситуации в плановой экономике при внешней схожести проблемы и предлагавшегося пути ее решения. В планово-распределительной системе предприятие было обязано поставлять продукцию потребителям в соответствии с заданными ему объемами и по установленным государством ценам. Финансовые потоки играли вторичную, подчиненную роль. Отсутствие оплаты воспринималось в первую очередь как недоработка самих плановых и финансовых органов, не сумевших сбалансировать материальные и финансовые потоки. Для ликвидации последствий такого дисбаланса государство само инициировало и проводило взаимозачет, списывая взаимные долги предприятий. В рыночной экономике, к которой с точки зрения взаимоотношений производителей и потребителей мы к тому моменту практически уже перешли, ситуация принципиально иная. В ней потребитель может получить продукцию, только гарантируя сам ее оплату. Если он не в состоянии ее оплатить, то нет и поставки. Если поставка уже произошла на согласованных условиях, но не оплачена в срок, наступают санкции против должника, вплоть до принудительного банкротства. Наши же предприятия в массовом порядке отгружали друг другу продукцию, мало заботясь о ее оплате. Кончилось все давлением на правительство с целью проведения взаимозачета для спасения фактических банкротов.

Главный и реально единственный аргумент сторонников этой идеи сводился к тому, что предприятия делали это по неопытности и нужно дать им шанс «начать новую жизнь», освободив от груза долгов всех, включая и потенциальных банкротов.

Отпущение грехов неэффективным хозяйственникам — действие неправильное, но не драматичное, особенно с поправкой на переходный период. Глав-

ный негативный момент взаимозачета в другом. Он связан с его финалом. У каждого предприятия есть дебиторы и кредиторы, т.е. оно кому-то должно и ему кто-то должен. Если эти долги взаимно аннулировать, в чем, собственно, и состоит взаимозачет (я сознательно немного упрощаю процесс), то в итоге предприятие окажется либо чистым должником, либо чистым кредитором. Если сумма его обязательств меньше, чем сумма задолженности в пользу этого предприятия, то оно — «чистый кредитор». Если наоборот — «чистый дебитор», т.е. должник. Если предприятие чистый должник, с его долгами, разумеется, нужно что-то делать. На худой конец их можно простить или взыскивать постепенно, применяя различные санкции. А как быть с «чистыми кредиторами»? Формально предприятие нормально работало. Отгрузило продукции больше, чем получило. Нужность этой продукции при отсутствии ее оплаты даже оставим «за кадром», поскольку провести здесь водораздел очень трудно. Естественно, встает вопрос: а кто, собственно, погасит предприятию эти долги? При взаимозачете конкретные потребители и получатели продукции как бы исчезают, иначе провести всеобщий взаимозачет невозможно. Долги и должники становятся обезличенными. Кто конкретно должен «чистому кредитору», установить уже невозможно. Но погашать-то долг нужно, если уж по установленной процедуре мы де-юре признали предприятие успешно работавшим. Причем погашать достаточно быстро, т.к. иначе теряется весь смысл подобной помощи предприятиям.

Вот вокруг этой коллизии — что делать с остатками долгов по итогам взаимозачета — и были основные дискуссии. В советской экономике проблема решалась с большевистской прямотой. Де-факто остатки аннулировались. Успешные предприятия все равно подавляющую часть прибыли всегда отдавали

государству, а убыточным оно же всегда убытки покрывало. Ясно, что для рыночной экономики, пусть на тот момент еще с преобладанием государственных по форме собственности предприятий, такой подход был неприемлем.

Для принятия решения о способе проведения взаимозачета была создана специальная рабочая группа из представителей правительства и Центрального банка с участием также депутатов. В ней и проходили жаркие дискуссии. Со стороны правительства ее возглавлял сам Гайдар. Я тоже был членом этой группы. Горячим сторонником идеи всеобщего взаимозачета был Виктор Владимирович Геращенко, который к моменту его практической реализации сменил окончательно дискредитированного Г. Матюхина на посту председателя Центробанка. Хасбулатов долго не хотел «сдавать» своего ставленника, но под влиянием критики неэффективной работы ЦБ со всех сторон в конце концов вынужден был уступить. Нужно отметить, что Геращенко за несколько месяцев смог наладить систему расчетов в Центральном банке, постепенно устранив хотя бы этот фактор роста неплатежей.

Комиссия рассматривала несколько вариантов взаимозачетов. Наиболее активно обсуждался так называемый «вариант Тулина». Дмитрий Тулин был в тот момент заместителем председателя Центробанка. Тулин — очень способный финансист, ставший впоследствии директором от России в МВФ, а еще позднее — президентом ВТБ. Его карьеру именно на последней должности сгубил дефолт 1998 года. В рассматриваемое время Дмитрий был, безусловно, одним из «идеологов» ЦБ, и он предложил свой вариант решения проблемы. Как уже сказано, суть ее состоит в том, что делать с «чистыми», обезличенными долгами.

В принципе, есть несколько решений, не считая неприемлемого «советского». Простейшее из них —

долги «чистым кредиторам» выплачивает государство из бюджета, занимаясь потом чистыми должниками. Правда, непонятно, при чем здесь госбюджет, к тому же еще и так полупустой. Государство (точнее, правительство) может нести ответственность лишь там, где оно виновато в возникновении собственной задолженности перед предприятиями. Но для ее погашения взаимозачет не нужен. Тем не менее вариант скупки Минфином за счет бюджета всей картотеки предприятий всерьез предлагался на первом этапе, но был нами сразу отметен как абсолютно неприемлемый.

Второй вариант — долги гасятся кредитами Центробанка, т.е. фактически за счет эмиссии. Третье решение — попытаться расплатиться с кредиторами за счет «чистых должников», выбивая у них долги. Заниматься этим может в таком массовом масштабе только государство. Ясно, что при таком варианте погашение долгов растягивается на годы и сопряжено с гигантскими усилиями, т.к. в большинстве случаев должников нужно элементарно обанкротить. Уже из этого небольшого набора вариантов решений, ни одно из которых не является удовлетворительным, видна слабость и порочность самой идеи массового взаимозачета долгов.

Все рассматривавшиеся варианты так или иначе крутились вокруг указанных принципиально возможных подходов, каждый из которых был плох по-своему. Предложенная Тулиным схема, если не вдаваться в нюансы, сводилась к оплате «чистых долгов» за счет кредитов на основе эмиссии, специально осуществляемой Центральным банком. Средства, полученные от ЦБ, должны были зачисляться «чистым кредиторам» на их расчетные счета с правом немедленного использования, хотя получалось, что его продукцию оплатили не потребители, а Центробанк за счет эмиссии. Одновременно правительство должно было дол-

го и муторно взыскивать деньги с «чистых должников» и за счет этого как бы постепенно уменьшать размер осуществленной кредитной эмиссии.

По нашему мнению, объем кредитной эмиссии в данном случае был бы столь велик, что ставил под угрозу всю финансовую систему. Поэтому явно на этот вариант правительство не соглашалось. В конце концов был выработан компромисс, зафиксированный в специальном совместном решении правительства и Центробанка. Оно так и называлось — «О порядке урегулирования неплатежей госпредприятий». Суть решения, не вдаваясь в технические подробности, свелась к следующему. Каждому предприятию-кредитору в Центробанке открывался специальный счет, на который зачислялась положительная разница по итогам взаимозачета. Переводить эти деньги на обычный расчетный счет предприятия разрешалось лишь по истечении какого-то времени и на определенных условиях. Этот компромисс был, безусловно, в пользу позиции Центробанка.

Во исполнение этого совместного решения был принят специальный Указ Президента № 720 от 1 июля 1992 года «О нормализации платежно-расчетных отношений в народном хозяйстве Российской Федерации», официально запустивший взаимозачет долгов предприятий. Указ предписывал, что Центробанк совместно с Минфином и региональными финансовыми органами должен был, минуя коммерческие банки, провести урегулирование взаимных неплатежей госпредприятий (только!) по состоянию на 1 июля. Таким образом, днем начала новой жизни объявлялось 2 июля 1992 года. Долги, возникающие после 1 июля, под зачет уже не подпадали и являлись основанием для принудительного взыскания вплоть до применения в установленном порядке процедуры банкротства. В Указе нам удалось слегка отыграть утраченные позиции. Там устанавливалось, что для за-

вершения работы по ликвидации остатков взаимной задолженности госпредприятий и организаций после взаимозачета создается специальное агентство по управлению долгами госпредприятий при Госкомимуществе. Решение об агентстве было довольно «романтическим» с аппаратной точки зрения, а потому трудно реализуемым. Дело в том, что агентство должно было завершить свою работу до 31 декабря 1993 года, после чего еще в течение месяца быть ликвидировано.

В итоге это агентство так и не было создано. Поистине трудно найти вменяемых сотрудников для конторы, которую еще нужно создать, а потом всего через полтора года ликвидировать. Агентство было идеей Чубайса и «приписывалось» его ведомству. Это один из редких случаев, когда Чубайс не реализовал свою же идею. То ли сами условия создания агентства оказались мало реалистичными, то ли Анатолий быстро потерял к нему интерес, но контора так и не появилась. Возможно, Чубайс рассматривал анонсирование создания подобной структуры как сугубо пропагандистский и одновременно потенциально дисциплинирующий жест, пытаясь несколько сдержать эмиссионный пыл Центробанка. Правда, много позже было создано другое ведомство, но с частично близкими функциями, — Федеральное управление по делам несостоятельности, т.е. госагентство по банкротству, первым руководителем которого стал заместитель Чубайса по Госкомимуществу П. Мостовой.

Нужно сказать, что идея агентства, несмотря на планировавшийся краткий срок его жизни, была достаточно изящной. Она состояла в том, что по госпредприятиям агентство становится как бы собственником всех их долгов и финансовых активов, образовавшихся в результате взаимозачета («чистых» долгов и обязательств). Далее агентство должно было взыскивать с предприятий-должников их итоговую

задолженность по зачету и гасить долги перед «чистыми кредиторами». Для ускорения процесса устанавливалось право агентства выпускать специальные, обращаемые на рынке долговые обязательства или другие ценные бумаги, погашаемые в дальнейшем за счет взыскания долгов с «чистых должников». Для облегчения взыскания предусматривались всякие «страшилки». В частности, был пункт в этом Указе о внесении на рассмотрение Верховного Совета проекта постановления о замораживании заработной платы предприятиям, имеющим обязательства перед этим агентством по управлению долгами госпредприятий.

В указе был и другой пункт, отражающий подход правительства ко всему мероприятию. Устанавливалось, что возможность использования фонда потребления госпредприятия ставится в зависимость от размера его просроченной задолженности. Еще важнее, что в соответствии с указом предприятия имеющие просроченную задолженность по расчетам с поставщиками или бюджетом по состоянию на 1 июля обязаны были начать продавать на рынке свои активы в иностранной валюте и прочие ликвидные финансовые активы (депозитные сертификаты банков, акции, гособлигации и т.д.) для ликвидации этой задолженности. Предписывалось ежемесячно продавать не менее 20% таких активов вплоть до погашения долгов. Таким образом, мы старались «воспитывать» предприятия, отучать их от иждивенческих настроений, заставляли хозяйственников «крутиться», одновременно пытаясь снизить эмиссионную нагрузку на финансовую систему.

Для иллюстрации того, что предприятия нуждались в подобном воспитании, сделаю маленькое отступление. В каждодневной практике нам приходилось часто сталкиваться с таким явлением. Приходит директор, начинает живописать тяжесть положения своего предприятия. Рассказывает, что поставщики замучили, требуя денег, а потребители, в свою оче-

редь, не платят, все останавливается, зарплату платить нечем. При этом у него чуть ли не полгорода «на иждивении». А в конце разговора вдруг лукаво спрашивает: «Андрей Алексеевич (или Егор Тимурович), у меня тут немного валюты — пара миллионов долларов — имеется, так Вы не подскажете, лучше ее еще подержать немножко или сейчас продать? Какие у Вас вообще прогнозы относительно курса доллара?» Ну, конечно, такого человека почти убить хотелось или вышвырнуть в окошко. Он долго тратил свое и твое время, объясняя, как он, бедный, плохо живет, что у него ни копейки нет, чтобы заплатить поставщикам и собственным рабочим, а тем более бюджету. А у него при этом несколько миллионов долларов есть. Некоторые директора при этом искренне удивлялись, когда мы их за это упрекали, говоря, как же у вас нет денег, когда у вас валюта на счетах? И вы еще нахально советуетесь, что с ней делать. Ответ был наивен и безграмотен одновременно: «Ну, это же валюта! А мы про рубли говорим». Это были, безусловно, издержки советского опыта хозяйствования.

В плановой системе валюта и рубли существовали внутри страны в разных финансовых мирах. Например, для закупки импортного оборудования недостаточно было иметь рубли. Нужно было еще получить «лимит на валюту», без которого твои рубли с точки зрения импорта ничего не стоили. У многих хозяйственников это разделение плотно засело в головах. Лишь по мере становления рыночной экономики они поверили, что рубль может быть свободно конвертируемым и, имея рубли, можно будет в любой момент приобрести для своих нужд любую валюту. Правда, для наступления этого времени и укрепления рубля нам и приходилось прилагать титанические усилия по достижению финансовой стабилизации, которая некоторым нашим критикам казалась эдаким оторванным от жизни фетишем правительства.

Повторюсь, предусмотренное Указом агентство так и не было создано. Впрочем, Центробанк, не дожидаясь создания агентства, почти сразу после завершения взаимозачета провел эмиссию и завершил расчеты. Деньги были зачислены на специальные счета «чистых кредиторов». Более того, ЦБ в нарушение договоренностей с правительством и собственных первоначальных планов, в соответствии с которыми предприятия могли получить доступ к этим деньгам лишь через полгода, довольно быстро перевел их на расчетные счета предприятий. Должников же в итоге фактически простили, хотя формально образовавшиеся в результате взаимозачета долги какое-то время за ними числились.

Печальный итог финансовой доброты

Осуществленная для проведения взаимозачета масштабная кредитная эмиссия имела сильные инфляционные последствия. Самое прискорбное, что взаимозачет, дав толчок ускорению инфляции, проблему неплатежей кардинально не решил. На мой взгляд, и не мог решить. Сохранение проблемы через пару месяцев вынужден был констатировать и горячий энтузиаст взаимозачета — Верховный Совет. 23 октября 1992 года он принял специальное постановление по этому вопросу, где отмечал, что взаимная задолженность предприятий несколько снижена, но проблема неплатежей не решена. Правительству предписывалось разработать очередные меры по предотвращению роста неплатежей, а также по укреплению финансовой дисциплины государственных предприятий и организаций. Последнее было сделано уже с нашей подачи. В постановлении мы получили одобрение Верховного Совета на внесение проектов зако-

нодательных актов по вопросам усиления госконтроля за назначением руководителей государственных предприятий и акционерных обществ, в которых государство владеет контрольным пакетом акций, и по стимулированию деятельности этих предприятий, направленной на увеличение рентабельности и на снижение себестоимости. Разумеется, подобные меры априори могли иметь весьма скромный эффект. О каком повышении финансовой ответственности предприятий можно говорить, если власть только что дефакто простила им долги.

Верный своему кредо раздавать деньги направо и налево, Верховный Совет одновременно предлагал правительству рассмотреть вопрос о списании задолженности сельхозпредприятий и выделении очередных 300 млрд рублей кредитов на пополнение оборотных средств предприятий. О выданных с его подачи совсем недавно 600 млрд рублей парламент в октябре, видимо, уже забыл. Подобная странная логика — в рамках борьбы с финансовой безответственностью предприятий списать им долги и дать еще денег — была вообще свойственна решениям Верховного Совета. Популизм — это великая сила.

К сожалению, летняя вакханалия в финансах взаимозачетом не ограничилась. Последовали масштабные кредиты для завоза товаров на Север. Под нажимом Руцкого и с одобрения Верховного Совета сельхозпроизводителям под уборку урожая были выданы кредиты примерно на 1 триллион рублей. Безумная по тем временам сумма! Верховный Совет принял также массу постановлений по отдельным, более частным вопросам, каждое из которых предписывало выдачу льготных кредитов на десятки миллиардов рублей. Новый глава Центробанка В.В. Геращенко занимал странную для руководителя этого института позицию, считая полезной неограниченную денежную эмиссию якобы для поддержки эконо-

мики, и с готовностью исполнял эти безответственные решения. У меня давние добрые отношения с Виктором Владимировичем. Я за многое его уважаю. Поэтому могу сказать открыто, что своей политикой в 1992 году он нанес страшный удар по стабильности отечественной финансовой системы, фактически похоронив многие достигнутые позитивные результаты экономической реформы. Какими благими побуждениями он при этом руководствовался, уже неважно. Не судят только победителей. В той ситуации их не оказалось. Проиграла вся страна.

Результат такой политики не заставил себя ждать. Уже в конце лета мы получили косвенный, но весьма наглядный результат бурных финансовых послаблений. 28 августа 1992 года на торгах на Московской межбанковской валютной бирже произошло обвальное падение курса рубля. Напомню, что весной рубль даже укрепился. В дальнейшем на протяжении нескольких месяцев курс доллара поднимался плавно, увеличившись с 85 до 100 рублей за доллар. 28 августа он разом взлетел до отметки 205 рублей за доллар. Одновременно резко ускорилась инфляция. Дело наведения порядка в финансах было проиграно. С точки зрения финансовой стабилизации страна оказалось отброшенной на несколько месяцев назад. Все нужно было начинать заново.

Осенью Гайдар попытался «закрутить гайки». Он принял тогда политически тяжелое, но единственно возможное решение — вновь ужесточить финансовую политику, сократить выдачу кредитов и бюджетные расходы, производимые за счет эмиссии. Это ужесточение финансовой политики происходило на довольно неблагоприятном для нас политическом фоне и обрекло правительство на тяжелую политическую борьбу, приведя в конце концов к отставке Гайдара.

В русле ужесточения финансовой политики специальным Распоряжением Президента от 7 октября

1992 года была создана особая правительственная комиссия по кредитной политике. Это была своего рода «финансовая ЧК». На нее возлагалась функция согласования с Центробанком использования централизованных кредитных ресурсов, т.е. де-факто эмиссии, поскольку тогда еще Центробанку не было законодательно запрещено кредитовать правительство. Комиссии надлежало рассматривать все предложения министерств и ведомств, органов исполнительной власти регионов и т.д. о выделении кредитов, в том числе конкретным предприятиям. Лоббистов этих вопросов было уйма, и комиссия должна была поставить им заслон. Еще одной функцией комиссии было определение направлений использования инвестиционных кредитов предприятиям и организациям в целях обеспечения структурной перестройки экономики. Это уже был принципиально новый шаг, принятый как раз по моей инициативе. Впервые вводилась практика инвестиционных кредитов для реструктуризации и развития экономики. Именно не на латание дыр типа пополнения оборотных средств, а на экономическое развитие.

В комиссию вошли почти исключительно бойцы «старой гвардии», собственно гайдаровская команда. Председателем комиссии президентом был назначен сам Гайдар, а членами — Шохин, Чубайс, Барчук, Нечаев, Мащиц. Секретарем комиссии стал А. Вавилов, тогда заместитель министра финансов. Кроме нас в комиссию вошли И. Московский (в то время зав. отделом финансов и цен аппарата правительства) и вице-премьер Г. Хижа. Игорь Московский был представителем старого аппарата, полностью воспринявшим идеи и политику Гайдара не только по долгу службы, а, как говорится, и по велению сердца. Включение в комиссию ярого сторонника раздачи средств Г. Хижи было с нашей стороны некоторой военной хитростью. Формирование комиссии с чрез-

вычайными полномочиями только из «гайдаровцев» сразу сделало бы ее и саму идею ужесточения финансовой политики объектом критики всех оппозиционных сил. Хижа, широко известный как основная креатура Верховного Совета и защитник интересов «красных директоров» (правда, в самом негативном смысле этого слова), должен был исполнять роль некоего громоотвода.

Создание такой комиссии, пожалуй, стало попыткой нашего последнего боя за финансовую стабилизацию. Как и в последней битве Наполеона, в бой пошла старая гвардия. Помните: «Гвардия гибнет, но не сдается!» И здесь силы тоже были уж слишком неравны. Да и времени на исправление ситуации, даже усилиями чрезвычайной комиссии, историей было отведено совсем немного. До судьбоносного VII съезда народных депутатов и отставки Гайдара оставалось лишь несколько недель.

Глава 13.
Будничная проза реформ

Решая текущие, крайне сложные задачи борьбы с инфляцией, финансовой стабилизации, преодоления неплатежей и спада производства, разрешая конфликты в социальной сфере, правительство и в это тяжелое время, особенно с середины 92-го года, активно работало на будущее, строя фундамент новой экономики. В частности, мы старались создать условия для развития принципиально новых для нашей страны рыночных институтов.

Негосударственные пенсионные фонды

Серьезным шагом, ориентированным в первую очередь на будущее, стало решение о создании основ негосударственного пенсионного обеспечения в стране на базе негосударственных пенсионных фондов. Для России это был принципиально новый подход, опиравшийся, однако, на серьезный опыт других стран. Решение было оформлено Указом Президента, подписанным в сентябре 1992 года, который так и назывался — «О негосударственных пенсионных фондах». Этим Указом предприятиям, банкам, коллективам граждан, общественным объединениям разрешалось создавать негосударственные пенсионные фонды, которые должны были аккумулировать средства граждан

и за счет этого в дальнейшем выплачивать негосударственные пенсии как дополнение к государственным пенсиям. Размер этих негосударственных пенсий, порядок их выплаты и другие ключевые моменты определялись договором между пенсионным фондом и страхователем. В Указе в общем плане прописывались соответствующие процедуры. Устанавливалось, что у каждого фонда должна быть управляющая компания, а сам фонд создавался в виде некоммерческой организации, т.е. он не должен был заниматься коммерческой деятельностью. Главными задачами фонда были — сбор средств страхователей, передача их в управление и выплата в дальнейшем пенсий. Для определения размера выплачиваемых пенсий фонд должен был вести так называемые актуарные и иные расчеты. Управлять деньгами фонда для обеспечения их прироста, который дает возможность дополнительно повысить размер будущих пенсий, должна была специальная управляющая компания. Таким образом, предусматривалась схема работы пенсионных фондов, учитывающая самый современный мировой опыт в этой сфере.

Указ закладывал базис для принципиально нового вида пенсионного обеспечения. Однако составлен он был несколько декларативно и в основном не имел прямого действия. В нем давалось достаточно много поручений правительству, в частности разработать меры по льготному налогообложению пенсионных фондов, по налогообложению пенсионных выплат из этих фондов. Поручалось сформировать специальную инспекцию негосударственных пенсионных фондов, которая должна была заниматься их регистрацией, лицензированием и т.д. Предписывалось создать межведомственную комиссию по оценке инвестиционных рисков, которая давала бы рекомендации и устанавливала жесткие ограничения на инвестирование средств фондов с целью максимальной защиты их вкладчиков. К сожалению, после смены правительства эта работа затянулась. Никакого льготного режи-

ма налогообложения фонды не получили, хотя изначально предполагалось, что и доходы от инвестиций активов фонда, и взносы в фонд, и выплаты из него будут освобождаться от налогообложения. Даже инспекция по пенсионным фондам была создана лишь через несколько лет, хотя новые конторы наши чиновники создавать очень любят.

В итоге негосударственные пенсионные фонды долго не получали серьезного развития, хотя во всем мире — это одни из наиболее мощных финансовых институтов, которые не только решают важную социальную задачу, но и создают для экономического развития мощный источник инвестиций — так называемые «длинные деньги». Сказался и сохраняющийся «советский» менталитет населения. Наши люди еще не привыкли самостоятельно думать об обеспечении своей достойной старости. Много лет эту функцию брало на себя исключительно государство, давая весьма скромную, но относительно гарантированную пенсию. Отрицательную роль, конечно, сыграли и скандалы с разного рода сомнительными финансовыми компаниями типа МММ, которые примерно в это же время стали активно собирать средства населения и потерпели крах. Безусловно, не стимулировала развитие фондов и долго сохранявшаяся высокая инфляция. Люди резонно боялись, что за много лет их накопления обесценятся в результате роста цен, не очень веря в возможность получения фондами компенсирующего дохода от инвестиций. Высокий уровень долларизации российской экономики, недоверие к собственной национальной валюте приводили к тому, что люди предпочитали просто обменивать свои сбережения на доллары и откладывать их «на черный день». И все же первый опыт деятельности негосударственных пенсионных фондов был с 1992 года накоплен.

Некоторый импульс к развитию негосударственные пенсионные фонды получили лишь в самые пос-

ледние годы. Этому способствовал возросший интерес к их деятельности со стороны государства, озабоченного тяжелейшим финансовым состоянием традиционной пенсионной системы.

Инструмент цивилизованных инвестиций, опередивший время

Другим крупным решением, которое полностью было ориентировано на будущее, и, может быть, даже тогда опередило время, стало решение о создании специальных инвестиционных институтов. Я имею в виду во многом программный Указ Президента об утверждении «Положения об инвестиционных фондах», который, во-первых, узаконивал цивилизованное создание в России инвестиционных фондов, и, во-вторых, учреждал институт специализированных инвестиционных фондов приватизации, или так называемых чековых инвестиционных фондов, как они стали в дальнейшем обычно именоваться. Последнее имело самое практическое значение в свете подготавливавшейся масштабной приватизации. Речь шла о создании специализированных инвестиционных институтов, которые должны были способствовать развитию рынка ценных бумаг, появлявшихся в рамках приватизации. Этими ценными бумагами были как сами приватизационные чеки (так называемые ваучеры), так и акции приватизируемых предприятий.

Подписанный 7 октября 1992 года Указ назывался «О мерах по организации рынка ценных бумаг в процессе приватизации государственных и муниципальных предприятий» и состоял из двух частей. Первая — указанное выше утверждение положения об инвестиционных фондах вообще, вторая — утверждение положения о специализированных инвестиционных фондах приватизации, или ваучерных фондах.

Положение об инвестиционных фондах — принципиально новом для россиян институте — задавало основные параметры их создания и возможной деятельности. Речь шла о том, что создается специальное акционерное общество, которое эмитирует свои акции, а средства, собранные от продажи акций, вкладываются в ценные бумаги. Инвестиционным фондом признавался такой фонд, который вкладывал в ценные бумаги не менее 30% от общей стоимости своих активов. Этим Указом вводились многие достаточно новые тогда для нас понятия.

Сам инвестиционный фонд — это своего рода мешок с деньгами, который аккумулирует средства, инвестирует их и затем распределяет прибыть между своими акционерами. Управление активами фонда должно было осуществляться специальной управляющим компанией. Одновременно вводилось понятие депозитария инвестиционного фонда, который должен был вести учет ценных бумаг, принадлежащих фонду. Устанавливалась обязательная аудиторская проверка деятельности фонда независимым аудитором. При этом было установлено, что банки и страховые компании не могут быть учредителями фонда и выполнять функции управляющей компании фонда. Вводилось также такое принципиальное ограничение, как запрет быть управляющей компанией фонда организации, в которой государству принадлежит более 25% уставного капитала. Таким образом, инвестиционные фонды изначально создавались как сугубо рыночный институт с ориентацией на частный бизнес. На деятельность инвестиционных фондов накладывались весьма жесткие ограничения с точки зрения того, как они могли размещать свои средства, в какие активы вкладывать. Нельзя было приобретать более 10% ценных бумаг одного эмитента. Строго ограничивались и операции с аффилированными лицами и зависимыми организациями. Они в сумме не должны были владеть более чем 10% акций любого акционер-

ного общества, куда вкладывались средства фонда. Фонд не мог привлекать заемные средства, если объем задолженности превышал 10% чистых активов инвестиционного фонда, выпускать долговые обязательства и т.д. Все эти меры были направлены на максимальную сохранность средств фондов, а также на максимальную диверсификацию его инвестиций. В целом предложенная конструкция содержала основные элементы инвестиционных фондов и механизмы регулирования их деятельности, используемые в развитых экономиках.

Одновременно учреждалась комиссия по ценным бумагам и фондовым биржам при Президенте России.

Нужно сразу отметить, что, видимо, для таких цивилизованных инвестиционных фондов с высокой степенью регулирования деятельности время тогда еще не созрело. Они практически не получили развития, и к идее инвестиционных фондов в несколько трансформированном варианте вернулись уже в 95-м году. Эту идею стала активно развивать созданная Федеральная комиссия по ценным бумагам, первым главой которой был назначен Дмитрий Васильев — один из идеологов российской приватизации. Комиссия трансформировала первоначальный замысел в сторону так называемых паевых инвестиционных фондов, или mutual funds, как их называют на Западе. Разница между этими структурами невелика. У паевого фонда тоже есть управляющая компания, депозитарий, ограничения на деятельность фонда. Принципиальное отличие только в том, что если инвестиционный фонд, так как он был прописан в Указе 92-го года, выпускал акции и на акции распределялись дивиденды, то паевой инвестиционный фонд не распределяет прибыль, а обязан выкупать свои паи по той стоимости, которая приходится на каждый пай исходя из стоимости активов фонда. Правда, и в Указе об инвестиционных фондах тоже была идея откры-

того и закрытого фонда, а открытый инвестиционный фонд был фактически очень близок к паевым фондам.

Родился этот документ в ведомстве А. Чубайса (в Госкомимуществе), хотя лицензирование деятельности обычных инвестиционных фондов и введение их реестров было возложено на Министерство финансов. К сожалению, в дальнейшем правительство недостаточно стимулировало создание таких фондов, но и их время тогда еще, видимо, не пришло. Ценных бумаг было крайне мало. Уровень сбережений граждан, которые они могли направить на инвестиции, был недостаточно высок, и поэтому аккумулировать фондам было особенно нечего. «Старые» сбережения населения обесценились в результате инфляции, а новые накопления тогда еще только начали формироваться. Возможно, жесткие ограничения на деятельность этих фондов сделали их менее привлекательными, чем другие виды операций, как на финансовом рынке, так и в области торговли. Тогда был золотой век для банков. Активно развивались страховые компании. Одним словом, людей, которые хотели бы заняться созданием инвестиционных фондов, а главное, инвестировать в них, оказалось не так много.

К сожалению, быстро начали создаваться «инвестиционные фонды», но совсем иного рода, которые не подпадали под установленное регулирование, не отвечали заданным достаточно жестким условиям, базировавшимся на практике цивилизованных стран. Я имею в виду МММ, «Тибет», «Русский дом Селенга», «Чару» и еще целый ряд аналогичных финансовых компаний, несколько менее известных, которые собирали деньги у населения, обещая их прибыльно инвестировать, а фактически либо элементарно крали эти деньги, просто исчезая, либо делали то же самое, но в более изощренной форме. Они некоторое время поддерживали высокую доходность своих ценных бумаг, но не в результате инвестирования, а путем выкупа выпущенных

бумаг за счет продажи все большего числа новых. В мировой практике эта схема давно была известна, и называлась она финансовой пирамидой. Деятельность всех этих внешне разных, но по сути похожих фирм закончилась колоссальными скандалами и вызвала большое социальное напряжение.

И незадолго до расцвета этих «финансовых институтов» правительство выпустило положение об инвестиционных фондах с весьма жесткой регламентацией их деятельности. Получилась парадоксальная и трагическая ситуация. Если вы хотели создать «настоящий» инвестиционный фонд, то вы попадали под жесткое лицензирование и регулирование. А разного рода авантюристы пошли совсем по другому пути. Они не создавали классические инвестиционные фонды, а учреждали всякие финансовые компании, которые формально не подпадали под критерии инвестиционных фондов, не получали никаких лицензий, не имели ни аудиторов, ни депозитариев, ни управляющих компаний, ничего. При этом они активно собирали деньги у населения с помощью самых разных нехитрых приемов типа выпуска акций или билетов МММ, примитивных договоров доверительного управления, депозитных договоров и т.д. Главной приманкой была бурная и часто талантливо сделанная реклама, как в случае с МММ. Поскольку они не называли себя инвестиционным фондом, то формально не попадали под соответствующее регулирование. Соответственно, ими никто и не занимался — ни Министерство финансов, ни Госкомимущество, ни Центральный банк. Почему ими не занимались МВД и прокуратура — это уже вопрос не к экономическому блоку правительства. Впрочем, к этому моменту нашей команды в правительстве уже не было вовсе.

В итоге правительство опомнилось только тогда, когда эти пирамиды уже распухли до немыслимых пределов и обманутыми оказались миллионы наших сограждан, которые не просто потеряли деньги, а в

результате вообще потеряли веру и в государственную политику, и в любые финансовые институты. И это одна из причин, почему в России долго не получали развития те же паевые фонды, почему достаточно низок уровень доверия к банкам, почему население часто предпочитает хранить деньги просто в долларах, помещая их «в кубышку». Выражаясь научным языком, это затрудняет превращение сбережений населения в инвестиции, хотя одна из современных форм этого превращения была легализована еще осенью 1992 года.

Немного о приватизации и ее институтах

В отличие от обычных инвестиционных фондов чековые инвестиционные фонды получили весьма бурное развитие. Это было любимое детище Госкомимущества. Они действительно внесли достаточно существенный вклад в активное обращение и инвестирование приватизационных чеков. Такие фонды способствовали тому, что ваучеры были вложены в экономику, если, конечно, можно говорить об инвестициях применительно к ценным бумагам, за которыми не стояло реальных денег. Ваучеры лишь предоставляли право на приобретение какой-то части приватизировавшегося государственного имущества через их обмен на акции приватизируемых предприятий. Чековые инвестиционные фонды (ЧИФ) строились примерно по такому же принципу, что и обычные инвестиционные фонды, т.е. тоже должны были иметь управляющую компанию, аудитора, депозитарий. На них накладывались примерно такие же ограничения. Разница состояла в том, что они создавались в виде открытых акционерных обществ, эмитировавших акции, которые можно было приоб-

ретать не за деньги, а за приватизационные чеки. ЧИФы, аккумулировав эти чеки, затем вкладывали их в акции приватизируемых предприятий.

После принятия концепции приватизационных чеков и их раздачи населению решение о создании ЧИФов было уже абсолютно логичным, потому что, конечно, каждому гражданину в отдельности было крайне сложно принять адекватное решение о том, в акции каких предприятий ему инвестировать свои чеки. У него были ограниченные возможности и для простого получения информации, и для анализа, не было необходимого опыта и квалификации. Не случайно многие ваучеры были вложены гражданами в те предприятия, на которых они работали, либо в близкие предприятия в том же городе, где они жили. Действительно трудно вообще было предположить, что гражданин, живущий где-то в сибирском и поволжском городе, каким-то образом реально, хотя формально он, разумеется, имел это право, вложит свой ваучер в приватизирующееся предприятие где-нибудь в Новгородской или Мурманской области. Конечно, можно было послать свой ваучер по почте, но при уровне развития наших коммуникаций и отношении к ваучерам директоров предприятий реальность того, что вы не получили бы за него никаких акций, была весьма высока. Особенно трудно было людям, работающим в бюджетной сфере, которая не подвергалась приватизации. Для них сделать выбор было еще сложнее, чем для работников предприятий, имевшим хотя бы какую-то информацию. В результате многие ваучеры были просто проданы за копейки, обменены на пару бутылок водки и т.д. Нужно учитывать и психологию советских людей. Когда что-то достается бесплатно, то и отношение к полученной даром ценной бумаге, особенно вначале, было весьма легкомысленное. Лишь позже, по мере роста цены ваучера, когда люди поняли, что ваучеры можно действительно вложить в акции, а собрав большее их количество,

получить солидный пакет акций того или иного предприятия и потом с выгодой его продать, люди стали более внимательно относиться к ваучерам. Их если уж и продавали, то старались сделать это дороже.

Все сказанное не является критикой ваучерной модели приватизации. Любая схема массовой приватизации имела бы свои недостатки. Примененная в России стала еще и результатом многих компромиссов, в том числе между Верховным Советом и правительством. Эти компромиссы, как правило, не делали модель приватизации более эффективной.

В описанной ситуации ЧИФ был абсолютно нормальной, здоровой идеей. ЧИФ мог аккумулировать достаточно большой объем чеков для того, чтобы приобрести крупный пакет акций того или иного предприятия, дававший возможность участвовать в управлении этим предприятием, рассчитывать на какие-то серьезные дивиденды или, по крайней мере, продать крупный пакет выгоднее, чем отдельные акции. Квалифицированные эксперты ЧИФов, которые этим занимались, имели многократно большие возможности для сбора и анализа информации, для защиты прав фонда в качестве инвестора. Плюс возможность так называемой экономии на масштабах при пользовании телекоммуникациями, юридическими услугами, сборе информации и т.п. Разумеется, инвестирование со стороны фондов было гораздо более продуманным и эффективным, чем со стороны отдельных граждан. Сам институт чековых инвестиционных фондов не имел аналогов на Западе, не пережившем массовую приватизацию, но по многим своим параметрам он был во многом аналогом традиционных зарубежных инвестиционных фондов.

В отличие от обычных инвестиционных фондов было предусмотрено, что ЧИФы создаются только закрытого типа, т.е. они не могли выкупать свои акции у своих акционеров. Тем самым ставился заслон потенциальной практике сбора ваучеров с последую-

щим выкупом по дешевке акций фонда у акционеров и дальнейшим самостоятельным распоряжением активами фонда его управляющей компанией. Правда, акции фонда как любого открытого акционерного общества могли свободно продаваться на рынке, так что в принципе возможность косвенно купить свои акции у своих акционеров у фондов была.

И для обычных инвестиционных фондов и для ЧИФов вводился очень важный элемент — инвестиционная декларация. В ней фонд должен был заранее указать основные направления своей инвестиционной политики и способы обеспечения доходности вложений, с тем чтобы его потенциальные акционеры делали свой выбор осознанно, ориентируясь не только на создателей и управляющих фонда, но и на его инвестиционные планы. Конечно, как правило, эти декларации носили достаточно общий характер, и реальная деятельность фонда потом часто отличалась от того, что было записано в декларации. Контроль над соответствием планов их реализации практически отсутствовал.

К сожалению, как это у нас часто бывает, между замыслом и реализацией оказалась «дистанция огромного размера». В силу отсутствия опыта, недостаточного контроля, подчас из-за откровенного авантюризма людей, которые пришли в новое дело, многие ЧИФы оказались просто пустышкой. Люди, вложив туда свои ваучеры, по сути, получили в обмен еще менее значимые бумажки, называемые акциями этого фонда. Впоследствии они не получали вообще никакие или мизерные дивиденды. Если бы люди просто продали свой ваучер и положили деньги в банк, при условии, что этот банк не разорился бы, они заработали бы гораздо больше в виде процентов, чем получили от большинства чековых фондов. Ряд мелких фондов просто исчез, и фактически ваучеры у населения были, прямо скажем, украдены. Многие фонды, вместо того чтобы заниматься реальным ин-

вестированием, пустились в откровенные авантюры, собирая чеки и позже продавая их, а вырученные деньги используя для спекулятивных операций или просто крадя. В лучшем случае, купив акции на собранные чеки, управляющие фондом быстро продавали их, занимаясь в дальнейшем деятельностью, далекой от инвестиционной. Акционерам фонда — бывшим владельцам ваучеров — обычно от заработанных средств доставалось немного. Наконец, многие фонды, не обладая достаточным опытом и квалификацией специалистов, вложили свои ваучеры в неперспективные предприятия и стали владельцами неликвидных акций, которые при этом не приносили дивидендов, т.е. фактически эти фонды разорились. Увы, описанная судьба ЧИФов — это явление не единичное, а массовое, поскольку фондов было создано много. Это отчасти само по себе затрудняло контроль над ними, хотя все фонды получили лицензию Госкомимущества. Даже крупные инвестиционные ваучерные фонды не стали серьезными инвестиционными компаниями.

В середине 90-х Федеральная комиссия по ценным бумагам стала активно развивать идею паевых инвестиционных фондов именно для решения проблемы чековых инвестиционных фондов, с которыми нужно было что-то делать. Их было предложено преобразовать в паевые инвестиционные фонды. Часть ЧИФов действительно преобразовалась в ПИФы, а многие просто как-то тихо исчезли или направили свои деньги совсем на другие цели. Большинство населения, которое вложило свои ваучеры в чековые фонды, оказалось в итоге справедливо разочаровано. Так, отсутствием контроля Госкомимущество дискредитировало свою же в целом правильную и нужную идею.

Определенную положительную роль ЧИФы все-таки сыграли. Они дали возможность населению спокойно инвестировать свои ваучеры. Не случайно уровень получения приватизационных чеков был весьма

высок. Если мне не изменяет память, было получено порядка 93 или даже 97% всех выпущенных приватизационных чеков. И примерно такая же доля полученных ваучеров была инвестирована, хотя в большинстве случаев и не их первичными получателями, т.е. оставивших свой ваучер на память или выкинувших его оказалось немного. Значительная часть ваучеров была инвестирована именно через ЧИФы. В тот момент они сняли определенное напряжение, возникшее у многих из-за неясности, что же делать с ваучером. Даже сам президент и Чубайс тогда сказали, что они выберут какой-нибудь достойный инвестиционный фонд и вложат свой ваучер именно туда. Я не знаю, что в итоге президент сделал со своим ваучером, а Чубайс, кажется, сохранил его на память. Безусловно, ЧИФы дали определенное развитие российскому фондовому рынку, который только складывался, и показали, что, пусть с огрехами и трудностями, в России могут создаваться принципиально новые инвестиционные институты.

Тогда же, в октябре 1992 года, был принят еще ряд указов президента, которые в существенной мере развивали и конкретизировали то, как вообще будет развиваться система приватизационных чеков и как можно их использовать. В частности, был подписан указ, что на приватизационные чеки можно покупать жилье и приватизируемые объекты муниципальной собственности. Это было крайне существенно при приватизации государственного и муниципального жилья. Не менее значимо, что при последующем приобретении в собственность земельных участков, на которых находились приватизируемые государственные и муниципальные предприятия, за них тоже можно было расплачиваться чеками. В Указе Президента от 14 октября 1992 года правительству предписывалось разработать проект закона о системе так называемых земельных приватизационных чеков, которые должны были использоваться в качестве

средства платежа для расчетов при приобретении в собственность физическими или юридическими лицами любых земельных участков вообще. Но этот закон так и не был разработан, и земельных приватизационных чеков у нас не появилось.

В это же время был принят указ, который устанавливал, что за приватизационные чеки могла продаваться подавляющая часть акций приватизируемых предприятий. По предприятиям федеральной собственности за чеки могло продаваться до 80% общего числа обыкновенных (непривилегированных) акций. Для акционерных обществ, создававшихся в результате приватизации госсобственности в республиках, 35% акций должно было продаваться за чеки, но по решению соответствующих региональных парламентов эта цифра могла быть увеличена до 80%. При приватизации муниципальных предприятий 45% акций должно было продаваться за ваучеры, но соответствующим Советам народных депутатов разрешалось установить, что до 90% акций продается за чеки.

Таким образом, Госкомимущество и лично А. Чубайс прилагали серьезные усилия для того, чтобы ваучеры набрали цену и стали реальным средством платежа, чтобы ваучер получил хождение и не оказался просто пустой бумажкой. Кстати, в том же Указе от 14 октября был интересный пункт в плане наших тогдашних усилий по борьбе со злоупотреблениями и коррупцией. В нем устанавливалось, что служащие госаппаратов, включая служащих фондов имущества и комитетов по управлению имуществом всех уровней, могли использовать приватизационные чеки в процессе приватизации только путем приобретения акций специализированных инвестиционных фондов приватизации или для приобретения в собственность государственного муниципального жилья. Тем самым делалась попытка пресечь использование при приватизации дополнительной информации и связей, которыми чиновники обладали по долгу службы.

Нужно заметить, что в соответствии с решением V съезда народных депутатов, который дал президенту чрезвычайные полномочия в области формирования экономической политики, президент, в частности, получил право издавать указы, которые были приравнены по силе к законам при условии их последующего утверждения Верховным Советом. Точнее говоря, президент обязан был внести их на рассмотрение Верховного Совета, и если он их не отклонял, то указы вступали в силу. На рассмотрение давалось две недели. Обычно, когда мы готовили наиболее сложные для прохождения, потенциально конфликтные указы, мы старались подгадать их передачу в Верховный Совет к каким-нибудь каникулам либо к моментам, когда парламент был активно занят обустройством своей собственной жизни или организацией каких-нибудь новых комитетов и т.д. И вот в октябре 1992 года в рамках серии «приватизационных» указов, которые активно в тот момент принимались, создавая нормативную базу для приватизации, в частности был подготовлен указ о продаже за приватизационные чеки жилищного фонда, земельных участков и муниципальной собственности. Верховный Совет рассмотрел этот проект указа, внес туда не очень существенные коррективы и согласился с ним, после чего указ смог вступить в силу. В дальнейшем Верховный Совет и выросшая из него оппозиция яростно критиковали ваучерную приватизацию, называя приватизационные чеки обманом трудящихся, и т.д. А при этом 12 октября 1992 года Президиум Верховного Совета согласился с проектом важного Указа Президента на эту тему. Таким образом, строго говоря, ругать за решения в области приватизации Верховный Совет должен себя самого не меньше, чем президента, правительство и лично Анатолия Борисовича Чубайса.

Я уже говорил, что административный гений Чубайса проявлялся в том, что он старался придумать такие процедуры приватизации, которые реализовы-

вались бы «автоматически». Так, обычно принималось решение (чаще всего, в форме Указа Президента), устанавливавшее жесткие сроки проведения приватизации. Если предприятие не успевало за отведенный срок выбрать одну из возможных схем приватизации, «автоматически» включалась единственная, заданная заранее. Когда речь шла о каких-то ограничениях, Чубайс старался закрепить Указом Президента или ввести в программу приватизации исчерпывающий перечень ограничений, не допускавший толкований. Одним из примеров является указ, подписанный президентом 16 ноября 1992 года «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий». В этот момент у Чубайса шла жесткая борьба с отраслевыми министерствами за то, какую часть государственной собственности сохранять за государством, в частности, должны ли сохраняться за государством контрольные пакеты акций при приватизации предприятий. Отдельной темой было, кто будет управлять этими пакетами от лица государства — Госкомимущество и уполномоченные им лица или отраслевые министерства и, соответственно, уполномоченные ими лица. Эта борьба продолжалась еще много лет. Лишь на рубеже веков эти функции были полностью закреплены за Госкомимуществом.

В упомянутом указе четко фиксировалось, что закрепление контрольного пакета акций приватизированных предприятий федеральной собственности на срок до трех лет допускается только в отношении предприятий, относящихся к следующим видам деятельности: связь, электроэнергетика, добыча, переработка и сбыт нефти, природного газа и драгметаллов, производство вооружений, производство спирта и ликеро-водочной продукции, перевозки на железнодорожном, водном и воздушном транспорте. Оно допускалось также для научно-исследовательских и проектно-конструкторских предприятий, предприя-

тий по строительству и эксплуатации объектов, предназначенных для обеспечения национальной безопасности, и предприятий оптовой торговли, осуществляющих закупки для государственных нужд, включая экспортно-импортные операции. И было записано, что при закреплении контрольных пакетов акций за государством (здесь Чубайс сумел «продавить» отраслевые министерства) эти акции находятся в распоряжении соответствующего комитета по управлению имуществом. Правда, впоследствии эта борьба продолжалась, и по ряду отраслей Чубайса заставили отступить. Формально государственные акции были за Госкомимуществом, но они по договорам отдавались в траст или в управление отраслевым министерствам. Далее указ устанавливал, что в зависимости от компетенции или правительство, или Госкомимущество на контрактной основе поручало представление интересов государства в совете директоров приватизированного предприятия определенным лицам. Это могли быть должностные лица администрации предприятий или должностные лица органов госуправления.

Этим же указом вводилось понятие так называемой золотой акции, которая закреплялась за государством. Смысл ее состоит в том, что тоже на срок до трех лет владелец этой особой акции имел право вето на собрании акционеров при внесении изменений и дополнений в устав общества, при принятии решения о реорганизации предприятия, о его участии в других обществах и объединениях, о продаже, передаче в залог, аренду или отчуждении иными способами имущества компании. При этом передача в залог и траст золотой акции не допускалась.

Тем же «программным» указом было введено понятие холдинга и утверждено временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества. Холдинговой считалась компания, которая в своих активах имела контрольные пакеты акций

других компаний. При этом дочерняя компания не могла быть учредителем или владельцем акций холдинговой компании. Холдинговые компании могли быть созданы при преобразовании крупных предприятий с выделением из их состава в качестве самостоятельных юридических лиц отдельных подразделений, которые, однако, должны были остаться зависимыми от головного предприятия в плане принятия тех или иных ключевых решений. Аналогичная структура могла возникать при объединении пакетов акций юридически самостоятельных предприятий, в том числе с участием новых акционерных обществ. Основная идея создания холдинговых компаний состояла в том, чтобы найти компромисс между необходимостью выделить из крупных предприятий те или иные подразделения, которые могли развиваться самостоятельно и более оперативно. В своей деятельности они должны были быть относительно независимы и в то же время сохранить связи с предприятиями-смежниками или между бывшими подразделениями одного и того же предприятия. С одной стороны, они становились юридически самостоятельными, а с другой стороны, головная организация имела возможность влиять на назначение руководства этих дочерних предприятий, на возникающие там конфликты в отношении собственности.

Акционирование Газпрома

В то время произошло еще одно важное событие в сфере приватизации — преобразование государственного газового концерна «Газпром» в российское акционерное общество «Газпром», осуществленное специальным указом президента. Так началось первое преобразование этого станового хребта российской экономики, крупнейшего в мире монополиста по

производству и транспортировке газа. Этим же указом устанавливалось, что РАО «Газпром» создает единый фонд стабилизации и развития для поддержания мощностей по добычи газа и нефти, а также финансирования общеотраслевых и других затрат за счет отчислений от себестоимости продукции и прибыли, остающейся в распоряжении общества. Минэкономики и Минфин по согласованию с обществом должны были установить размер отчислений в создаваемый фонд. Так судьба еще раз плотно свела меня с Газпромом. Естественно, что создание такого фонда пролоббировал сам Газпром. Полагаю, что дело не обошлось без активного участия В.С. Черномырдина. Никакое другое акционерное общество не имело подобных фондов в своем распоряжении. Они существовали только для отраслей в целом. Впрочем, дефакто Газпром и представлял тогда всю отрасль, т.к. альтернативных производителей газа было мало. Особый фонд под управлением Газпрома просуществовал несколько лет и был ликвидирован лишь по категоричному настоянию Международного валютного фонда. МВФ решительно боролся за то, чтобы все возможные доходы, в том числе и направляемые на инвестиционные цели, аккумулировались в бюджете. Постепенно большинство отраслевых фондов было ликвидировано, и фонд Газпрома, оперировавший триллионами рублей (неденоминированных), был среди них последним. Газпром очень долго сопротивлялся этому решению, но в конце концов оно было принято.

Конечно, приватизация Газпрома проходила по специальной схеме. В уставной капитал РАО были включены 100% металлообрабатывающих предприятий концерна, единая система газоснабжения, контрольный пакет акций акционерных обществ, образуемых на базе газодобывающих предприятий (типа Надымгазпрома), предприятия, транспортировавшие газ (Мострансгаз и др.), внешнеторговая компания

«Газэкспорт», профильные научно-исследовательские институты, снабженческие предприятия, специальные станции технологической связи, центральное диспетчерское управление, управление газового надзора и др. Кроме того, в уставной капитал Газпрома были включены доли участия и пакеты акций, принадлежавшие концерну в российских и зарубежных предприятиях и организациях, поскольку к тому времени Газпром уже имел определенную собственность в ФРГ и в ряде других европейских стран, а также в бывших советских республиках. Одним словом, создавалась гигантская производственно-распределительная империя.

Было специально установлено, что все акции РАО «Газпром» на момент учреждения принадлежат Российской Федерации, и определялось, что в течение трех лет с момента учреждения общества доля государства должна составлять не менее 40% его акций. Привилегированные акции не предусматривались.

Впоследствии (в середине 90-х) произошла загадочная и беспрецедентная история по передаче госдоли в Газпроме в траст тогдашнему его руководителю Р.И. Вяхиреву. В соответствии с данным указом в течение 1992—1993 годов до 15% акций РАО «Газпром» в порядке закрытой подписки продавались членам трудовых коллективов и администрации предприятий на льготных условиях. Это был царский подарок лоббистам отрасли. 15% акций Газпрома это не 15% акций какой-нибудь маленькой фабрики по производству скобяных изделий.

При этом не менее 20% акций РАО «Газпром» должны были все-таки реализоваться за приватизационные чеки. Однако, как мы помним, и здесь были сделаны колоссальные исключения, на мой взгляд, ничем не обоснованные. Руководители газового монополиста вновь продемонстрировали недюжинные лоббистские способности. За ваучеры акции Газпрома под благовидным предлогом заботы о коренных

народах преимущественно продавались в регионах, где были расположены основные газодобывающие предприятия Газпрома. В результате, в отличие от других предприятий, покупательная способность ваучера, а соответственно, и его цена при приобретении акций Газпрома колебалась по регионам в сотни раз. Так, в каком-нибудь маленьком северном автономном округе, где добывался газ, можно было купить акции Газпрома чрезвычайно дешево. Населения там мало, и спрос на акции объективно был невысок, а «чужаков» не пускали. За один ваучер можно было получить несколько акций Газпрома, тогда как в центральных регионах, если акции газовой компании там вообще продавались, за одну акцию нужно было выложить несколько приватизационных чеков, а иногда и несколько десятков.

Коренные народы действительно страдали от испорченной природы и кардинального изменения традиционного уклада жизни в местах масштабной добычи газа. Однако, с другой стороны, у нас было много других пострадавших в части экологии регионов, где тоже размещались крупные, а иногда опасные и вредные производства, но для них таких исключений не было. А вот по Газпрому, наиболее лакомому кусочку российской промышленности, было принято подобное эксклюзивное решение. Я думаю, что поскольку такой гигант, как Газпром, так или иначе создавала и развивала вся страна, по нему должна была быть выставлена на продажу за ваучеры та же часть пакета акций, как и по другим предприятиям, и на тех же условиях. Уж если мы пошли на ваучерную схему приватизации, то нужно было выдерживать ее до конца без исключений. Самое прискорбное, что пострадавшим коренным жителям акций Газпрома в качестве компенсации почти не досталось. Их ваучеры в подавляющей части угрозами, обманом и посулами были просто скуплены директорами соответствующих предприятий и местны-

ми чиновниками, которые потом и получили акции Газпрома. В итоге вроде бы по-своему справедливая схема приватизации по особым правилам лишь способствовала существенному обогащению конкретных людей, поскольку акции Газпрома постоянно росли в цене, особенно после либерализации торговли ими. Даже за время с начала биржевой торговли этими акциями и до нынешнего кризиса их цена выросла примерно в десять раз. А уж по сравнению с ценой покупки на исключительных условиях за ваучер рост цены составил иногда сотни раз.

Новая структурная политика

Министерство экономики тоже не только занималось текущими делами, типа сокращения бюджетных расходов, но и активно работало на перспективу, в том числе среднесрочную, по тогдашним нашим меркам. В частности, 27 августа 92-го на заседании правительства была обсуждена подготовленная министерством концепция структурной политики на 1993 год и на перспективу. Я представлял ее на этом заседании. Мы уже тогда планировали, что на 93-й год главными задачами станут стимулирование инвестиций и накоплений, нахождение баланса между сдерживанием инфляции и спадом производства и безработицей. Речь в концепции шла о поддержке определенных приоритетных, а также базовых отраслей. В качестве таких отраслей на 1993—1994 годы рассматривались топливно-энергетический комплекс, производство продовольствия, конверсия ВПК и транспорт. Мы ставили тогда на 1993 год достаточно скромные задачи в области структурной политики: сдержать спад производства в базовых отраслях, перепрофилировать наиболее неэффективные производства, переориентировать ВПК на выпуск гражданской

продукции. Но при этом планировалось обеспечить государственную поддержку отраслям, которые в дальнейшем смогут стать очагами экономического роста. Как стратегическая цель уже тогда, при всей нашей бедности, ставилась задача построения высокотехнологичной рыночной экономики, конкурентоспособной на мировом рынке.

В качестве конкретных мер по привлечению инвестиций в приоритетные отрасли предполагалось использовать льготные кредиты, индексацию основных фондов, импортные и экспортные льготы. Мы пытались разными способами уйти от прямых бюджетных вливаний, от поддержки предприятий за счет бюджета и вели речь о создании более благоприятных «внешних» условий для функционирования приоритетных отраслей. При этом острый вопрос о банкротствах предприятий как средстве структурной перестройки тоже не обходился, хотя в подготовленной Минэкономики концепции особенного радикализма в этом плане не было. Тем не менее мы ставили вопрос о создании уже в 1992 году 10 санационных комиссий с участием представителей министерств и Центробанка, которые должны были рассматривать вопрос о санации неэффективных предприятий с учетом социально-политической обстановки в каждом регионе, всей цепочки хозяйственной связи и т.д. Таким образом, мы в Минэкономики с самого начала пытались подойти к идее банкротства достаточно взвешенно, так сказать, штучно, рассматривая каждое предприятие, его роль, обязательства, влияние его закрытия или перепрофилирования на ситуацию в отрасли и в регионе. Но одновременно мы четко ставили вопрос о том, что банкротства как средство структурной перестройки должны активизироваться.

Нужно сказать, что часть прессы встретила эту концепцию достаточно холодно. Считалось, что это отказ от финансовой стабилизации. Например, «Коммерсант» даже так и объявил, назвав свою статью,

опубликованную 31 августа 1992 года, — «Вместо объявленной ранее финансовой стабилизации придет структурная перестройка».

Я помню, само обсуждение этой концепции проходило на правительстве крайне тяжело. Вице-премьер Г. Хижа резко критиковал Минэкономики. Гайдар, который знал о том, что такая критика готовится, даже сначала неприятно поразил меня, удалив с этой части заседания правительства журналистов. Поскольку вопрос был концептуальный и серьезный, то мне как раз было интересно, чтобы он получил адекватное освещение в прессе из первых уст, а не в пересказе, поэтому, я помню, был несколько удивлен. Но потом Гайдар объяснил мне, что Хижа готовит разгромную речь, активную атаку. Это должно было быть его практически первое крупное программное выступление на правительстве после назначения с изложением собственного видения того, что должно делаться в экономике.

Дискуссия на правительстве была активной. А я оказался зажат как бы между молотом и наковальней. С одной стороны, Хижа действительно очень жестко критиковал меня за то, что предполагаемые нами меры не дадут никакого эффекта. Как он утверждал, мы не знаем ситуации в промышленности, поэтому предлагаемые нами меры недостаточны, являясь «косметикой». Его позиция всегда была проста — дайте больше денег. С другой стороны, радикальные экономисты-рыночники усматривали в нашей концепции чрезмерный дирижизм, слишком большое усиление роли государства. При особом желании позицию Минэкономики действительно можно было трактовать как небольшой отход от финансовой стабилизации. В концепции шла речь о том, что мы должны хотя бы сохранить объемы государственных инвестиций в следующем году после обвального их сокращения в 1992 году.

Одним словом, мне пришлось тогда нелегко. При обсуждении концепции невольно проявилась некото-

рая противоречивость и сложность моего положения как министра экономики. С одной стороны, постоянно работая с директорами предприятий и регионами, я знал их реальные нужды и видел, что в отдельных случаях «гайки» финансовой стабилизации нужно слегка ослабить. С другой стороны, я понимал необходимость скорейшего оздоровления финансовой системы, в том числе и в качестве фактора будущего роста производства и, соответственно, неизбежности сдержанности в бюджетных расходах. В итоге был бит на том заседании с обеих сторон. Радикалами — за первое, лоббистами — за второе. При этом мой авторитет вне правительства уверенно рос именно за счет того, что часто моя позиция была, может быть, более взвешенной, особенно по сравнению с крайними точками зрения.

И все же «задельные» работы на отдаленную перспективу, выражаясь на научном жаргоне, занимали меньшую часть нашей деятельности. Но и текущая работа не сводилась только к «тушению пожара». Сделав решительные шаги к созданию базовых основ рыночной экономики в России на первом этапе нашей работы, мы старались и в последующем каждый день активно продвигаться вперед по разным направлениям реформ.

Забота о сохранении фундаментальной науки

В рамках экономической реформы достаточно сложное положение сложилось в области науки, особенно фундаментальной. Многие академические и другие научные учреждения, занимавшиеся фундаментальной наукой, оказались почти на грани развала. Для того чтобы как-то решать их проблемы и облегчить их функционирование, нами в ноябре 1992 года

было принято постановление «О создании российского фонда фундаментальных исследований», который, кстати, успешно функционирует до сих пор. Фонд был создан в качестве самостоятельного юридического лица в форме некоммерческой организации. Основной его задачей ставилось содействие развитию фундаментальных научных исследований, повышению научной квалификации ученых, установлению научных контактов. Фонд должен был организовывать экспертизу и конкурсный отбор проектов фундаментальных научных исследований и их финансировать. Осуществлялось финансирование в виде специальных субсидий и грантов для инициативных проектов фундаментальных научных исследований, которые проводились небольшими научными коллективами и отдельными учеными, и в виде выделения дотаций научно-исследовательским институтам и вузам для развития их материальной базы. Фондом давались также стипендии и пособия для обучения в аспирантуре и стажировок талантливых ученых, как в нашей стране, так и за рубежом. Предоставлялись субсидии на приобретение научной литературы, средств связи, получение информации, установление научных контактов и т.д.

Важно отметить один концептуальный момент в деятельности задуманного нами фонда. Его деньги выделялись не научному институту вообще, где они растворялись в общем котле, «размазывались» по многим научным направлениям или вообще тратились на нужды содержания аппарата института, а конкретным группам ученых на реализацию конкретного проекта в области фундаментальных исследований, что существенно повышало эффективность использования средств. Это стало новой для России формой организации, поддержки и финансирования науки, хотя на Западе она известна давно и является преобладающей для фундаментальной науки. На Западе, особенно в США, фундаментальная наука раз-

вивается преимущественно в университетах, специального «квазиминистерства» фундаментальной науки типа нашей Академии наук, как правило, нет вовсе, а принцип финансирования через гранты активно используется.

На деятельность фонда выделялось 3% всех ассигнований, которые предусматривались в бюджете Российской Федерации на финансирование науки, и плюс добровольные взносы организаций и граждан, в том числе иностранных. Фонд за годы своего существования сумел поддержать целый ряд прорывных научных направлений и серьезных научных групп, помочь многим талантливым ученым, хотя, конечно, средства фонда и в наше время, и сейчас ничтожно малы по сравнению с потребностью российской науки. И все же важно, что на фоне нашей тогдашней нищеты правительство смогло подумать о нуждах науки, работающей на будущее, и внедрить новую эффективную форму поддержки ученых.

Цены на нефть — плавное движение к свободе

Основной головной болью правительства в плане регулирования цен долгое время оставались цены на энергоносители, особенно на нефть и нефтепродукты. Не решившись «отпустить на свободу» цены на нефть с самого начала, правительство потом двигалось к их либерализации постепенно. Серьезный шаг был сделан в мае 1992 года через постановление, называвшееся «Государственное регулирование цен на энергоресурсы и другие виды продукции». Готовилось оно достаточно долго. Еще 24 апреля 1992 года вопрос рассматривался на заседании правительства, и лишь 18 мая Ельцин подписал соответствующее постановление. Идея его состояла в том, что вводится

некая «энергетическая пошлина», своего рода косвенный налог, который взимается с выручки от продажи нефти и газа при превышении ценой определенного порога. Для нефти он был установлен в размере 280 руб. за тонну, для природного газа — 1100 руб. за 1000 кубометров. В целом ценам как бы разрешалось свободно колебаться, но с изменением энергетической пошлины. Для цены на нефть верхний порог цен устанавливался в 2200 руб. за тонну, а для природного газа — 1600 руб. за 1000 кубометров. Принятие этого постановления отменило существовавшую ранее достаточно сложную систему ценообразования, особенно на нефть, когда часть ее продавалась по свободным ценам, а часть — по регулируемым. Примерно 40% всей реализации уже шло по свободным ценам.

Окончательно освободить цены мы тогда все-таки не решились, хотя на этом настаивали энергетики, и, в частности, их позицию активно защищал Володя Лопухин — министр топлива и энергетики. Они мотивировали свое требование тем, что энергетические предприятия, особенно нефтяные и газовые, объективно оказались в сложном положении. У них были установлены пределы роста цен, а цены на все другие товары, в том числе комплектующие и оборудование для ТЭК, активно растут. Однако мы все-таки боялись социального взрыва, находились под давлением энергопотребляющих отраслей. В частности, я сам был тогда сторонником концепции постепенной либерализации цен на энергоносители. Новым постановлением мы делали ограничение роста цен не жестким, а просто резко ослабляли стимулы предприятий к повышению цен за счет того, что дополнительная выручка у них в подавляющей части изымалась. Фактически от прямого ограничения цен мы переходили к косвенному — через рентабельность. Эта моя концепция и была в итоге реализована. Пресса, помнится, активно противопоставляла наши концепции — мою и Лопухина, — что было, на мой взгляд, некото-

рым преувеличением. Чтобы рассказать о нашем решении и одновременно пресечь домыслы журналистов о каком-то разладе в правительстве, мы с Володей вместе выступили на пресс-конференции по поводу нового механизма ценообразования.

Не сразу решились мы отпустить цены на энергоресурсы, прежде всего на нефть и газ, и в дальнейшем. Осуществлялось постепенное повышение предельных уровней цен на энергоресурсы при общем сокращении числа административно регулируемых цен. Вопрос свободных цен на нефть, конечно, оставался одним из ключевых с точки зрения и ценового регулирования вообще, и уровня издержек и рентабельности всех отраслей народного хозяйства, и общего продвижения к рыночной экономике, и состояния бюджета. Это для любой экономики, а для нашей страны тем более, — цены ключевые, структурообразующие. Мы определенное время действовали через ограничение рентабельности.

Наконец, по мере некоторого снижения общего уровня инфляции и продвижения экономической реформы в целом мы все-таки решились при многочисленных оговорках, что называется, сдержках и противовесах, де-факто «отпустить» цены на нефть. Это было одно из программных решений. Закреплено оно было специальным Указом Президента № 1089 от 17 сентября 1992 года. В этом Указе было несколько ключевых моментов, в частности пункт 6, который говорил о том, что цены предприятий на нефтепродукты устанавливаются по согласованию с потребителями. Таким образом, помимо того, что цена на нефть фактически делалась свободной, свободной делалась цена и на нефтепродукты. Применительно к нефтепродуктам одновременно были ограничены размеры снабженческо-сбытовых надбавок к цене, которые зависели обратно пропорционально от цены предприятия — поставщика нефтепродуктов. Чем выше была эта цена, тем в процентном отношении меньше была снабжен-

ческо-сбытовая наценка торговых предприятий. Так мы старались заложить в механизм ценообразования выгодный конечному потребителю конфликт интересов производителей и торговли.

Другой важный момент, который предусматривался в этом Указе, состоял в изменении условий торговли со странами СНГ, которая фактически до этого времени продолжала откровенно дотироваться заниженными ценами, что очень дорого обходилось России. Этим Указом устанавливалось, что при наличии специальных соглашений со странами СНГ торговля осуществляется по ценам, предусмотренным этими двухсторонними или многосторонними межправительственными соглашениями, но по ценам, не ниже цен в промышленности, действующих в России. Если же соглашением это не предусмотрено, то торговля осуществляется, во-первых, на условиях предварительной оплаты, и во-вторых, и это главное — по ценам, ориентированным на мировые. Эта странная формула, конечно, была некоторым лукавством с нашей стороны. Придумали ее в моем Минэкономики, которое отвечало за подготовку и реализацию экономических соглашений со странами СНГ. Реально имелось в виду, естественно, что вне рамок соглашений мы переходим на торговлю по мировым ценам. Более того, они применялись на условиях «франко-станция отправления», т.е. за доставку потребители должны были платить отдельно. Условия, конечно, достаточно жесткие, особенно по сравнению с тем, что было раньше.

В целом в них присутствовал и определенный компромисс по политическим соображениям, поскольку новые условия распространялись лишь на торговлю вне рамок межправительственных соглашений. Мы тоже получали от такого варианта не только минусы, но и некоторую выгоду, поскольку тоже покупали в рамках межправительственных соглашений товары не по мировым ценам, а по согласованным. Особенно актуально для нас это было применительно

к хлопку, зерну и еще ряду продуктов. Замечу, что по каждой из этих позиций при подготовке соглашений шла ожесточенная торговля. Тем не менее, несмотря на элементы компромисса, пришлось долго убеждать президента, что нужно пойти на такое решение.

Этим же Указом, кстати, устанавливались свободные тарифы при пассажирских перевозках воздушным транспортом и связанные с ними работы и услуги. Вопреки нашим опасениям и апокалиптическим предсказаниям некоторых оппонентов ничего драматического при этом не произошло. Я писал ранее, что мы боялись, что у нас Север останется без людей, что люди не смогут выбираться оттуда на «большую землю» и т.д. В общем, все это довольно быстро вошло в нормальное русло. Конечно, тарифы легли достаточно тяжелым бременем на расходы той части населения, которой приходилось много летать, но катастрофы не произошло.

И все же главным в этом Указе было негласное освобождение цен на нефть. Заключалось оно в следующем (мне кажется, в выработанном решении была довольно серьезная игра ума). Формируется специальный фонд ценового регулирования Минфина при поставках нефти. Из этого фонда осуществляются дотационные выплаты, в том числе связанные с повышением цен на нефть, нефтепродукты и другие энергоносители (этим же Указом на 30% повышались цены на уголь, сланцы и продукты обогащения угля, остававшиеся лимитированными). Было установлено, что если согласованная с потребителем цена на нефть (без акцизного сбора и НДС) менее 4 тысяч руб., то отчисления в этот фонд не производятся. Если цена составляет от 4 тысяч до 4,5 тысячи руб., то отчисления составляют 30% с каждых 100 руб. сверх 4 тысяч. Далее процент отчислений нарастал. При цене свыше 5 тысяч руб. в фонд перечислялась половина выручки от этого прироста цены. Фактически вводился некоторый нефтяной налог. Он не назывался, разумеется, налогом и вводился поэтому не

законом, а указом президента. Это экономило время и избавляло нас от долгих согласований и обсуждений с Верховным Советом. К тому же установленный сбор был достаточно гибким, что обычно нехарактерно для налогов. Хотя, конечно, определенную критику нам пришлось по этому поводу выслушать. Формально она была не лишена оснований, потому что мы, по сути, как бы вводили новый налог. Но нам важна была сама идея. Состояла она в том, что если предприятие повышает цены на нефть, то оно должно часть своей дополнительной прибыли отдать в бюджет. Таким образом, от прямого административного регулирования цен мы переходили уже к регулированию косвенному, тарифному.

Одновременно вводился индивидуальный подход к добывающим предприятиям в части акцизов. Сам термин в данном случае был выбран не очень удачно, поскольку де-факто это были рентные платежи. Указом давалось поручение правительству в недельный срок дифференцировать эти акцизы по каждому предприятию, потому что экономические показатели их деятельности, естественно в немалой степени, зависели от условий добычи и других природных условий. В правительстве этим занималось Министерство топлива и энергетики. Как всегда бывает при принятии индивидуальных решений, особенно в достаточно массовом масштабе, не обошлось без волюнтаризма и даже, не исключаю, коррупции. Никого конкретно обвинять, разумеется, не могу.

Впоследствии, как мы знаем, российское правительство активно развивало эти идеи. Наш акциз (теперь он называется налог на добычу полезных ископаемых) стал более универсальным. Была введена также экспортная пошлина, которая, по сути, реализовывала ту же идею, что если предприятие продает свою нефть (в данном случае, на экспорт) дороже некоторого устанавливаемого порога, то часть выручки оно отдает государству. Сейчас это один из ключевых источников

поступлений в бюджет от внешнеэкономической деятельности. Наша идея введения прямой зависимости государственных поборов от размера цены продажи нефти предприятием прижилась надолго.

Я не скажу, что этот Указ очень эффективно работал. Он, скорее, заложил основу перехода к новой системе регулирования ценовых пропорций в топливно-энергетическом комплексе и регулирования финансовых взаимоотношений государства с ТЭК в целом. Тем не менее принятые решения способствовали, с одной стороны, повышению доходов бюджета от ТЭК, а с другой стороны, в большей степени переводили нефтяную промышленность на условия самообеспечения, самофинансирования и хозрасчета, одним словом, на рыночные рельсы.

Что не может быть тайной

В рамках «малых дел» реформы было принято на первый взгляд малозначимое, а на самом деле очень существенное решение, абсолютно не свойственное для предыдущего, «социалистического» законотворчества. Речь идет об установлении перечня сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну. Учтем, в стране только-только начал создаваться частный сектор, впереди была массовая приватизация госсобственности, и нужно было создать условия, позволяющие понять реальное финансовое состояние предприятий. В СССР многие совершенно естественные для нормального экономического анализа сведения вообще были государственной тайной или как минимум документами для служебного пользования. Теперь получившие свободу директора сами стали определять, что на их предприятии составляет «коммерческую тайну». Каждый действовал в меру своего понимания предмета, часто засекречивая все и вся.

Разработанный нами документ вводил этот процесс в цивилизованное русло. В нем четко и ясно говорилось, что учредительные документы не могут составлять тайну, как и документы, дающие право заниматься предпринимательской деятельностью. Самое главное — «рассекречивались» данные по установленным формам отчетности о финансово-хозяйственной деятельности: документы о платежеспособности организации, сведения о численности работающих и заработной плате, об условиях труда, наличии вакансий, об уплате налогов и обязательных платежей, о загрязнении окружающей среды, сведения об участии должностных лиц в кооперативах, малых предприятиях, товариществах и т.д.

Отчасти это было сделано тогда с вполне утилитарной для самого государства целью. Нужно было, чтобы российские контрольные и налоговые службы получили максимальный доступ к информации предприятий. Особенно актуально это было для бывших заводов и фабрик союзного подчинения, с которыми российские службы раньше почти не имели дела. Но в то же время документ составлялся и с прицелом на перспективу приватизации. Вторым его пунктом государственным и муниципальным предприятиям запрещалось до процесса их приватизации и в ходе нее относить к коммерческой тайне размер имущества, денежные средства, вложения в доходные активы, торговые, кредитные и иные договора и т.д. Тем самым мы открывали предприятия для изучения возможным будущим владельцам. Ведь для того, чтобы люди могли всерьез покупать предприятия и участвовать в приватизации, нужно было, чтобы они имели возможность хотя бы приблизительно понять, что предприятия собой представляют. Директора часто этому противились. Конечно, с точки зрения международного права документ получился необычный, даже в чем-то смешной. В нормальной юридической практике разрешено все, что не запрещено. И у нас всегда был перечень сведений, составляющих госу-

дарственную тайну. Все, не подпадающее под этот перечень, вроде бы должно быть открыто. Но в реальной жизни на самом первом этапе становления рыночной экономики было по-иному, поэтому и был принят документ, в явном виде перечислявший то, что не может являться тайной. Инициатива создания такого документа исходила от Госкомимущества Анатолия Чубайса и налоговых служб.

Борьба с Верховным Советом за доходы и расходы

В июне 92-го года было принято постановление Верховного Совета, имевшее большое значение для повседневной практики каждого предприятия. В нем Верховный Совет фактически согласился с проектом Постановления Правительства «Об утверждении положения в составе затрат по производству и реализации продукции, включаемых в себестоимость и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли», подготовленным Министерством экономики. За этим длинным и нудным названием на самом деле скрывался чрезвычайно важный документ. Он определял, что можно относить на себестоимость продукции и услуг, уменьшая при этом налоговую базу по налогу на прибыль, какие доходы формируют базу налога на прибыль, как определяются финансовые результаты деятельности предприятия. В положении формулировались также возможные льготы при налогообложении прибыли. Это был первый серьезный шаг к формированию налогового кодекса для новой, рыночной экономики. Он затрагивал каждое российское предприятие и организацию всех форм собственности.

Это был один из тех нечастых случаев, когда правительство сработало с Верховным Советом слаженно и

эффективно. Должен заметить, что если речь шла пусть о важных, но сугубо рабочих, можно сказать «технологических», моментах госрегулирования, типа приведенного выше, парламент обычно с нами соглашался. Влезать в суть многостраничных законопроектов с обилием специальных терминов многим депутатам было лень, а часто просто не под силу. Значительная часть тогдашних членов Верховного Совета пришли в законодательную власть на фоне высокой политической активности общества в конце 80-х годов. Там было немало «народных трибунов», старых советских и партийных аппаратчиков, а профессиональные экономисты и юристы составляли явное меньшинство. Уровень экономической грамотности большинства депутатов, особенно применительно к рыночным отношениям, был, мягко говоря, невысок. Зато Верховный Совет сразу оживлялся, когда речь заходила о каких-то концептуальных положениях или о выделении денег. Такие принципиальные моменты, как степень и этапы либерализации экономики, способ проведения приватизации и т.п., вызывали в парламенте бурные дискуссии. А многие депутаты видели свою главную функцию в «выбивании» денег у правительства по любым направлениям, совершенно не считаясь с реальными возможностями бюджета страны.

Часто под видом концептуальных расхождений выступала просто чистая борьба за власть и амбиции руководителей парламента. Почти всегда присутствовало желание уличить правительство в некомпетентности, а иногда — и в сознательном разрушении экономики. Подчас Верховный Совет шел на конфронтацию с президентом и правительством ради конфронтации как таковой. Слишком уж раздражало его это молодое, образованное, решительное правительство, с одной стороны, постоянно пытавшееся заставить парламентариев принимать непростые экономические решения, а с другой — мешавшее раздавать деньги направо и налево. Справедливости ради нужно сказать, что мы вели

себя по отношению к Верховному Совету тоже довольно задиристо. Вместо того чтобы терпеливо втолковывать депутатам прописные истины, искать компромиссы, мы слишком часто, особенно на первом этапе, уличали их в малограмотности или откровенном лоббизме. Терпимости в нас было маловато и взаимного уважения, в общем, могло бы быть и побольше. Хотя, честно говоря, слушать депутатов часто было мучительно тяжело, а уж искать компромиссы — тем более, особенно с учетом какой-то необыкновенной страсти большинства парламентариев, начиная со спикера, поучать всех и вся и прежде всего правительство.

Одной из любимых тем депутатов, в рамках которой они пытались уличить правительство в непрофессионализме и даже склонности к махинациям, было использование валюты. Главный тезис Верховного Совета состоял в том, что мы неизвестно что делаем с валютой и неизвестно как о ней отчитываемся. О состоянии валютных резервов страны на стадии нашего прихода в правительство я уже рассказывал. Делить и тратить было практически нечего. Но дело даже не в этом. Показатели валютного баланса, естественно, включались в общий финансовый баланс и бюджет страны, которые представлялись нами на рассмотрение и утверждение депутатам. При этом они, разумеется, пересчитывались в рубли. Этого парламентариям казалось недостаточно, и они все время требовали, чтобы мы давали отчет об использовании непосредственно валюты и представляли валютный баланс им на утверждение. Некоторое минимальное лукавство в представлении в Верховный Совет обобщенных показателей с нашей стороны было. При этом, спаси господи, речь не шла о сокрытии распоряжения валютными средствами в каких-то корыстных или личных интересах. Просто тяжелейшее положение с валютой требовало принятия оперативных решений (о режиме работы валютно-экономической комиссии правительства я уже рассказывал выше), и долгое утвержде-

ние этих расходов в парламенте сильно затруднило бы работу. Повторюсь, все валютные затраты находили отражение в финансовом балансе, бюджете и отчете о его исполнении, а давать Верховному Совету возможность вмешиваться в оперативное управление валютой, что он очень хотел делать, вопреки собственно разделению властей, большого желания у нас, прямо скажем, не было.

Другой темой для постоянного «бодания» с Верховным Советом было обвинение с его стороны, что правительство занижает прогнозируемую инфляцию и тем самым занижает планируемые доходы бюджета. Соответственно, недооцененными, по мнению парламентариев, оказывались и возможные расходы бюджета, что лишало депутатов радости поделить большие суммы, чем они делили. Для противодействия подобным ухищрениям правительства при Верховном Совете был создан специальный контрольно-бюджетный комитет (некий прообраз Счетной палаты). Формально его функцией было отслеживать собираемость налогов, формирование доходов и использование бюджета. Де-факто он пытался контролировать все направления финансовой деятельности правительства. Комитет имел неплохих специалистов. Возглавляла его бывшая руководительница финансового подразделения Министерства экономики РСФСР. Я ранее не взял ее во вновь созданное на базе союзного и российского ведомств министерство просто потому, что в союзном министерстве были более сильные финансисты, хотя она была опытным, квалифицированным специалистом. Некоторая естественная обида заставляла эту даму «рыть землю», уличая правительство во всех смертных грехах.

Возглавляли это наступление на правительство председатель парламентского Комитета по бюджету, налогам и ценам, бывший председатель Госплана Татарии Воронин и его заместитель А. Починок, который вскоре возглавил комитет. Он тогда был одним

из главных если не идеологов, то, по крайней мере, практиков борьбы с правительством со стороны Верховного Совета на почве конкретных цифр, бюджетных показателей, доходов и расходов бюджета и т.д. Впоследствии, уже после разгона Верховного Совета, Александр Петрович, как и многие депутаты, не поддержавшие Хасбулатова, был взят в структуры исполнительной власти. В итоге Починок оказался в числе горячих сторонников Гайдара, стал членом партии «Демократический выбор России», депутатом Госдумы от демократического блока. Но в то время, я помню, он все время пытался нас уличить в том, что мы занижаем доходы бюджета с тем, чтобы потом, когда бюджет будет перевыполнен по доходам, мы могли независимо от Верховного Совета произвольно осуществлять расходы.

Доля истины в этом была. Подобным инструментом подстраховки пользуются все правительства, включая нынешнее российское. И «нормальный» парламент в отличие от современной Государственной думы всегда подобным попыткам противостоит. В итоге парламентских дискуссий вокруг бюджета в цивилизованном обществе и рождается его сбалансированный, отвечающий современным задачам страны и ее финансовым возможностям вариант.

Сразу подчеркну, что желание тратить собранные в бюджет дополнительные средства без предварительного утверждения парламентом не было главным мотивом осторожности правительства при оценке доходов бюджета. Мы в большей степени боялись завысить доходы, что привело бы к еще большему дисбалансу с расходами, который и так был слишком велик. Рассчитывая «сдержанный» вариант доходов и расходов, мы учитывали не только потенциальную налоговую базу, но и собираемость налогов, проблема которой тогда с учетом изменения налоговой системы и неопытности налоговых служб стояла достаточно остро. Впрочем, она остается актуальной и поныне,

несмотря на наличие Налогового кодекса и значительное укрепление налоговых служб. Была и вторая причина. Мы не хотели закладывать в бюджет повышенные показатели прогноза инфляции, поскольку это порождало бы дополнительные инфляционные ожидания, которые в то время и так играли роль существенного инфляционного фактора. Остаются они таковыми и сейчас. Отчасти поэтому правительство и Центральный банк все последние годы закладывают в бюджет параметры инфляции, которые в дальнейшем оказываются заметно ниже фактических. К сожалению, Верховный Совет отказывался воспринимать все эти рациональные аргументы и упорно гнул свою линию на «бумажное» наращивание доходов и расходов бюджета, которые распределялись в дальнейшем в виде дополнительного финансирования или предоставляемых льгот по налогам. Все это было бы не так драматично, если бы дефицит бюджета не исчислялся цифрами выше 10% ВВП.

Справедливости ради нужно сказать, что иногда парламентарии пытались найти и подсказать правительству реальные дополнительные источники доходов или упорядочения расходов. Я уже упоминал постановление Верховного Совета о введении в действие закона о бюджетной системе Российской Федерации на 1992 год, которое отменяло акты национальных республик об использовании одноканальной системы уплаты налогов в федеральный бюджет. В том же постановлении впервые зашла речь о подготовке введения акцизов, а также о взимании НДС и акцизов с импортных товаров. Там давались и важные поручения. Например, разработать программу сокращения Вооруженных Сил и дать предложения по финансированию связанных с этим расходов, но в пределах общей суммы расходов бюджета на оборону, т.е. не раздувая дополнительно расходы бюджета.

Идеи реформы федеральных органов исполнительной власти

Вопрос о правительстве, его функциональном составе и системе формирования постоянно был одним из камней преткновения в отношениях президента и парламента. Осенью 1992 года президент решил подготовить принципиально новую структуру правительства. Одновременно разрабатывался Закон «О Совете Министров — Правительстве Российской Федерации» и структура органов федеральной власти, которая впоследствии была введена указом президента. Была создана специальная комиссия правительства. Возглавлял всю эту работу Шумейко, человек, умевший находить компромиссы, сглаживать острые углы, при необходимости, правда, проявить жесткость. Шумейко вообще в значительной степени сосредоточился в правительстве на оргвопросах, включая кадры, тогда как Гайдар в первую очередь «тянул» экономику. Надо отдать должное Владимиру Филипповичу. Он сумел за относительно короткое время посадить на самые разнообразные должности достаточно большое число своих сподвижников. Кто-то из его помощников стал даже министром. При этом случались и скандальные истории, как с Димой Якубовским, поставленным Шумейко чуть ли не курировать силовые органы.

Тогда же была предпринята довольно интересная, хотя, прямо скажем, неоднозначная попытка ввести некоторую иерархию органов федеральной исполнительной власти, разделив уровень министерств и других ведомств. Выделялись министерства, госкомитеты, «просто» комитеты, федеральные службы, агентства и инспекции. Замечу, что нечто подобное было использовано и в «путинской» административной реформе середины 2000-х годов.

С министерством все было более или менее ясно. Оно руководило отраслью или сферой деятельности.

Его глава — министр — входил в состав правительства. Он осуществлял руководство порученной ему сферой деятельности на основе единоначалия и нес персональную ответственность за выполнение возложенных на министерство функций.

Интереснее было с Госкомитетом. Тогда задумка состояла в том, что Госкомитет — это орган федеральной власти, который осуществлял на основе коллегиальности функции межотраслевого регулирования, т.е. это был орган, решавший межотраслевые проблемы. Председатель Госкомитета тоже входил в состав правительства. Однако решения Государственного комитета по межотраслевым вопросам, имеющие нормативный характер, должны были приниматься совместно членами комитета и оформляться его постановлениями. Члены Госкомитета утверждались и освобождались от должности правительством. Таким образом, с одной стороны, был председатель Госкомитета, который осуществлял оперативное руководство, естественно, тоже на принципах единоначалия, а с другой стороны, программные решения должны были приниматься членами комитета коллегиально. При этом предполагалось, что членами комитета (как и членами коллегии министерства) могут быть не только его сотрудники, но и руководители или сотрудники других министерств, а также представители научной и иной общественности. Принципиальное различие состояло в том, что решения коллегии носили в основном рекомендательный характер и проводились в жизнь приказом или распоряжением министра. Решение комитета было окончательным и оформлялось постановлением. Председатель Госкомитета при его принятии был лишь первым среди равных.

На практике эта идея не была реализована. Фактически никакой разницы между Госкомитетом и министерством не получилось, и председатель Госкомитета принимал решения, как и любой министр. Эти решения являлись де-факто обязательными для исполнения, а степень участия членов Госкомитета в их

подготовке на практике зависела от личности председателя и членов комитета, стиля работы руководителя, традиций, сложившихся в том или ином ведомстве, но не от его формального статуса.

Следующим звеном были комитеты, которые осуществляли государственное регулирование и отраслевую координацию по вопросам, находящимся в ведении этого комитета. Председатель комитета уже не входил в состав правительства. Федеральные службы, агентства и инспекции тоже были центральными органами исполнительной власти. Они осуществляли специальные функции, в основном разрешительные, контрольные или надзорные. Их руководители тоже не входили в состав правительства, хотя и назначались президентом (заместители — уже правительством). Финансировались все эти органы из государственного бюджета.

Была еще одна любопытная новация, которая существенно изменяла то построение правительства, которое мы осуществили в 91-м году. Я уже отмечал, что роль министра в том правительстве была достаточно высока. Помимо того что он руководил вверенным ему министерством и, соответственно, вверенной этому министерству сферой деятельности непосредственно, министр в зависимости от ранга министерства курировал еще целый ряд других ведомств и организаций. Так, я как министр экономики на первом этапе курировал Комитет по иностранным инвестициям, позднее переведенный под Минфин, Комитет цен, Комитет по государственным резервам и еще ряд государственных органов, не считая научных институтов. Теперь же было принято решение, что министерства, комитеты и прочие ведомства действуют самостоятельно в пределах установленной им компетенции и не могут входить в состав министерств или быть им подведомственными. Даже самая «хилая» инспекция становилась самостоятельной и подконтрольной только правительству в целом.

В дальнейшем структура правительства и система соподчиненности ведомств еще неоднократно менялась, используя разные комбинации подходов. Продолжаются поиски оптимальной структуры органов исполнительной власти и сейчас, т.е. переходный период в административной работе, для которого характерны постоянные новации и изменения, несколько затянулся. В принципе, это не так страшно. Беда в том, что все минувшие годы многие организационные решения принимались не только исходя из здравого смысла и ситуации, не только из необходимости решения тех или иных задач, а с ориентацией на конкретных людей и под давлением различных лоббирующих групп.

Обычно верх берет линия на создание все новых ведомств, формально — под очередную государственную задачу, а на практике — часто под конкретного потенциального руководителя. Если вначале у нас в правительстве было около 20 министерств плюс небольшое количество других ведомств, то на некоторых последующих этапах их становилось более сотни только на федеральном уровне. При этом почти постоянно шла борьба за сокращение аппарата, за его объединение, укрепление. Эпизодически принималось какое-то кардинальное решение по сокращению числа ведомств и/или численности их сотрудников. Например, летом 1996 года после президентских выборов было решено сократить число федеральных органов исполнительной власти более чем на четверть.

Впоследствии частными решениями опять были созданы новые министерства, комитеты, комиссии, инспекции и т.д. Потом следовало очередное кардинальное сокращение. Эта чиновничья вакханалия продолжается до сих пор, в том числе и на региональном уровне. В итоге в России уже больше госчиновников, чем их было в Советском Союзе, несмотря на исчезновение органов КПСС, ВЛКСМ, пионерской организации, народного контроля и т.п.

Сокращение аппарата приводит к его росту

30 сентября 1992 года Президент подписал Указы «О системе центральных органов федеральной исполнительной власти» и «О структуре центральных органов федеральной исполнительной власти», которые реализовывали описанные выше идеи. У второго Указа была важная преамбула. Она констатировала, что изменение структуры органов власти осуществляется в целях формирования отвечающей современному этапу радикальной экономической реформы рациональной структуры центральных органов федеральной исполнительной власти, децентрализации власти, повышения самостоятельности местных органов, в том числе в проведении реформ.

Пожалуй, наиболее крупная новация, которая была предпринята в рамках описываемой реформы, состояла в ликвидации Министерства промышленности и действующих в его составе достаточно автономных департаментов и создании на их базе комитетов с более низким рангом, уже не входящих в состав правительства. Были созданы Комитет по химической и нефтехимической промышленности, Комитет по оборонным отраслям, впоследствии преобразованный в государственный комитет, Комитет по металлургии и Комитет по машиностроению. Плюс образовывался еще Госкомитет по промышленной политике.

Минпром изначально создавался не из единого союзного или российского министерства как Министерство экономики России преимущественно из Госплана Союза, а из нескольких десятков союзных и ряда российских промышленных министерств. Это получился мало управляемый монстр, к тому же без серьезных ресурсов и властных полномочий. Практически департаменты министерства, образованные на базе бывших союзных ведомств, оказались автоном-

ны и мало управляемы руководством министерства. При этом они, естественно, обладали еще меньшими полномочиями и властными рычагами, чем министерство в целом. В такой ситуации, конечно, было сложно сохранить кадры, заставить их работать слаженно. Министр А. Титкин, еще недавно директор небольшого завода в Тульской области, а позднее народный депутат России, авторитетом среди бывших союзных начальников не пользовался, и объединить их во благо дела не смог.

Плюс Титкин активно выступал против той модели приватизации, которую предложил Чубайс. Боролся он и против разделения полномочий, которое вытекало из приватизации в части управления закрепленными за государством пакетами акций. Чубайс в то время пользовался достаточно серьезным влиянием в правительстве, был в ранге вице-премьера, но главное — пользовался большим авторитетом у Гайдара. Это противостояние стало еще одним дополнительным мотивом для расформирования и ликвидации Минпрома.

Могу ныне признаться, что я хотя и не был инициатором его ликвидации, тоже в какой-то степени приложил к ней руку. Минпром был хотя и слабым, но конкурентом Министерства экономики. Конечно, Минэкономики явно стояло выше и по функциям, и по полномочиям, и по ресурсам в своем распоряжении, и, главное, по составу кадров. Мне все-таки удалось сохранить значительную часть квалифицированных кадров, которые, в том числе, хорошо знали промышленность, людей и ситуацию на местах. В Минпроме все это было намного слабее не только из-за потери кадров, но и потому, что в Госплан рекрутировали в советское время лучших специалистов из отраслевых министерств. Тем не менее А. Титкин пытался претендовать на какую-то часть функций, которые уже легко выполняло Министерство экономики. В итоге и я стал сторонником реформирования Минпрома. Скромные комитеты, созданные на его основе,

председатели которых даже не входили в состав Совета Министров, конечно, уже никакой конкуренции Министерству экономики составлять не могли.

Как я уже сказал, в рамках реформы правительства было ликвидировано курирование со стороны министерств за самостоятельными комитетами. Подверглась ревизии и схема комитетов внутри министерства. Соответственно, последние были или ликвидированы, или преобразованы в подразделения министерств, а первые ликвидированы или отпущены в «свободное плавание», т.е. переведены в прямое подчинение правительства. Так произошло, например, с Комитетом по социальной помощи семье и детям при Минсоцразвитии, с Комитетом по профессиональному образованию при Министерстве образования, с Комитетом медицинской промышленности при Минздраве, с Комитетом пищевой и перерабатывающей промышленности при Минсельхозе, с множеством комитетов, которые существовали в составе Министерства топлива и энергетики. Все они стали подразделениями своих головных министерств. Таким образом, действовали мы достаточно решительно, борясь за сокращение чиновничьего аппарата. Ведь каждый комитет, даже в составе министерства, это некое количество «периферийных» служб типа юридического отдела, отдела кадров, снабжения, бухгалтерии и т.п. Плюс обслуживающий персонал, а главное — когорта начальников и их заместителей.

Формально был ликвидирован фактически так и не созданный Комитет поддержки малых предприятий и предпринимательства при Госкомимуществе. На этом вопросе я хотел бы остановиться особо. Идея некоего ведомства, отвечающего за предпринимательство, регулярно возникала в правительстве и возникает по сию пору. В 1995 году такой комитет даже на правах Госкомитета был вновь создан. В правительстве С. Кириенко его возглавила И. Хакамада, человек активный и творческий. Тем не менее, просуществовав несколько лет и так ничем особо себя не

проявив, комитет опять был ликвидирован, кажется, Примаковым. Идея подобного комитета, конечно, несколько надуманная. С одной стороны, правительство много лет справедливо озабочено медленным развитием предпринимательства, сложностями ведения бизнеса в России. С другой стороны, ни одно специальное ведомство, даже если оно будет влиятельным и авторитетным, в одиночку эти проблемы не решит. Нужно менять предпринимательский климат в стране в целом, и это задача всей власти — и исполнительной, и законодательной, и судебной. Нормальная рыночная экономика вся состоит из предпринимателей (за исключением небольшого числа государственных казенных предприятий). Поэтому если еще для малого предпринимательства можно представить себе какое-то особое ведомство, обеспечивающее защиту, опеку и регулирование этого специфического сектора экономики, то ведомство, занимающееся предпринимательством вообще, — это ведомство, как бы курирующее всю экономику. Однако для этого уже существуют Министерство экономики и отраслевые министерства. Плюс специальные ведомства типа антимонопольной или таможенной службы, имеющие специфические функции и полномочия. Если они плохо справляются со своими обязанностями по содействию развитию предпринимательства, то это повод жестче контролировать их работу, а не создавать новое ведомство. Реально в данном случае благая идея поддержки предпринимательства используется для обоснования образования еще одного сугубо бюрократического органа, для создания новых рабочих мест для чиновников.

В рамках революционных мер по упорядочению государственного аппарата были ликвидированы некие, прямо скажу, «лунные» образования, которые создавались в разное время и по разным поводам, как правило, вследствие лоббистских усилий конкретных людей. В их число попали, например, Комитет по за-

щите экономических интересов Российской Федерации с пафосными, но малопонятными функциями, Главное управление по иностранному туризму при Совете Министров — некий анахронизм советских времен. Были ликвидированы еще два довольно сомнительных комитета, тоже образованных под правильную идею, но ничем реально особенно не занимавшихся. Это Комитет по делам военнослужащих и членов их семей при правительстве и Комитет по социальному обеспечению военнослужащих при Минобороны.

Ряд комитетов типа Комитета цен при Минэкономики, наоборот, пустили в самостоятельное плавание. Замечу, что у меня сохранился с комитетом и с его руководством прекрасный рабочий контакт. Они как бы негласно признавали верховенство Министерства экономики над своим комитетом, а председатель комитета Л.И. Розенова осталась членом коллегии Минэкономики. Впоследствии судьбу этого комитета решила история с постановлением правительства о регулировании цен, за которое и мне достались кое-какие шишки. Я расскажу о нем подробнее в других главах.

Аналогично самостоятельный статус получили Комитет по рыбному хозяйству, Комитет по информатизации, Комитет по патентам и товарным знакам, Высший аттестационный комитет. Из прямого ведения Минфина был выведен Комитет по драгоценным металлам и драгоценным камням, с которым потом случилось несколько скандальных историй. Целый ряд комитетов, которые были при Министерстве экологии, также преобразовались в самостоятельные комитеты или федеральные службы типа Федеральной службы лесного хозяйства, гидрометеорологии, геодезии и картографии и т.д. Возник и новый Комитет по муниципальному хозяйству, просуществовавший крайне недолго.

Был снижен статус Министерства строительства и архитектуры, которое преобразовали в комитет. Отчас-

ти это было связано с необходимостью как-то уравнять его в правах с промышленными комитетами, а отчасти просто с личностью министра. Министерство тогда возглавлял Борис Александрович Фурманов, человек, несомненно, ответственный, порядочный, профессионально неплохо подготовленный, но внешне производивший впечатление немного уставшего от жизни. Он был уже «в возрасте», малоинициативный и немножко занудный. Отстаивать интересы министерства ему было трудновато. В результате, несмотря на его тихие протесты, статус министерства был снижен, хотя Фурманов был одним из сподвижников Ельцина по Свердловску и его назначили на эту должность по инициативе президента. Вскоре Борис Александрович ушел в отставку и перешел во вновь созданную госкорпорацию — Госинкор, о которой я еще расскажу.

Тогда же были образованы еще два комитета, о которых стоит сказать несколько слов, поскольку их создание и ликвидация стали в последние двадцать лет перманентным процессом. В ряде случаев это делалось не столько «под идею», сколько под конкретных людей. Первый — это Комитет по туризму. Изначально, еще в 1991 году, нами было образовано Министерство культуры и туризма. В 1992 году кому-то (уже не помню кому) удалось пролоббировать выделение сферы туризма в отдельный комитет. Вскоре он был передан в виде самостоятельного подразделения на правах комитета в образованный параллельно Комитет по физическому воспитанию и спорту. Создание этого комитета однозначно лоббировал тренер Б.Н. Ельцина по теннису известный теннисист Шамиль Тарпищев, имевший в то время большое влияние на президента.

Создание мини-министерства спорта противоречило начальной идее, что функции управления спортом и олимпийским движением передаются самоуправляемым общественным организациям типа Национального олимпийского комитета и спортивных федераций. Тарпищев добился еще и параллель-

ного создания Национального фонда спорта. Формально это была общественная организация по поддержке спорта, которую президент наделил огромными импортными и экспортными льготами и другими привилегиями. В какой-то момент этот фонд превратился почти в монопольного импортера и распределителя алкоголя и табака. Здесь явно проявилась чрезмерная влюбчивость в людей и доверчивость Б.Н. Ельцина. В последующие годы комитет по спорту пережил немало пертурбаций. Его закрывали, вновь возрождали в виде федерального агентства, пока, наконец, в 2008 году не было создано очередное несколько странное образование — Министерство спорта, туризма и молодежной политики. Искренне желаю его новым руководителям успехов, тем более что, занимаясь на общественных началах российско-германскими молодежными обменами, я активно взаимодействую с этим министерством. Однако боюсь, что с учетом предыдущего исторического опыта министерству предстоит еще не одна реорганизация.

Этим же указом предписывалось создать вместо так и не образованной инспекции валютного контроля при правительстве Федеральную службу России по валютно-экспортному контролю. Орган этот, как и его предшественник, создавался с большим трудом. После создания он действительно начал выявлять случаи нарушения валютного и экспортного законодательства. Однако его функции всегда были определены как-то нечетко. Он представлял собой некую полусиловую структуру, частично дублирующую работу Минфина, Центробанка, МВД, ФСБ и прокуратуры.

В принципе, нам было ясно, что, несмотря на либерализацию внешнеэкономических связей, валютный и экспортный контроль нужен. Ради него и была задумана упомянутая инспекция. Повторюсь, редкое на моей памяти ведомство создавалось с такими проблемами. Сначала никак не могли подобрать руководителя инспекции. В конце концов назначили Мельнико-

ва. Он никак не мог приступить к своим обязанностям. Все время возникали какие-то препятствия. Не исключаю (это была не моя епархия, а Шохина), что на правительство оказывали сильное давление многие экспортеры, которые были заинтересованы в том, чтобы серьезного порядка в этой сфере не было. Особенно благодатным был для них период, когда с формальным созданием службы соответствующие функции у Минфина, Таможенного комитета и других органов забрали, а новое ведомство еще не заработало. Эта ситуация бесконтрольности для многих была очень удобна, и они ловили рыбку в мутной воде. Мне трудно сказать, почему, но и вновь созданная служба тоже полноценно не заработала и в начале нынешнего века была ликвидирована. Не исключаю, что она «накопала» информацию, которая многим крупным чиновникам и бизнесменам была крайне неприятна, и ради ее сокрытия пошли даже на ликвидацию ведомства.

В результате всей этой колоссальной административной деятельности по ликвидации, преобразованию, слиянию и созданию новых ведомств число самостоятельных федеральных ведомств разного уровня по классическим законам бюрократии существенно возросло. Фактически был, конечно, снижен статус министра, особенно по сравнению с тем, как он был задуман и реализован в 1991 году. Вместе с комитетами из сферы контроля, управления и ответственности министров оказались выведены целые сферы экономической и социальной политики. Комитеты стали курироваться вице-премьерами, роль которых, соответственно, возросла. Замечу, что их количество резко увеличилось еще ранее. Не исключено, что одним из серьезных побудительных мотивов всей этой административной реформы и стало желание вице-премьеров получить новые зоны управления и контроля. Когда число вице-премьеров стало приближаться к числу министров, баланс распределения функций и полномочий оказался явно нарушен. Некоторые за-

местители председателя правительства оказались генералами без армии, а им очень хотелось ее иметь.

Уже в рамках описываемой реформы была введена новая должность вице-премьера по АПК, которую занял земляк и старый приятель Черномырдина Александр Заверюха, прославившийся потом многими своими неоднозначными и часто экзотическими решениями и поступками. Наиболее знаковым из них стал последний, когда, оставив госслужбу, А. Заверюха подался в фермеры, правда, предварительно создав с использованием своих административных возможностей мощное хозяйство.

В рамках реформы исполнительных органов федеральной власти было принято еще два указа президента. Весь пакет указов был подписан одновременно 30 сентября 1992 года. Они упорядочивали многочисленные комиссии и консультативные органы при президенте, правительстве и отдельных министерствах. Координационные органы отныне делились на правительственные комиссии, куда входили только руководители соответствующих министерств и ведомств, и межведомственные комиссии — более низкий уровень. Могли создаваться еще комиссии по решению тех или иных конкретных задач, в том числе комиссии отдельных министерств или группы ведомств. Многие ранее созданные органы были преобразованы или упразднены. В частности, тогда упразднили и ту правительственную комиссию по оперативному анализу экономической ситуации, которую я возглавлял, будучи еще всего лишь первым заместителем министра экономики и финансов, и которая, как я уже рассказывал, собиралась в полном составе всего один раз. Тогда же был упразднен Совет по предпринимательству при президенте, что, в общем, достаточно символично. Правда, отдельные его функции были переданы Совету при правительстве. Это было, конечно, снижением статуса совета, хотя правительство искренне пыталось наладить в это время рабочий диалог с предпринимателя-

ми. В разное время эти советы, имевшие различные названия, возглавляли Владимир Каданников, Михаил Юрьев и Иван Кивелиди.

Любопытно, что административная реформа в современной России развивается как бы по спирали. Мы, придя в правительство, начали с того, что сделали его компактным, в частности, резко сократив число ведомств и вице-премьеров и существенно подняв статус и полномочия министра. Постепенно число ведомств стало возрастать. Вводились и все новые должности заместителей председателя правительства. В конечном итоге пришлось образовывать президиум правительства — как бы «суперправительство в правительстве», которое и решало ключевые вопросы.

Очередная масштабная административная реформа, предпринятая В. Путиным во время его первого президентского срока, во многом делала попытку вернуться к нашей конструкции начала 1992 года. Была создана иерархия ведомств — министерства, агентства и службы. Число министерств было сокращено, а статус министра резко повышен. Министр наряду с руководством министерством курировал еще и ряд подведомственных агентств и служб. У премьер-министра остался лишь один заместитель (в нашем варианте было три, но при том, что номинально правительство возглавлял сам президент). И вновь постепенно число вице-премьеров и ведомств стало расти якобы для обеспечения лучшей управляемости соответствующими сферами экономики и общества. В середине 2009 года вице-премьеров было уже семь. Опять дошло дело и до образования президиума правительства. Большинство «гражданских» министров в него не попали. Российская бюрократия живет по своим законам.

В большинстве развитых стран должность вице-премьера или вообще не предусмотрена, или он в единственном числе. Как правило, второе характерно для стран, где правительства часто формируются на основе коалиции партий. Правительства там гораздо

компактнее, и каждый министр — член кабинета несет большую ответственность и наделен серьезными полномочиями.

«Малые дела»

На фоне работы на перспективу, продвижения реформы по ключевым направлениям, борьбы за финансовую стабилизацию правительству приходилось решать огромное количество мелких и крупных текущих дел. Даже простое их перечисление заняло бы не одну главу. О некоторых наиболее памятных для меня лично я уже рассказал, поэтому здесь ограничусь лишь несколькими абсолютно разными, но характерными примерами.

Начну с проблемы планетарного характера. Осенью 1992 года было принято специальное распоряжение президента «О мерах по защите населения и решению проблем, связанных с подъемом уровня Каспийского моря». Читатели наверняка помнят многолетнее обсуждение этой проблемы в прессе. Тогда еще считалось, что повышение уровня воды в этом море-озере имеет постоянный и ускоряющийся характер. Оно грозило на определенном этапе постепенным затоплением огромных территорий. Ускорение подъема воды пришлось именно на время работы нашего правительства. Экологи били тревогу. Ко всем нашим бесчисленным финансовым и социальным проблемам добавилась еще и угроза экологической катастрофы. Воистину судьба проверяла нас на прочность. Пришлось разрабатывать специальную программу по защите населения и ликвидации других возможных последствий, делать дополнительные экологические и экономические прогнозы. Буквально через несколько лет выяснилось, что подъем и спад воды в Каспии имеют циклический характер. Про-

блема отложилась как минимум на десятилетия или столетия. Ошибка ученых дорого обошлась стране. Помимо эмоционального напряжения были и чисто материальные затраты. Построенную еще в советское время специальную дамбу, во избежание обмеления залива Кара Богаз Гол, пришлось ломать. А нам параллельно пришлось еще заняться проблемой охраны осетровых рыб в Каспийском бассейне.

И совсем другой пример. 5 ноября 1992 года Гайдар подписал распоряжение «О передаче Комитетом по драгоценным металлам Патриархии Русской православной церкви ряда крестов, икон, риз для икон и других предметов религиозного культа». Они содержали 13 с лишним килограммов серебра, причем передача эта осуществлялась безвозмездно. До таких дел тоже доходили руки.

Некоторые решения правительства по текущим вопросам, закрепленные официальными правительственными документами, сейчас, наверное, могут вызвать улыбку. Как бы масштаб смешной по нынешним временам. Сейчас власть ворочает триллионами, а нам тогда, увы, приходилось считать и экономить каждую копейку. Например, 17 ноября 1992 года Гайдар подписал распоряжение правительства № 2109-р, в соответствии с которым из резерва Российской Федерации в распоряжение временной администрации на территории Северной Осетии и Ингушетии выделялись 3 автобуса РАФ и 10 автобусов УАЗ. Там шел тогда тяжелейший конфликт с большими человеческими жертвами и потоками беженцев, для остановки которого и была введена временная администрация из Москвы.

Некоторые результаты

Нашему правительству часто, может быть, слишком часто, приходилось оправдываться, хотя, нужно

сказать, уверенность в правоте своего дела, в том, что в целом мы ведем правильную политику, нас не покидала.

В качестве примера хочу привести интервью, данное мною 6 августа 1992 года газете «Труд». Названо оно было редакцией «Краха нет — жертвы не напрасны». Я выбрал это интервью потому, что в нем во многом подводились итоги и оценивались результаты нашего правительства за 9 месяцев его работы. В этом интервью, может быть, есть некоторые элементы официального оптимизма, который тоже, надо сказать, был полезен, особенно в то время. Психологические факторы, в частности инфляционные ожидания или ожидания какого-то социального взрыва, играют очень существенную роль, становясь из сугубо психологических объективными факторами поведения людей, и в итоге — развития экономической ситуации. При этом мы никогда не были голословными оптимистами, никогда не пытались чрезмерно приукрасить ситуацию, но старались демонстрировать свою уверенность в понимании и контроле ситуации. В частности, в том интервью я говорил о том, что мы многое изменили в экономической системе, ушли от тотального госзаказа и централизованного финансирования, от лимитов на материальные ресурсы и так называемого фондирования, от централизованного обеспечения, распределения и снабжения и т.д. По существу не осталось старых административных рычагов. Я специально напомнил, как нас «стращали» перед началом реформ: разрушите систему — рухнет экономика. Но нет — не рухнула, говорил я, наоборот, начинает, хотя и с немалыми трудностями, выздоровление.

Сейчас, может быть, покажется забавным, что министр экономики великой державы искренне радовался и приводил в интервью в качестве положительного примера, что исчез дефицит, в магазинах свободно продаются товары длительного пользова-

ния — холодильники, телевизоры, одежда, иллюстрировал это цифрами. Сегодня это, быть может, и смешно, но после тотального дефицита товаров перед распадом СССР даже такое скромное изобилие было огромным достижением. Еще я говорил о том, что зарубежные фирмы открывают свои магазины в Москве и начинают даже торговать на рубли. Сейчас подобные и масса других «нормальных» проявлений рыночной экономики для нас привычны. Наверное, уже целое поколение российских граждан крайне удивилось бы, даже восприняло как дурной сон, если бы все это в одночасье исчезло. А тогда для нас подобные факты действительно были признаками правильности нашей политики, первыми иллюстрациями наших, пока еще маленьких побед. Я отмечал там, что стали быстро возникать живые рыночные связи, пронизывающие экономику, основанную на взаимных интересах партнеров, эффективности и целесообразности, а не на бюрократическом порядке.

Еще я говорил о том, что нам удалось остановить ускорение спада производства, который почти вернулся на уровень 1991 года. С особой гордостью я отмечал, что мы смогли, наконец, договориться с международным сообществом, с нашими кредиторами по советским долгам. Благодаря этому из 22 миллиардов долларов выплат, которые приходились на 1992 год по долгам и процентам по ним, кредиторы согласились отсрочить выплату 18 миллиардов. Это, говорил я, для нас может быть важнее предоставления новой финансовой помощи, т.к. без отсрочки выплаты долгов страна оказалась бы банкротом.

Кому-то эти результаты могут показаться скромными. Мне они кажутся гигантскими. Достигнуть их было фантастически трудно. А главное, реальной альтернативой были крах, голод, распад России и гражданская война в стране с ядерным оружием.

Глава 14.
Архитекторы экономической реформы в политическом интерьере

Войдя в правительство, взявшееся в конце 1991 года за вывод страны из экономического кризиса, гайдаровская команда была достаточно уверена в своих силах в качестве специалистов в области экономики, но большинство из нас было мало готово к той политической борьбе, в которую нам постепенно невольно пришлось окунуться. Правда, нужно особо отметить, что мы с самого начала ориентировались на решение именно социально-экономических вопросов, почти официально заявив о «невмешательстве» в политику. Да и Б.Н. Ельцин, выдав нам мандат на перевод российской экономики на рыночные рельсы, достаточно жестко задал «разделение труда» в правительстве, которое вначале сам и возглавил. Было почти гласно установлено, что на нас возлагаются сугубо экономические и социальные вопросы, а функции политической поддержки и политического обеспечения реформ берет на себя лично президент с помощью своих ближайших сподвижников, в первую очередь Бурбулиса, Полторанина, Шахрая. Важнейшей задачей президентской команды помимо экономических преобразований была борьба за становление и укрепление самой российской государственности.

Выбрав для себя в тот момент позицию чистых «технократов», мы исходили не только из трезвой оценки своих сил и скромных политических возможностей, но и из той решающей роли, которую играл президент

Ельцин. Только его высочайший политический авторитет, популярность и одновременно решимость мужественно взять на себя огромный груз ответственности за непопулярные экономические меры позволили нам относительно спокойно заниматься практическими вопросами реформирования экономики. Это уже позже имя Гайдара стало чуть ли не нарицательным при характеристике экономической политики, а многие отрицательные последствия реформ и связанные с ними непопулярные меры стали ассоциироваться именно с Гайдаром. Более того, последствия многих решений, принимавшихся уже после его ухода из правительства, в сознании людей по-прежнему связываются с именем Гайдара. Это смещение исторической памяти по-своему символично и в чем-то даже лестно для нас. Ведь оно говорит о том, что созданный гайдаровской командой задел в стратегии и тактике реформ оказался настолько значительным, что и спустя годы после ее ухода от власти именно на нем базируется дальнейшее формирование экономической политики.

Правда, для меня лично подобная долгая историческая память людей однажды имела негативные последствия. В 1998 году к моему 45-летию группа моих коллег представила меня к получению звания «Заслуженный экономист Российской Федерации». Представление, как положено по процедуре, подписали руководители всех профильных министерств и мэрии Москвы. Оставалось довольно формальное решение комиссии по государственным наградам при президенте. К моему несчастью, документы долго ходили по инстанциям и попали на заседание этой комиссии через несколько дней после печально известного дефолта августа 1998 года. Единодушно присвоив искомое звание кандидатам из числа старших экономистов колхозов и совхозов, коммерческих директоров предприятий и ученых, мне комиссия отказала, мотивируя это именно разразившимся финансовым кри-

зисом. Мои удивленные «защитники» резонно спросили, а какое отношение имеет А. Нечаев к сегодняшнему кризису, если он ушел из правительства почти за пять с половиной лет до него? Ответ был примерно такой: это они с Гайдаром породили нынешнюю систему и вообще, несомненно, влияют на экономическую политику.

Однако на первом этапе вся тяжесть непопулярных решений, несомненно, легла на плечи президента. То, что он отстаивал наше правительство, защищал его всем своим непререкаемым по тем временам авторитетом, не просто облегчало нашу задачу, но и стало фактически главным условием начала реформ. Увы, наши намерения отгородиться от политики при осуществлении экономических реформ были, конечно, весьма наивны. Придя в правительство, чтобы профессионально заниматься экономикой, наша команда достаточно быстро оказалась невольно втянутой в большую политику. Жизнь показала, что укрыться от нее за чьей-то спиной, какой бы широкой и мощной она ни была, невозможно. Я уже рассказывал о том, что буквально в первые недели работы в правительстве мне пришлось столкнуться с политическими коллизиями при решении вопросов экономических отношений с регионами. Политические реалии очень скоро стали все настойчивее вмешиваться в наши «чисто экономические» действия. И политически неискушенная экономическая команда далеко не сразу научилась трезво оценивать эти реалии, правильно и своевременно реагировать на них, при необходимости срабатывая на опережение.

Политический реванш номенклатуры

Сегодня можно с сожалением констатировать, что не только мы, но и наши политические «опекуны» во

многом оказались тогда не на высоте положения. Политическому окружению Ельцина тоже потребовалось время для взросления. Мне кажется, что охватившая тогда общество, да и руководство России, эйфория, вызванная победой над коммунизмом, провалом путча, роспуском Компартии, помешала вовремя почувствовать угрозу политического возрождения и сплочения консервативных сил. Новая российская власть не проявила твердости в борьбе с наследием прежней тоталитарной системы. Иногда явно присутствовала переоценка собственных сил, эдакие «шапкозакидательские» настроения. Я помню, что многие представители «Демократической России», в частности ее сопредседатель Г.В. Старовойтова, предлагали провести какой-либо вариант закона о люстрации по отношению к бывшим партийным аппаратчикам и руководящим сотрудникам спецслужб, что, кстати, было сделано в довольно жесткой форме почти во всех восточноевропейских странах и бывших советских республиках Прибалтики. Однако Ельцин эту идею не поддержал. Дело, на мой взгляд, не в его личном партийном прошлом. Он внутренне, видимо, испытывал некоторую неловкость в связи со своей решающей ролью в развале КПСС, и особенно в распаде СССР.

Противники преобразований умело воспользовались тогда в своих интересах приверженностью новой власти демократическим принципам, ее политическим благородством, а иногда и благодушием. Подняв отчаянный шум насчет якобы начинающейся «охоты на ведьм», они помешали провести чистку аппарата и добились весьма терпимого отношения к старым партийным кадрам, оставшимся во всех низовых, да и не только низовых, структурах управления, особенно в регионах. Значительная часть власти «на местах» осталась в руках бывшей партноменклатуры, которая затаила до поры до времени свои антиреформенные взгляды. Большинство этих людей просто перекоче-

вали из райкомовских и райисполкомовских кресел в структуры новой исполнительной власти. Некоторые даже были назначены главами администраций или представителями президента в регионах (тогда существовал такой институт власти). В основном прежние люди остались и в аппаратах министерств и ведомств. Еще активнее шел процесс укрепления позиций вчерашней партноменклатуры на уровне местной представительной власти. По оценкам Шахрая, к весне 1992 года ее структуры были в среднем по России почти на 45% заполнены бывшими сотрудниками партаппарата КПСС. В некоторых регионах эта цифра достигала 80%. И уже вскоре вся эта масса бывших партийных функционеров стала не только тормозить ход экономической реформы, но и всячески дискредитировать рыночные преобразования.

Демократическая власть России не довела до конца процесс над ГКЧП, фактически проиграла в Конституционном Суде процесс о запрете Компартии, не сумела воспрепятствовать укреплению откровенно националистических и профашистских сил. Некоторая беззубость, нерешительность и самоуспокоенность российского руководства позволила в то время противникам реформ достаточно быстро организоваться и нарастить политические мускулы. А с другой стороны, не было предпринято серьезных усилий для создания собственной активной политической силы, поддерживающей реформы. Достаточно популярная в начале 90-х «ДемРоссия» была слабой в организационном отношении структурой, раздираемой внутренними противоречиями и личными амбициями своих лидеров. В тот период, когда президент пользовался широчайшей массовой поддержкой, не было сделано ничего для формирования крупной реформаторской президентской партии, для закрепления политического лидерства Ельцина поддержкой организованной массовой политической силы.

Все эти политические просчеты самым отрицательным образом сказались на ходе экономических реформ. Власти не смогли помешать своим политическим оппонентам консолидироваться и по максимуму использовать трудности переходного периода в борьбе за массы. Команда Ельцина не нашла эффективных способов обеспечить если не массовую общественную поддержку реформ, то, по крайней мере, широкое понимание населением их неизбежности и отсутствия иного пути для выхода из глубокого экономического кризиса. Я прекрасно понимаю, насколько трудновыполнимой была такая задача в условиях резкого усиления социальных тягот, когда противникам реформ так легко было спекулировать на естественном недовольстве рядовых граждан снижением их жизненного уровня, направляя это недовольство против политики реформаторов. И тем не менее считаю, что далеко не все было нами тогда сделано для того, чтобы не дать коммунистам, приведшим экономику страны на грань краха, предстать вдруг перед населением в виде искренних защитников его интересов. Как ни печально, но приходится признать, что именно тем силам, которые были виновны в развале государственного хозяйства, кризисе финансовой системы, разгуле инфляции и превращении страны в безнадежного должника западного капитала, удалось внушить значительной части россиян, что ответственность за все их невзгоды лежит на новом руководстве России, вынужденном взяться за болезненное радикальное реформирование обанкротившейся системы, когда других возможностей спасения экономики уже не существовало.

Забытая пропаганда

Глядя из сегодняшнего дня на события того времени, ясно вижу, что наше правительство, вне всяко-

го сомнения, не сумело обеспечить пропагандистское «прикрытие» реформ. Ответственность за этот участок работы лежала тогда по решению Ельцина в основном на Михаиле Никифоровиче Полторанине. И я думаю, что свою роль он, к сожалению, не выполнил. Ему явно не удалось найти верное направление пропагандистского обеспечения нашей экономической политики. Но вряд ли было бы справедливым обвинять в слабости нашей идеологической работы одного лишь Полторанина. Наверное, определенный упрек можно бросить и нам самим, хотя, повторюсь, экономический и отраслевой блоки правительства были изначально и осознанно отстранены президентом от политической работы.

Сразу подчеркну, что я не имею в виду «массовое промывание мозгов», чем активно занимается в последние годы нынешняя власть. В тогдашнем действительно открытом, демократическом обществе с подлинной свободой СМИ бессмысленно было даже пытаться внушить людям, что проблемы отсутствуют, или стараться полностью переключить их внимание с социальных тягот на какие-то иные темы. Речь идет о другом — о возможности и необходимости объяснить человеку подлинные причины его социальных невзгод, суть и логику проводимых преобразований, их этапы и конечную цель. И в этом смысле сама гайдаровская команда сделала, безусловно, далеко не все, что могла. Определенным оправданием для нас может служить лишь политическая неопытность, а главное — дикая каждодневная загруженность решением тяжелейших проблем. Подчас мы просто не понимали, что какие-то вещи нуждаются в дополнительном объяснении, столь очевидными казались они нам — людям из мира науки.

Каждый из нас в меру своего понимания задачи объяснения людям нашей политики пытался ее публично обосновать. Мы вообще были, пожалуй, самым «говорящим» правительством за всю предыдущую ис-

торию Советского Союза и России. Мне кажется, никакие представители власти до нас (особенно в брежневско-черненковские и, тем более, сталинские времена) не давали столько интервью прессе, не появлялись так часто на экранах телевизоров. Даже внешне молодые, хорошо образованные, говорившие «не по бумажке» министры гайдаровского правительства кардинально отличались от «забронзовевших» партийных и советских бонз недавнего прошлого. Знаю по свидетельству многих людей, что большинство из нас вызывали у широкой публики симпатию, готовность нам верить и воспринимать наши аргументы. Помню забавный рассказ одной моей приятельницы, с которой познакомился уже после моего ухода из правительства, о ее первом заочном впечатлении обо мне. Она с юмором рассказывала: «Захожу в комнату, по телевизору выступает какой-то парень из правительства. Говорит уверенно и убедительно. По возрасту и внешнему виду явно не импотент, в отличие от прошлых начальников. Я села и невольно стала слушать, кое-что поняла».

В целом у меня было ощущение, что мы достаточно активно и подробно разъясняли свои решения, хотя, быть может, в силу нашего академического прошлого, делали это не всегда тем языком, который был понятен широкой публике. Пожалуй, больше других страдал наукообразностью речи сам Гайдар. Пару примеров связанных с этим заочных конфликтов я уже приводил в другой главе. В ситуации, когда время для интервью или публичного выступления нужно было «с кровью» выдирать из текущей работы, не дававшей расслабиться ни на секунду, думать о форме выступления и подбирать простые формулировки было просто некогда. Позволить себе гигантский штат помощников, пресс-секретарей и прочих ответственных почти исключительно за пиар специалистов мы не могли. Наверное, это было ошибкой.

На более позднем этапе мы постарались поставить общение с прессой и широкой публикой на постоянную основу. 20 октября 1992 года было даже принято специальное Постановление Правительства «О регулярных информационных телевизионных выпусках о Правительстве Российской Федерации», которое *рекомендовало* (таков был стиль общения правительства со СМИ!) российской телерадиокомпании давать эти выпуски в прайм-тайм, а пресс-службе правительства их готовить. Мне и ряду коллег с учетом этого постановления пришлось давать целый ряд дополнительных пресс-конференций, на которых мы разъясняли политику правительства, комментировали текущие события.

Таким образом, имеющиеся слухи о нашей чрезмерной закрытости были сильно преувеличены. Однако несомненно большим нашим промахом было то, что мы слишком мало говорили о том наследстве, которое получили от своих предшественников и которое фактически не оставляло нам выбора в наших действиях. Нам казалось крайне неэтичным делать то, чем занимаются многие приходящие к власти начальники любого уровня, — ссылаться на ошибки и провалы прежних руководителей (нынешние власти к месту и не к месту, часто абсолютно натянуто и голословно трезвонят о «проклятых девяностых»). Это было нашей сознательной позицией — избегать оценки или критики правительств Рыжкова, Павлова, Силаева. Нам казалось, что люди сами видят печальные плоды их деятельности, и потому нет смысла лишний раз сыпать соль на раны. Но сейчас я понимаю, что мы должны были сказать народу всю горькую правду о том положении, в котором оказалась страна. Рассказать о развалленной финансовой системе, огромных внутренних и внешних долгах, растранжиренном валютном и золотом запасе, отсутствии необходимых резервов продовольствия и сырья, замороженных за-

падных кредитах, угрозе ареста за долги российской собственности за рубежом, низкой конкурентоспособности большей части российской промышленности и о многих других экономических реалиях, с которыми мы столкнулись и которые не были явно видны «человеку с улицы». Ясно, что эта правда вряд ли успокоила бы людей и уменьшила объективные тяготы реформ. Но она, безусловно, позволила бы им лучше понять логику наших действий, снизила необоснованные ожидания быстрого улучшения дел и уж, по крайней мере, выбила бы серьезные козыри из рук «непримиримой оппозиции». Она не гнушалась кричать на всех углах о порожденных именно нами бедах народа, о том, что мы чуть ли не агенты мирового империализма, сознательно реализующие дьявольский замысел по разрушению великой державы и превращению ее в сырьевой придаток Запада. И то, что из морально-этических соображений мы отказались в полный голос говорить о драматическом наследии прежних режимов, было в политическом смысле нашей несомненной ошибкой.

О пользе и трудности компромиссов

Между тем, давление подогреваемого нашими оппонентами массового недовольства социальными издержками реформ наряду с нажимом региональных лидеров, а также промышленного и аграрного лобби создавало постоянную опасность сворачивания с избранного курса. Хотя должен подчеркнуть, что в целом терпение российского народа, понимание им того, что реформы и выход из кризиса не могут пройти безболезненно, оказались просто удивительными и заслуживают самого глубокого уважения. Несмотря на все объективные трудности первого этапа реформ,

особенно зимой 1992 года, россияне не проявляли открытого массового возмущения, что обеспечивало реформам определенный «запас прочности». Сейчас могу честно признаться, что мы ждали худшего. И основной удар по политике реформ был нанесен в итоге не массовым недовольством населения, а действиями явных и скрытых противников преобразований в политической и хозяйственной элите страны. Пожалуй, в этом было главное отличие ситуации в России от положения в странах Восточной Европы, также прошедших непростой путь экономических преобразований. Там противостояние коммунизму, прошлому диктату Советского Союза, желание быстрее интегрироваться в мировую экономику привели к консолидации элит, которая стала фундаментом последовательной и решительной экономической политики. Это позволило избежать колебаний и отступлений и достаточно быстро миновать наиболее трудный первый этап перехода к рыночному хозяйству.

Конечно, мы прекрасно сознавали необходимость смягчения социальных тягот, создаваемых ростом цен. Но понимали мы и то, что в условиях, когда важным средством преодоления кризиса является стабилизация финансов, возможности социальной защиты населения крайне ограничены. Каждая выходящая за пределы наших реальных возможностей уступка требованиям компенсировать взлет цен повышением денежных выплат перечеркивала попытки сбалансировать бюджет и, в конечном счете, лишь наносила новый удар по жизненному уровню населения. Не подкрепленное реальными финансовыми ресурсами страны повышение зарплат, пенсий, стипендий требовало примитивного «печатания денег», что лишь подталкивало новый виток инфляции и в результате оборачивалось против интересов людей.

С этой опасностью популярных решений, принимаемых даже из лучших побуждений, мы столкнулись

уже вскоре после освобождения цен, когда в январе 1992 года под мощным напором шахтеров Воркуты пошли на трехкратное повышение зарплаты на угледобывающих предприятиях. С одной стороны, сама эта уступка обошлась казне в немалую по тем временам сумму — 22 миллиарда рублей. А с другой стороны, согласившись на повышение зарплаты шахтерам, правительство уже очень скоро получило цепную реакцию выступлений в других отраслях, включая бюджетников. Удовлетворение этих требований не могло не подстегивать инфляцию. К лету череда вырванных у правительства уступок набрала уже критическую массу, вынуждая все чаще прибегать к печатному станку для покрытия взятых финансовых обязательств. Конечно возможности нашего сопротивления этому давлению снизу были весьма ограничены. Как сказал тогда в одном из своих интервью Гайдар, «проявлять несгибаемую твердость можно только в двух случаях: либо при избытке силы, либо при слабости ума. Первого у нас нет, как, надеюсь, нет и второго». Прогибаясь под нажимом социальных требований и соглашаясь на раздачу денег, которых просто не было в казне, мы вынуждены были ломать свою стратегию финансовой стабилизации. К маю 1992 года мы столкнулись с тем, что навязанные нам финансовые обязательства лишь на треть могли быть покрыты за счет реальных источников доходов бюджета.

Впоследствии я много думал о том, могла ли наша команда проявить в то время большую жесткость, с большей твердостью отстаивать принципы провозглашенной ею финансовой политики. Скажу честно, у меня нет окончательного ответа на этот вопрос. Крайне трудно определить, где проходит грань между экономической и политической необходимостью, где соображения экономического характера должны отступить перед прагматизмом политических решений.

Те компромиссы, на которые мы были вынуждены пойти, приспосабливая ход реформ к существующим в стране социально-политическим условиям, действительно нанесли ущерб нашему курсу, отодвинули достижение поставленных целей. Уступки в экономической политике, сделанные в угоду политической конъюнктуре, безусловно притормозили реформы. Однако благодаря этим тактическим жертвам был сохранен шанс на продолжение рыночных реформ вообще. Без них нельзя было бы одержать верх в той острейшей политической борьбе, которая захлестнула новые российские власти.

Здесь хотелось бы сказать о глубоком различии мотивов, лежавших в основе так называемых «популярных» решений, принимавшихся, с одной стороны, исполнительной властью, а с другой — многими представителями законодательной власти. Уступки, которые делали мы, были продиктованы необходимостью снять социальное и политическое напряжение. Сознавая все сложности и последствия этих уступок, экономическую порочность некоторых политических компромиссов, мы в то же время понимали, что существует некий предел социального напряжения, которое можно допустить. Но если для нас такие внешне популистские действия были отчасти просто элементом социальной политики, а отчасти средством «выпустить пар», то представительная власть, требуя уступок от правительства, напротив, подчас стремилась при этом усилить социальную напряженность, поднять давление этого пара и в результате в принципе изменить экономическую политику. Словом, помимо естественных политических ограничителей, с которыми нам приходилось считаться в своих экономических решениях, на пути реформы возникали к тому же и искусственные барьеры, совершенно сознательно возводимые ее противниками из числа консервативно настроенных политиков.

Вообще отношения правительства с законодательной властью — одна из наиболее драматических страниц в политической жизни того времени. Противоборство с Верховным Советом попортило нам немало крови. Часть депутатов с самого начала восприняли в штыки идею реформ. Другие же перешли в оппозицию к политике реформ уже после того, как она начала осуществляться. Не зная реального положения вещей в конце 1991 года, не сумев или не захотев понять логику действий правительства и просто испугавшись первых негативных результатов и возможного острого недовольства населения, они быстро трансформировались из сторонников неких абстрактных реформ, поддержавших Ельцина на V Съезде народных депутатов, в откровенных противников происходящих перемен. В результате Верховный Совет постепенно начал занимать все более конфронтационную позицию. При этом критика политики реформ стала для некоторых депутатов и политических движений способом своеобразного политического самоутверждения и борьбы за власть. Говоря по правде, и с нашей стороны тогда не было предпринято каких-либо существенных шагов по налаживанию широкого диалога с Верховным Советом, за исключением наших активных сторонников. Я, конечно, далеко не уверен, что такой диалог принес бы значительные результаты, но попытаться построить его, найти какие-то формы постоянного взаимодействия с депутатами, очевидно, следовало.

Уже позднее — летом, и особенно осенью — мы занялись такой работой, стали активно участвовать в парламентских слушаниях, проводить встречи во фракциях. Позже, уже после образования Государственной думы, в министерствах была введена указом президента должность статс-секретаря в ранге заместителя министра для работы с Думой. Считаю, что это правильное решение. Действительно важно иметь в

парламенте представителей правительства, которые, с одной стороны, пытались бы объяснять его позицию, а с другой — служили бы своего рода громоотводом, принимающим на себя всю ту критику и поучения в адрес исполнительной власти, к которой так склонны наши законодатели. Формально у правительства был специальный уполномоченный по взаимодействию с законодательной властью. Им был назначен Е.Г. Ясин. Однако личные качества Евгения Григорьевича мало способствовали успеху его миссии. Не склонный к сложным интригам, к активной политической борьбе, не обладавший особым ораторским даром, плохо умевший находить общий язык с амбициозными, но часто экономически малограмотными депутатами, Евгений Григорьевич, мне кажется, и сам страдал от порученной ему роли. Постепенно он с удовольствием переключился на написание правительственной программы, что умел и любил делать.

Отсутствие попыток каждодневного диалога с парламентом, особенно на первом этапе, было несомненной недоработкой. Отчасти это было связано с нашей колоссальной загруженностью на первых порах каждодневной практической работой, но в большей степени — с упомянутым уже выше «разделением труда», возлагавшим функцию ведения политических диалогов на Бурбулиса, Полторанина, Шахрая и других ближайших политических сподвижников Ельцина. Однако именно у них отношения с Верховным Советом сложились с самого начала наиболее остро и конфликтно. В силу чисто личных качеств и недавнего прошлого этим людям было сложно и неприятно искать какие-то формы контактов и взаимопонимания с Верховным Советом, несмотря на то, что они прекрасно знали многих его депутатов, проработав с ними гораздо дольше, чем мы. Более того, все эти политики начали свою карьеру именно в качестве народных депутатов, в том числе членов поддерживав-

шей Ельцина межрегиональной депутатской группы. Правда, они были в основном депутатами союзного уровня. Мне кажется, что Бурбулиса и Полторанина, например, всегда внутренне больше устраивала позиция конфронтации, чем диалог. Вероятно, им казалось, что в такой ситуации они больше нужны Ельцину в качестве его ближайшей опоры. И этот дух конфронтации невольно распространялся на все правительство. Хотя, повторяю, были и объективные причины, по которым такой диалог неизбежно сложился бы крайне сложно.

Многие парламентарии занимались откровенным лоббированием интересов своих отраслей, регионов, отдельных предприятий, а во многих случаях — далеко не бескорыстным проталкиванием своих собственных бизнес-интересов. Этот элемент лоббизма со стороны депутатов затруднял диалог с ними, делал его часто непродуктивным. Сама схема такого диалога оказывалась заведомо порочной: если правительство решит мою конкретную проблему, то оно хорошее, а если нет, то оно никуда не годится и его нужно гнать. Как бы то ни было, но постепенно противостояние правительства и президента, с одной стороны, и Верховного Совета и Съезда народных депутатов — с другой, становилось все более острым.

Атака на правительство на VI Съезде народных депутатов

По-настоящему серьезное и прямое столкновение гайдаровского правительства с представительной властью произошло в апреле, на VI Съезде народных депутатов. В активизировавшемся ко времени открытия Съезда хоре противников экономической реформы основной тон задавали политические представители

трех групп. Это были принципиальные противники рыночных преобразований из числа коммунистов, директорское лобби, заглавную роль в котором играли руководители оборонной промышленности, и аграрии. Первая группа вообще воспринимала в штыки все направления реформ и мечтала о возрождении социалистической системы. Для второй группы были неприемлемы решения правительства о сокращении оборонного заказа, централизованных инвестиций, об уменьшении субсидий промышленности, отсутствие гарантий сбыта любой продукции независимо от качества и цены. Вся эта группа в целом требовала новых финансовых вливаний в промышленное производство. Но при этом те директора, которые выпускали нужную рынку продукцию и видели, что она имеет хорошие шансы на сбыт даже по высокой цене, настаивали: обеспечьте через госзаказ поставки нам сырья и комплектующих по стабильным ценам и дайте свободу в реализации нашей продукции. Другая же часть директорского корпуса, предприятия которых производили неконкурентную продукцию, требовала, чтобы правительство за счет госзаказа обеспечило ее сбыт, т.е. фактически из кармана государства (точнее, из кармана налогоплательщика) заплатило за их отвергаемые рынком товары. Что касается аграрного лобби, представленного совхозно-колхозными генералами, то оно, во-первых, стремилось, как всегда, получить на пороге весеннего сева очередные, несоразмерные реальным возможностям бюджета финансовые вливания, а во-вторых, выступало против разворачивающейся аграрной реформы.

Уже с первых же часов работы VI Съезда стало очевидным, что консервативная оппозиция стремится к фронтальной атаке на президента и всю исполнительную власть. Быстро выявилось явное стремление принять целый ряд решений, убивающих хрупкие ростки финансовой стабилизации, подрывающих

усилия правительства по нормализации бюджета и борьбе с инфляцией. Чисто групповые требования директорского и аграрного лобби звучали на Съезде наряду со спекуляциями на социальных издержках реформы и заявлениями о необходимости выделения крупных дополнительных ассигнований на социальные нужды. На второй день работы Съезда на нем выступил Ельцин, который достаточно высоко оценил первые результаты реформ. Он сказал, что впервые «удалось заставить экономику говорить языком финансов» и что сейчас нужно пережить временное, но неизбежное снижение уровня жизни. Мы тоже пытались представить Съезду свои аргументы. Правительство старалось убедить депутатов, что требуемые ими меры, такие как выдача крупных кредитов промышленности, масштабные ассигнования для сельского хозяйства, резкое повышение пенсий и заработной платы в бюджетной сфере, перечеркнут все усилия по достижению сбалансированного бюджета и отбросят страну в ситуацию 1991 года. Они неизбежно потребуют возврата к масштабной денежной эмиссии с соответствующими последствиями в виде неуправляемой гиперинфляции. Говорили мы и о том, что правительство прошло уже к этому моменту достаточно длинный путь переговоров с международными финансовыми организациями и на повестке дня стоит вопрос о принятии России в Международный валютный фонд и, соответственно, о выделении ей крупных кредитов. Рассказывали о договоренностях о размораживании кредитов, предоставленных ранее СССР, об отсрочке выплаты внешних долгов. Как раз за несколько дней до начала Съезда МВФ одобрил представленный на его рассмотрение российским правительством меморандум об экономической политике, и существенная корректировка этой политики, как и персональные изменения в российском руководстве, на которых настаивали депутаты, практичес-

ки лишали страну надежд на получение западной помощи.

Однако большинство депутатов оставались глухими к нашей аргументации. Общий настрой Съезда был таков, что мы якобы разрушаем промышленность, ведем к обнищанию населения, что снижение уровня жизни становится недопустимым. Позиция Хасбулатова и его сподвижников была в чисто политическом отношении крайне выигрышной. Все наши действия выставлялись в весьма невыгодном политическом свете. Получалось, что «добрый» Верховный Совет и депутаты пекутся о населении и стараются снизить социальные тяготы реформы, а правительство упорно не желает прислушаться к нуждам народа. Все наши попытки разъяснить, что предлагаемые ими меры приведут к тому, что в результате галопирующей инфляции снижение уровня жизни окажется гораздо более значительным, чем после первых месяцев реформ, что сверхвысокая инфляция как раз и вызовет окончательное разрушение промышленности, большей частью депутатов Съезда практически не воспринимались. Было ясно, что для команды Хасбулатова и подзуживаемых им депутатов все упреки в адрес правительства являются продуманной политикой, цель которой — довести до предельной остроты конфронтацию с исполнительной властью, заставить ее дрогнуть, отступить, наделать как можно больше ошибок.

В общем, дело явно шло к принятию депутатами неприемлемых для правительства решений в финансовой области. В какой-то момент мы перестали чувствовать серьезное реальное противодействие такому развитию событий со стороны президента и его политического окружения. Становилось все очевиднее, что Съезд вот-вот будет окончательно нами проигран и примет решения, которые фактически похоронят реформу, перечеркнут возможность проведения политики оздоровления финансовой системы, поставленной нами на том этапе во главу угла. И после очередного

заседания, на котором депутатами был принят за основу проект постановления «О ходе экономической реформы», признающий его неудовлетворительным в области социальной защиты граждан, инвестиционной, промышленной и аграрной политики, все мы почувствовали, что необходимо срочно предпринимать какие-то действия. В подготавливаемом Съездом постановлении шла речь о резком повышении зарплаты в непроизводственной сфере, о выделении огромных ассигнований сельскому хозяйству и о ряде других мер, осуществление которых привело бы к росту дефицита госбюджета к концу года до 23% валового национального продукта. Страна по сути дела была бы отброшена к ситуации конца 91-го года даже с еще большим развалом денежного хозяйства.

Несостоявшаяся отставка правительства

В этот момент, собравшись на закрытое совещание, правительство решилось на отчаянный шаг — подать заявление об отставке. Так случилось, что мы именно тогда остались без всякой опеки «старших товарищей». Выйти на прямой контакт с президентом Гайдару никак не удавалось. Бурбулис тоже куда-то исчез. В этой критической ситуации, когда окончательное голосование Съезда ожидалось уже с часу на час, нам пришлось принимать решение самостоятельно. Практически все согласились, что иного выхода, как заявить о своей отставке, вручив соответствующее прошение президенту, у нас не остается. Естественно, политически главным адресатом этого заявления был, прежде всего, Съезд.

Гайдар попросил меня составить проект этого заявления об отставке, а сам продолжал попытки свя-

заться с Ельциным. Я стал набрасывать заявление, смысл которого состоял в том, что правительство не может взять на себя выполнение глубоко ошибочных, на наш взгляд, решений, ведущих к развалу финансовой системы страны и фактической остановке реформ. Потом ко мне подключился Шохин, другие коллеги, в том числе, как это ни покажется странным, министр внутренних дел Виктор Ерин. Нужно сказать, что сам по себе этот факт действительно выглядел не совсем обычным. Ерин, лишь незадолго до этого назначенный на свой пост, понятное дело, в гайдаровскую команду не входил. К тому же, министры-силовики вообще всегда стояли в правительстве особняком. Они, конечно, принимали участие в его заседаниях, особенно когда их проводил президент. Однако поскольку силовики напрямую подчинялись Ельцину, это была (впрочем, остается и сейчас) как бы особая категория в российском правительстве, весьма слабо ассоциирующая себя с остальной командой. Тем не менее факт остается фактом — в тот момент Виктор Федорович принял самое активное участие в подготовке документа. В результате нашего коллективного редактирования родилось Заявление Правительства Российской Федерации, которое, очевидно, есть смысл привести здесь полностью. Перед этим лишь отмечу, что этот документ любопытен не только причинами, но и конкретными обстоятельствами своего появления. Его уникальность в том, что не было многочисленных проектов, традиционно подготавливаемых аппаратом, длительной процедуры визирования, обработки спичрайтерами и стилистами. Он родился практически на одном дыхании и написан нашими собственными руками. Это было в прямом смысле заявление членов правительства, и я горд, что принял самое активное участие в его создании.

Вот этот уникальный документ:

«Принятое VI Съездом народных депутатов постановление "О ходе экономической реформы" застав-

ляет нас сделать следующее заявление: После многолетних бесплодных разговоров о реформе были, наконец, начаты реальные преобразования экономики и общественных структур России. Критический этап овладения ситуацией в стране в основном пройден. На этом пути были трудности и ошибки. Мы готовы к конструктивному диалогу со всеми политическими силами, поддерживающими цели и идеи экономической реформы. Мы открыты для критики, вносили и вносим коррективы в тактику проведения реформ, если они не направлены на отказ от стратегии преобразований. К сожалению, принятые VI Съездом народных депутатов решения блокируют возможность продолжения избранного курса. Совокупность требований, заявленных Съездом, обрекает страну на гиперинфляцию, означает приостановку процесса приватизации и свертывание аграрной реформы. Предложения снизить налоги и одновременно увеличить социальные и другие выплаты невыполнимы и могут привести лишь к развалу финансовой системы. Нужно трезво отдавать себе отчет и в том, что подобные решения неизбежно приведут к свертыванию поддержки со стороны мирового сообщества, вернут Россию на путь изоляции. Решения Съезда в политической области означают разрушение создаваемых новых механизмов управления, делают правительство безвластным, а фигуру президента — чисто символической. Неизбежным результатом осуществления решений Съезда будет катастрофическое падение уровня жизни, голод, социальные потрясения и хаос. Все жертвы, которые с таким мужеством и терпением перенесли граждане России в последние три месяца, становятся напрасными. Мы не считаем себя вправе идти по пути безответственного популизма, когда под предлогом защиты населения происходит его ограбление в результате ускорения инфляции. Мы со всей ответственностью заявляем, что принятые решения

не в состоянии выполнить ни одно правительство. Мы работали и готовы работать над решением назревших социально-экономических проблем, оставаясь в рамках реальности, и нести ответственность за принимаемые нами меры. У нас есть программа действий, направленная на создание здоровой экономики, ориентированной на человека, на развитие его инициативы и предприимчивости. Но сейчас под предлогом усиления контроля деятельности правительства со стороны представительной власти на деле лишают президента и правительство возможности проводить избранную политику экономических преобразований, направленную на возрождение России. Стране навязывается очередная бесплодная попытка стабилизировать положение за счет администрирования и уступок групповым интересам. Отдавая себе отчет в невозможности выполнить решения Съезда, выражая свое несогласие с фактическим отказом от радикальных реформ, мы вынуждены просить президента принять отставку правительства. Мы благодарны всем россиянам, оказавшим поддержку реформе и стойко переносившим тяготы ее первого этапа. Мы благодарны за оказанное нам доверие, за возможность проводить реформу под руководством всенародно избранного президента. Принято на заседании правительства 12 апреля 1992 года».

Заявление это было поддержано практически всеми, включая силовых и отраслевых министров. Единственный, кто считал этот шаг опрометчивым, был, насколько я помню, министр юстиции Николай Федоров. Ну и Полторанин занял несколько уклончивую позицию, видимо, полагая, что такого рода вольности без согласования с президентом не следует допускать. Как бы то ни было, заявление было отпечатано, и все члены правительства расписались, за недостатком места, на оборотной стороне документа. К этому времени Гайдару удалось наконец связаться с

Борисом Николаевичем и сказать ему о том, что мы приняли такое решение и просим его о срочной встрече. Президент попросил отсрочки до следующего утра. На следующий день, еще до начала работы Съезда, состоялась встреча с президентом. Думаю, что для Ельцина наше заявление об отставке было в определенной степени сюрпризом. Правительство, которое он сам призвал для выполнения вполне конкретных экономических функций, которое защищал и по-отечески опекал, вдруг продемонстрировало самостоятельность, показало, что у него прорезался собственный голос. И мне кажется, что Ельцина обуревали в тот момент смешанные чувства. С одной стороны, это было, конечно, какое-то решение, к которому сам он, быть может, не был готов или не считал для себя возможным инициировать его. А с другой стороны, политический «малютка», еще вчера заботливо оберегаемый президентом от всех политических напастей, оказывается, начал самостоятельно произносить какие-то фразы, которые ему никто в уста не вкладывал. Во всяком случае, Ельцин стал просить нас не горячиться, сказал, что он принял наше заявление к сведению. Но мы все-таки продолжали настаивать, говоря, что Съезд явно пытается подавить исполнительную власть, нужно что-то делать, что мы подаем в отставку ответственно, поскольку не видим для себя иного выхода, и что намерены огласить свое заявление. Ну что же, сказал в конце концов президент, раз вы написали заявление, вы вправе его огласить, но я прошу вас продолжать работу, а заявление ваше будет мной рассмотрено. Мне кажется, он в этот момент сам мучительно продолжал искать какое-то решение.

После этой встречи несколько членов правительства — Гайдар, Чубайс, я и еще кто-то — собрали прессу, которая срочно схлынула из кулуаров заседа-

ний Съезда, и зачитали приведенный выше текст. Съезд же в это время продолжал работать, уже предвкушая близкую победу над правительством, которое вот со страху даже в зале боится появиться. И известие о нашей готовности уйти в отставку явилось для Съезда, конечно, абсолютным шоком. Очень быстро выяснилось, что, подвергая наше правительство уничтожающей критике, отвергая его политику, сам Съезд не имеет за душой ни альтернативной программы, ни кандидатов на формирование другого правительства, готовых взять на себя ответственность за ситуацию и знающих, что делать. Одно дело — давать советы, выступать с требованиями, нисколько не задумываясь о возможностях их выполнения, и совсем другое — брать на себя выполнение принятых ими решений, лично отвечать за возможную раскрутку инфляции, потерю многомиллиардного пакета западной помощи. Одно дело — отвлеченно требовать социальных и иных выплат, и другое — самим взяться за осуществление этих выплат, рискуя гиперинфляцией, ответственность за которую ляжет на то новое правительство, которое им придется сформировать.

Стало ясно, что, стремясь поставить гайдаровскую команду под контроль Верховного Совета, а говоря прямо — под контроль его руководства, оппозиция была совершенно не готова взять власть в свои руки. Как только наше правительство заявило о том, что не держится за власть и готово уйти в отставку, а перед лидерами оппозиции замаячила необходимость самим расхлебывать заваренную кашу, обнаружилось, что им совершенно непонятно, как это делать. Кроме того, они, несомненно, боялись возможной острой реакции президента на такой поворот событий. Наше заявление об отставке резко изменило обстановку. Но это еще не было кульминацией Съезда. Говорить об успехе правительства в борьбе с консервативной оппозицией было еще рано, хотя инициатива нами уже

была, несомненно, перехвачена. Среди депутатов стали раздаваться трезвые голоса, призывы еще раз вернуться к принятым решениям, обсудить положение с правительством. Но большая часть Съезда как бы по инерции продолжала гнуть свою жесткую линию. И верховодил всем Хасбулатов, чья откровенная установка на конфронтацию продолжала заводить Съезд в тупик и, в конечном счете, привела к тому, что он потерпел поражение в противостоянии президенту и правительству. Однако это случилось несколькими днями позже, а пока Хасбулатов, стремясь выиграть время, согласился сформировать некую группу, которая от лица Съезда должна была начать переговоры и консультации с правительством, но никаких серьезных изменений в принятые уже решения вносить не собиралась.

Победа на Съезде

В ходе противостояния на Съезде нам удался и еще один ход, направленный непосредственно против Хасбулатова и поставивший его в крайне неловкое положение. Впрочем, виноват в этом был только он сам. Давая ранее интервью итальянской газете «Республика», Хасбулатов позволил себе явные оскорбления в адрес членов правительства. «У меня, — сказал он, — откровенное презрение к таким людям, как к червякам». Особенно досталось при этом Шахраю, имя которого вообще было использовано как нарицательное. Депутаты-демократы подняли этот вопрос на Съезде. Шахрай обещал подать в суд. Оправдываясь, Хасбулатов утверждал, что он ничего подобного не говорил. Однако команде Бурбулиса удалось через знакомых журналистов достать кассету с записью интервью. Ее прокрутили по телевидению, и в интервью звучали

именно такие слова. Хасбулатову пришлось выкручиваться и отнекиваться, что он делал крайне неловко.

Итак, консультации начались, правительство вернулось в зал, и тут на очередном заседании явно раздосадованный, но еще продолжающий уповать на силу Съезда Хасбулатов совершил явную ошибку, давшую возможность правительству окончательно переломить ситуацию. Спикер делал вид, что ничего особенного не случилось, никакой сенсационной отставки правительства не было. По инерции он накалял среди депутатов атмосферу торжествующего упоения властью и своим могуществом, демонстрируя вызывающее высокомерие и всячески подчеркивая подконтрольность правительства. И когда кто-то из более осторожных и трезвомыслящих депутатов в очередной раз призвал постараться найти компромисс с правительством, Хасбулатов разразился поучительно-покровительственной тирадой насчет того, что нечего реагировать на нервные демарши правительства, которое должно привыкать к критике. Съезд, вещал спикер, — это сложный организм, тут говорят неприятные вещи, а правительство впервые столкнулось с реальной серьезной критикой. Финал этой речи был: «Ну, ребята растерялись». А после этого уже в откровенно оскорбительном тоне было заявлено: «Нечего пугать нас своей отставкой. Кто вас назначал, тот пусть вашу отставку и принимает». Хасбулатову иногда было свойственно некоторое «накручивание» себя самого, которое и подвело его на этот раз. После подобных слов Хасбулатова по сигналу Бурбулиса все правительство в полном составе встало со своих мест и вышло из зала. Внешне это, несомненно, был кульминационный момент Съезда. Впоследствии эти кадры на протяжении многих лет неоднократно повторяли в разных телепередачах.

Кстати, у меня по этому поводу чуть не случился мини-конфликт с дочкой. Она, как и вся страна,

смотрела эту сцену по телевизору и увидела, что все члены правительства пошли налево, а я — направо. Она позвонила мне и возмущенно спросила, неужели я остался в зале. Мне с трудом удалось ее разубедить, объяснив, что я сидел в первом ряду, а мой портфель остался где-то в третьем, и я всего лишь пошел забрать его и вышел через соседнюю дверь.

Позже мне приходилось слышать какие-то фантастические версии насчет того, что нашим уходом дирижировала сидевшая где-то на балконе Елена Боннэр. В действительности же команду подал Бурбулис, больше других раздосадованный и хамством Хасбулатова, и своей скорой отставкой из правительства. Его уход был одним из главных требований оппозиции по части персоналий. И президент, пытаясь умиротворить оппонентов, в конце концов пошел на этот шаг, сохранив, однако, за Бурбулисом должность государственного секретаря. Правда, теперь это был не государственный секретарь России, поскольку такой должности в Конституции не было, а госсекретарь при Президенте России. Такая метаморфоза даже позволила кому-то из депутатов с трибуны Съезда зло пошутить, что если президенту так дорог Бурбулис, то нужно перестать изобретать для него новые должности, а сразу ввести указом должность «Бурбулис при Президенте Российской Федерации». Возможно, Геннадий Эдуардович был удивлен и раздражен неожиданной самостоятельностью, проявленной накануне его подопечными с отставкой.

Сам этот сигнал к внешней конфронтации попал, нужно прямо сказать, на подготовленную почву. К этому моменту мы уже почувствовали свою политическую силу и свою значимость, поняли, что мы в состоянии сами принимать ответственные политические решения и влиять на ход Съезда. Последовавшие за нашим уходом события в зале, когда Хасбулатов был атакован представителями демократических фракций, факти-

чески согнавшими его с трибуны, окончательно изменили ситуацию. Мы еще «поддали жару», заявив тут же в кулуарах Съезда многочисленной прессе, что спикер сорвал наметившийся компромисс и теперь должен лично нести ответственность за возможный политический кризис в стране. Практически тут же команда Хасбулатова резко дала обратный ход, почувствовав, что настроение среди депутатов качнулось в нашу сторону. Съезд увидел, что он имеет дело не с мальчиками для битья, а с правительством, готовым за себя постоять. К этому времени и президент недвусмысленно заявил, что не даст правительство в обиду.

В тот же день поздно вечером начались интенсивные консультации с делегированной Съездом группой законодателей во главе с Шумейко. Теперь уже мы заняли более жесткую позицию на этих переговорах, ставя вопрос о том, что законодательная власть должна разделить с правительством ответственность за ход начатых преобразований. В конечном итоге окончательная договоренность была достигнута глубокой ночью, когда мы остались втроем: Шумейко, Чубайс и я. Мы долго ходили, споря, по полутемным коридорам Большого Кремлевского дворца, где осталась только охрана. Не скрою, достигнутый в итоге тяжелый политический компромисс по предложению Шумейко был обмыт в конце бутылкой коньяка.

Растерявшийся Хасбулатов, отстраненный на следующий день от ведения заседания Съезда (это было одно из наших условий продолжения диалога) и замененный осторожным С.А. Филатовым, позвонил Ельцину, чтобы посоветоваться, как выходить из политического кризиса. Но Ельцин отказался обсуждать с ним эту тему, сказав что-то типа: «Ты сам эту кашу заварил, сам ее и расхлебывай». В общем, мы уже могли чувствовать себя победителями. Было ясно, что в этой ситуации Съезд озабочен только одним — сохранить лицо, и диктовать нам свои условия он уже

не способен. Благодаря гибкой позиции Филатова и нашим ночным бдениям в узком кругу с Шумейко, а потом и в более широком составе целой согласительной комиссии, был найден довольно изящный ход: правительство как бы принимает все решения Съезда, но будет выполнять их в пределах своих финансовых возможностей. Чтобы не отменять постановление совсем, из него убрали наиболее одиозные цифры, а дополнительно была принята специальная декларация Съезда. В ней было записано, что Съезд поддерживает экономическую реформу и считает необходимым «продолжать осуществляемый курс». Правительству поручалось разработать перечень мер по поэтапному выполнению постановления о ходе экономической реформы с учетом реально складывающихся экономических условий. Фактически это означало, что кабинет получал свободу маневра, мы могли проводить прежнюю политику, но как бы принимая во внимание высказанные на Съезде замечания. Естественно, такая постановка вопроса нас полностью устраивала, поскольку мы отнюдь не были против повышения зарплаты и пенсий или поддержки промышленности. Просто мы готовы были делать это в пределах тех финансовых возможностей, которыми реально располагали.

Полторы недели этого Съезда не прошли для нас даром. Это был этап нашего политического взросления, когда за несколько дней мы набрались большего опыта, чем за всю свою предыдущую жизнь. В эти дни мы научились быстрой политической реакции на критические ситуации. Но проблема состояла еще и в том, чтобы научиться предотвращать их, заблаговременно предпринимать какие-то политические шаги для укрепления своей позиции. Очень важно было создать свою общественно-политическую базу. Однако опыт наших отношений, в частности с представителями промышленности, показал, что тут мы явно проявили недостаточную инициативу.

Попытки альянса с директорами и предпринимателями

Мы много общались в «рабочем порядке» с представителями директорского корпуса. Я вспоминаю, что у меня, например, чуть ли не ежедневно происходили встречи со многими директорами предприятий, во время которых шел не только обмен информацией или обсуждение конкретных вопросов, но и происходило своего рода «воспитание» этих людей в духе новой рыночной экономики. Я пытался объяснять им логику происходящего и наших действий. Но это были все же контакты на индивидуальном уровне с конкретными людьми, а не со сложившимися к тому времени предпринимательскими организациями или общественными движениями. И то, что мы не попытались тогда создать или перетянуть на свою сторону какую-то достаточно крупную организацию, представляющую интересы предпринимателей и промышленников, было нашим несомненным упущением.

Правда, мы предприняли попытку наладить, по крайней мере на профессиональном уровне, диалог с предпринимателями и директорами, создав Совет по промышленной политике при российском правительстве. Сначала его возглавлял Михаил Зиновьевич Юрьев, весной 2009 года напомнивший о себе весьма дискуссионной статьей после своего долгого ухода «в тень». В 90-е годы Михаил был весьма активен на ниве общественной деятельности и даже стал заместителем председателя Госдумы от фракции «Яблоко». После убийства в августе 1995 года Ивана Кивелиди — основателя одной из первых некорпоративных, чисто предпринимательских организаций «Круглый стол бизнеса России», мы с Юрьевым и еще двумя коллегами стали ее сопредседателями. Аналогичный совет, действовавший уже под патронатом Шумейко, возглавил именно покойный Иван Кивелиди. Но

сделано все это было правительством не сразу, как-то вяло и оказалось явно недостаточным.

По опыту многих развитых стран нами была создана также так называемая трехсторонняя комиссия, включавшая на паритетных началах представителей правительства, работодателей и профсоюзов. Она действует и поныне. Мне довелось быть ее членом. Однако эта комиссия в тот момент оказалась малоэффективным инструментом. Вместо налаживания диалога и терпеливого поиска компромиссных решений она быстро скатилась на взаимные упреки. Начались постоянные нападки промышленников, и особенно профсоюзных активистов, на правительство. Одновременно наши коллеги по комиссии пытались на индивидуальном уровне решать свои конкретные проблемы. Хотя в целом благодаря принципу консенсуса комиссия не принимала каких-то одиозных решений, но и практической поддержки мы от ее деятельности не имели. Одним словом, до создания цивилизованного «трипартизма» было еще далеко.

В результате мы не сумели, например, помешать А. Вольскому с возглавляемым им Российским союзом промышленников и предпринимателей, ставшим в оппозицию правительству, превратиться в фигуру, претендующую на выражение политических интересов широкой массы директоров. И хотя мы прекрасно понимали, что позиция Вольского и его Союза отнюдь не отражает мнения всего директорского корпуса, сами никакой реальной организационной структуры ему не противопоставили. Точно так же не было ничего противопоставлено и другой оппозиционнои к правительству организации — Федерации товаропроизводителей, созданной одним из лидеров промышленной фракции Съезда Юрием Гехтом и впоследствии унаследованной Юрием Скоковым. Вместе с тем, диалог с самой промышленной фракцией у нас шел, и у меня, например, с большинством ее

руководителей были достаточно уважительные и ровные отношения. Я могу сказать, что мы никогда не ставили четко вопрос о политической поддержке правительства со стороны различных предпринимательских структур. В силу политической неопытности, и в данном случае явно чрезмерной интеллигентности и разборчивости, мы испытывали какую-то неловкость ставить вопрос о переводе наших отношений с ними в плоскость некоего политического торга. Мы наивно старались, как я уже отметил, выступать в роли воспитателей отдельных директоров, прививая им новое экономическое мышление, но оставаясь в рамках сугубо профессиональных отношений.

Правительство отчетливо поняло свою ошибку только к осени, когда стало ясно, что давление на правительство со стороны оппозиции будет усиливаться, и когда выявилась готовность президента все в большей степени идти на контакты с частью оппозиции, в частности его определенное заигрывание с «Гражданским союзом». Так, на состоявшемся в это время съезде Союза с участием в качестве гостей Ельцина и руководителей правительства министрам была устроена откровенная обструкция, а выступление Ельцина было встречено весьма критически, несмотря на отдельные реверансы в адрес делегатов с его стороны. Мы все более ощущали, что в политическом прикрытии со стороны Ельцина образуется, мягко говоря, брешь и что перед приближающимся очередным Съездом народных депутатов нам нужно и самим позаботиться о создании какой-то политической или общественной силы, которая поддерживала бы нас и была заинтересована в продолжении курса реформ.

Для этого было решено провести достаточно крупную и массовую акцию, демонстрирующую политическое взаимодействие правительства и директоров мощных промышленных предприятий. Она была задумана как некая альтернатива контактам президентско-

го окружения с командой Вольского, и должна была показать, что диалог с директорами идет у нас не только на индивидуальном уровне в ходе рабочих, повседневных контактов, но в общественно-политическом плане. Нам было важно продемонстрировать, что мы готовы к такому диалогу и пользуемся поддержкой со стороны той части директорского корпуса, которая адекватно восприняла реформы и нашла свое место в них. В общем, основная идея была — снять с повестки дня тему якобы жесткого противостояния правительства и так называемых «красных директоров».

Мы решили провести встречу с реформаторски настроенными директорами не в Москве, а на периферии. Для этого договорились с В. Каданниковым о том, что он возьмет на себя организацию такой встречи у него на ВАЗе и вызовет туда тех директоров, которые готовы к активному и конструктивному разговору с правительством. Многие из приехавших в Тольятти директоров руководили предприятиями, так или иначе технологически связанными с ВАЗом, как, например, Новолипецкий металлургический комбинат, поставлявший ВАЗу листовой прокат. Но в любом случае это были директора достаточно крупных заводов, занимавших весомое место в нашей промышленности. На эту встречу в Тольятти, состоявшуюся в последних числах октября, гайдаровская команда прилетела почти в полном составе. В зале, собравшем около двухсот руководителей российских предприятий, состоялся весьма интересный для нас и вполне демократичный разговор. Мы рассказали о своих планах и идеях. Выслушали и советы, и немало претензий, и критических высказываний. Что-то брали на заметку. На какие-то вопросы пытались сразу ответить. Но появившиеся тогда в некоторых газетах сообщения о том, что поездка правительства сопровождалась массовой «раздачей слонов» и что в результате встречи Гайдар подписал чуть ли не всем ее участ-

никам какие-то эксклюзивные льготы и разрешения, были абсолютной уткой.

После встречи Каданников показал нам завод, продемонстрировал ставившуюся тогда на конвейер «десятку», которую правительство помогало в пределах имевшихся возможностей запустить в производство — давало инвестиционные кредиты, включало ВАЗ в иностранные кредитные линии. Это отнюдь не было платой за какую-то политическую лояльность. Мы понимали, что ВАЗ занимает в экономике страны особое место, являясь одним из структурообразующих предприятий. Было очевидно, что ему необходимо сделать рывок вперед в развитии производства, добиться конкурентоспособности своих автомобилей на мировом и на российском рынке, открывшемся к тому времени для западной техники. Я невольно сравниваю нашу позицию с последующими действиями российского правительства, включая нынешнее, по поддержке автопрома. При наших предельно скудных возможностях мы старались помочь автозаводам перестроиться, технологически и экономически обновить производство, оставляя их при этом в поле конкурентной борьбы. В последующие годы над ними все чаще раскрывали защитный зонтик в виде повышенных, а иногда «запретительных» пошлин на конкурирующий импорт зарубежных автомобилей, налоговых и иных льгот. В отсутствие жесткой конкуренции отечественные автопроизводители все больше отставали от зарубежных компаний по соотношению «цена — качество». Если в годы благоприятной внешнеэкономической конъюнктуры, обеспечивавшей быстрый рост доходов населения и, соответственно, спроса на автомобили, наши автогиганты как-то поддерживали свой сбыт, то с наступлением нынешнего кризиса все они оказались на грани банкротства.

В конце встречи с директорами был, как принято, организован небольшой банкет, на котором Гайдар

произнес запомнившийся мне тост. Он сказал, что многие говорят о «красных директорах» и их конфликте с правительством, о противоречиях между нами и директорским корпусом. Но в действительности, говорил Гайдар, есть директора, которые просто растерялись в новой ситуации, не сумели к ней приспособиться, просят подачек и всяческой защиты. А есть руководители, которые, несмотря на все трудности, ищут свою дорогу, пытаются перестроить производство в соответствии с требованиями рынка. С такими людьми нам по пути, и мы будем им, по мере своих возможностей, помогать. Иными словами, нет никакого всеобщего противоречия между правительством реформ и директорами, а есть противоречие между теми, кто ищет решения, и теми, кто растерялся, опустил руки и хочет жить по старинке.

Мы не просили у директоров какой-то явной поддержки на предстоящем Съезде, хотя и не скрывали, что Съезд этот будет для правительства большим испытанием. Для нас прежде всего был важен чисто политический эффект нашей поездки в Тольятти. И эта встреча, несомненно, была важным моментом в развенчании тезиса о глобальном противостоянии директоров и правительства и демонстрировала надуманность претензий Союза промышленников и предпринимателей и «Гражданского союза» на монопольное представительство интересов директорского корпуса. Кстати, некоторые из присутствовавших на встрече директоров входили в этот Союз, но не были согласны с его оппозиционной, и даже конфронтационной, линией.

Той же бурной политической осенью состоялся Конгресс российской интеллигенции, носивший достаточно явно выраженный политический характер. Многие из нас приняли в нем участие. На конгресс пришел президент. Там выступали Козырев, Гайдар, Филатов. Я тоже выступил с весьма взволнованной

речью. Говорил, помнится, об опасности наступления оппозиции, угрозе для экономических реформ со стороны консервативных и неокоммунистических сил, о необходимости консолидации сторонников реформ. Еще я сказал о том, что нельзя отдавать нашим противникам тему патриотизма. Я выдвинул тогда тезис, что истинный патриотизм — это не спекуляции на идеях российской исключительности, особого пути и неприемлемости для России мирового экономического опыта, а, напротив, активная работа по рыночному реформированию экономики с целью создания условий для экономического процветания страны и ее интеграции на равных в мировое хозяйство.

Часто приходилось мне и некоторым моим коллегам выступать на собраниях «ДемРоссии» — нашего традиционного и надежного союзника.

Однако все это были преимущественно разовые, разрозненные акции со стороны правительства, важные, но не слишком эффективные. Реальные возможности и влияние структур, на которые мы пытались опереться, к сожалению, были слишком ограничены. Политическая инициатива тогда в целом была за нашими противниками.

Программа для оппонентов

Одним из пунктов постоянных обвинений в адрес правительства со стороны оппозиции было отсутствие у правительства программы, хотя я уже рассказывал, что была не только программа, но и разработанный по неделям, а иногда и по дням план того, что мы будем делать, какие должны быть приняты документы и т.д. Да, не было традиционной программы, многократно писавшейся во времена «позднего Горбачева», т.е. неких гладких обтекаемых текстов, кото-

рые можно было издать брошюрой, но трудно было использовать в каждодневной работе. Однако, устав от этих обвинений, мы решили, что действительно нужно такую программу написать и представить ее на суд общественности и парламентариев, тем более что многие из задач первого этапа реформ были уже решены. Действительно, было полезно наметить программу дальнейшего развития реформ с учетом накопленного опыта и осуществленных мер, а также выявившихся проблем.

Для разработки такой программы была создана специальная рабочая группа, которая сидела уже на нашей знаменитой 15-й даче, а в бывшем пансионате ЦК КПСС в Волынском. Эта так называемая «ближняя», дача Сталина еще в советское время традиционно использовалась для подготовки важных программных документов. Там, в частности, обычно писались доклады на съезды партии. Руководил работой сам Гайдар. Министры активно подключились уже в середине работы, не имея возможности из-за колоссальной «текучки» постоянно находиться в Волынском. В составе созданной рабочей группы трудились представители многих министерств, но костяк составляли сотрудники аппарата правительства (в основном, ближайшие помощники Гайдара) и еще ранее созданного нами для подобной деятельности Рабочего центра экономических реформ при правительстве во главе с Сергеем Васильевым. Это Сергей Колесников, бывший в то время помощником Гайдара, Никита Масленников, мой однокурсник, работавший некоторое время с Гайдаром в журнале «Коммунист» и тоже приглашенный нами в аппарат. Впоследствии он много лет был помощником В.С. Черномырдина и в основном занимался как раз разработкой программ и подготовкой ключевых выступлений премьера. Важную роль в рабочей группе играли Яков Уринсон, которого я еще раньше сделал руководителем Центра

прогнозирования и конъюнктуры при Министерстве экономики, и Евгений Григорьевич Ясин, который тоже тогда был на разных ролях при правительстве: то советником, то представителем правительства в Верховном Совете. Ясин, мне кажется, принимал участие в разработке всех программ, которые писались в стране в последние 20 лет. В целом, команда собралась профессиональная и инициативная. В последующем уже Черномырдин неоднократно поручал ей различные программные разработки.

В сентябре черновой вариант программы был представлен в Верховный Совет. Гайдар сделал там доклад о социально-экономическом положении в стране и ходе экономической реформы. Настрой депутатов был крайне критический, но в то время они решили не давать решающий бой. Гайдара, конечно, немного потрепали во время заседания. Однако он уже держался достаточно уверенно, в отличие от первых выступлений, обретя и опыт публичных речей, и опыт общения с депутатами. Его авторитет сильно вырос, поэтому в целом все прошло почти бескровно. Верховный Совет, видимо, тогда еще не был готов к открытой конфронтации. Еще были сильны воспоминания о VI Съезде, который они явно проиграли, пытаясь свалить правительство и нападая на президента. Поэтому постановление парламента было в целом нейтральным, если не сказать, мягким: продолжить дискуссию в постоянных комиссиях палат и комитетах на парламентских слушаниях, на заседаниях Верховного Совета при рассмотрении докладов правительства о ходе реализации государственной программы приватизации на 92-й год. Таким образом, парламентарии сразу показали направление своих будущих атак. Приватизация, которая тогда еще не началась как массовая, их очень волновала. И тут же они указали еще одно направление, которое их очень волновало и по которому тоже потом было тяжелое противостояние, — это проект закона «О

Совете Министров — Правительстве Российской Федерации». Так, обозначив те направления, по которым они будут в дальнейшем бить правительство и нападать на президента, парламентарии как бы сказали: ну что ж, пока продолжим дискуссию, т.е. мы будем копить силы, аргументы, компромат, а вы, ребята, готовьтесь.

И уже через месяц депутаты дали серьезный бой правительству. К тому времени Верховный Совет полностью оправился от того фиаско, которое его руководители потерпели на VI Съезде. По результатам рассмотрения программы правительства в своих комиссиях и заслушивания на сессии доклада Гайдара «О социально-экономическом положении в Российской Федерации, о ходе экономической реформы и о программе углубления экономической реформы» Верховный Совет 9 октября 92-го года принял чрезвычайно жесткое постановление. Правда, в его начале он подчеркнул свою приверженность курсу на реформы и на создание эффективно действующей рыночной экономики, т.е. отказываться от этого курса Верховный Совет уже не считал себя вправе. С его стороны вообще постоянно шли декларации о том, что надо углублять и развивать реформу, о собственной приверженности рыночной экономике. Но дальше правительству здорово досталось в этом постановлении. Парламент выразил обеспокоенность усилением кризисных явлений в экономике, неэффективностью и во многих случаях непоследовательностью в действиях правительства. С последним нельзя было не согласиться, хотя эта непоследовательность была во многом результатом именно давления Верховного Совета и нашей вынужденной попытки найти компромисс с разными силами в обществе. В констатирующей части этого постановления была очень мощная фраза. Я считаю, что она достойна того, чтобы привести ее целиком: «Неэф-

фективность во многих случаях и непоследовательность в действиях Правительства Российской Федерации по решению задач реформы, факт нарушения законов, правовой нигилизм нормотворчества (!!) не способствует стабилизации экономической и социально-политической обстановки в стране». Вот так, ни больше, ни меньше. Как видите, выражение «правовой нигилизм», которое любит наш нынешний президент, Верховный Совет использовал еще в 1992 году.

В результате социально-экономическая ситуация в России была признана критической, а работа правительства по осуществлению социально-экономических реформ — неудовлетворительной. Правда, было неясно, что из этого следует. То ли правительство должно само немедленно отправиться в отставку, то ли президенту следовало немедленно назначить новое правительство. Признать работу неудовлетворительной — это была, с одной стороны, весьма жесткая формулировка, выражение недоверия правительству. С другой стороны, де-юре такой формулы тогда еще не существовало. Закон о правительстве не был принят, и в отставку парламент правительство отправлять не мог. Для правительства это была лишь неприятная констатация позиции Верховного Совета с отрицательной оценкой деятельности кабинета министров. Понимая это, в 3-м пункте своего постановления Верховный Совет поручал правительству в месячный срок представить комплекс конкретных антикризисных мер на ближайшие полгода. Центробанк должен был сделать аналогичное относительно денежно-кредитной политики и предложить меры по стабилизации кредитно-денежной системы. По решению парламентариев ко всей этой работе должен был подключиться Высший экономический совет при Президиуме Верховного Совета, научная общественность и т.д.

С этого момента, пожалуй, начался последний этап открытой, жесткой конфронтации Верховного

Совета и нашего правительства. Резкое решение Верховного Совета не прошло бесследно и для президента, который уже начал проявлять все большие колебания в поддержке правительства. Финал этого противостояния наступил на знаменитом декабрьском Съезде народных депутатов, который закончился отставкой Гайдара.

Некоторые политические уроки

Наши попытки сформировать собственную социальную и политическую базу правительства не были системными и во многом запоздали. Это безусловный просчет гайдаровской команды, слишком понадеявшейся на своих политических опекунов и учителей. Набираться политического опыта приходилось, к сожалению, на собственных ошибках. И выводы из них были сделаны, увы, довольно поздно, когда срок, отпущенный судьбой нашему правительству, подходил к концу.

Уже после отставки Гайдара, весной 1993 года, им была создана при нашей общей поддержке достаточно массовая организация — Ассоциация приватизированных и частных предприятий, объединившая несколько тысяч хозяйственных руководителей. Эта и поныне существующая ассоциация, первым президентом которой был избран сам Гайдар, должна была стать общественной структурой, защищающей интересы частного бизнеса, идеи приватизации и всей политики экономических реформ. Еще позднее, уже перед выборами в Думу, Гайдаром было создано чисто политическое движение «Выбор России», а затем партия «Демократический выбор России».

В целом можно констатировать, что, хотя необходимость создания массовой политической силы, под-

держивающей идеи реформы и перехода к рыночной экономике, например по опыту Чехии и Польш стала ясна нам довольно быстро, мы долго не пред принимали конкретных шагов. С одной стороны, все время и силы мы отдавали каждодневной практической работе по реформированию российской экономики и решению сложнейших текущих проблем, а с другой — чрезмерно полагались на политическую мудрость и опыт наших политических руководителей в лице президента и его окружения, переоценивая, к тому же, возможности уже существовавших демократических движений. В частичное оправдание могу сказать, что уж слишком тяжелая ноша выпала в целом на нашу долю.

В сущности, ту же ошибку совершил и сам президент, так и не создав сильную пропрезидентскую демократическую партию. Мне кажется, Ельцин, в силу его фантастической популярности на первом этапе российской политической карьеры, так и пытался всегда оставаться общенациональным лидером. Увы, популярность оказалась дамой очень изменчивой. В итоге, не имея широкой общественной поддержки и собственной мощной политической структуры, президенту пришлось досрочно уйти со своего поста, а многие демократические достижения его правления вскоре оказались подвергнуты ревизии преемниками.

Глава 15.
Последние месяцы команды

К концу 92-го года, вопреки всем пророчествам, отводившим на существование правительства реформаторов лишь несколько месяцев, мы по-прежнему находились на своих местах. «Разбавленные» новыми людьми, здорово потрепанные, пережившие немало испытаний, реформаторы первого призыва и спустя год после прихода к власти продолжали свою нелегкую работу. И для правительства-камикадзе, как изначально окрестили гайдаровскую команду журналисты, даже это было уже немало. Шутка конца 1991 года, что наше правительство как картошка: «то ли зимой съедят, то ли весной посадят», не оправдалась.

Однако положение в стране оставалось тяжелым, хозяйственная махина с трудом перестраивалась на рыночные рельсы. Несмотря на очевидные сдвиги в экономике, реформа набирала обороты с огромным трудом и многочисленными сбоями. Под мощным давлением со всех сторон не удалось сохранить проводившийся в первое время жесткий курс на финансовую стабилизацию. Для финансовой поддержки старых индустриальных гигантов, для помощи аграриям и социальных выплат под нажимом наших противников во главе с Верховным Советом вновь был запущен печатный станок. В результате летней масштабной денежной эмиссии осенью произошел резкий скачок цен. Усиливалось сопротивление реформам со стороны нагулявшей к тому времени политический вес оппозиции.

Ельцин и правительство. Первая жесткая критика от президента

С приближением назначенного на начало декабря VII Съезда народных депутатов становилось ясно, что над правительством все больше сгущаются тучи. Признаки приближающейся грозы улавливались во внешне, быть может, мало заметных, но все же ощутимых для нас переменах, происходивших в отношении Ельцина к экономической команде. Конечно, президент продолжал отстаивать курс реформ, поддерживал наши действия и защищал нас от нападок, но чувствовалось, что постепенно, как-то исподволь, он начинает все больше дистанцироваться от повседневных проблем своего кабинета, от текущих вопросов экономических преобразований. Гораздо отчетливее этот новый принцип разделения ответственности между правительством и президентом был взят им на вооружение уже позднее, где-то в 1994 году, когда Ельцин оставил за собой лишь функции «гаранта экономической реформы», явно отстранившись от частных, хотя и достаточно важных проблем экономической политики и, соответственно, от частных ее неудач.

Определенные изменения в позиции Ельцина по отношению к правительству мы почувствовали уже к середине 1992 года. Во всяком случае, и события VI Съезда, и последующие шаги президента по «укреплению» правительства хозяйственниками-практиками оставили ощущение некоторой недосказанности в вопросе о том, до какой степени Ельцин готов был сохранять последовательность экономической реформы и как далеко он согласен был идти в политических компромиссах с оппозицией, требовавшей ее «приземления». И первые раскаты грома прозвучали в начале октября, когда деятельность экономической команды правительства была подвергнута президен-

том острой критике в его выступлении на заседании Верховного Совета. В этом выступлении Ельцин заявил о поддержке ряда направлений реформы, потребовав их дальнейшего ускорения. Он отметил, в частности, необходимость активнее проводить широкомасштабную приватизацию, стимулировать конкуренцию за счет акционирования государственных предприятий, развития предпринимательства, проведения антимонопольной политики, подчеркнул важность повышения темпов в осуществлении земельной реформы. И в то же время в чрезвычайно резкой форме Борис Николаевич раскритиковал деятельность правительства в целом и ряда его министров, особенно — мою, А. Титкина, П. Авена. На правительство, в частности, была возложена значительная доля ответственности за обострение проблемы денежной наличности и рост взаимных неплатежей. Было сказано, что спад производства, вопреки прогнозам, носит не структурный, а общий характер. В целом, было заявлено о необходимости серьезной корректировки реформ. Причем это уже звучало не как требование оппозиции, например «Гражданского союза», а как точка зрения самого президента.

Никогда еще критика нашего правительства со стороны Ельцина не была столь откровенной и резкой. Она была болезненна, потому что далеко не во всем упреки президента были справедливы. Они во многом прямо повторяли позицию того же «Гражданского союза»: «рынок — не самоцель», «слишком много макроэкономики в ущерб решению конкретных человеческих и хозяйственных проблем, то есть микроэкономики». Правда, сам Ельцин очень быстро намекнул нам, что критическое выступление на заседании Верховного Совета было для него в известной мере политическим ходом. Ему важно было показать, что оценка подконтрольных ему министров является прерогативой президента, а не парламента, и что только в его воле решать, быть им в правительстве или нет.

Президент дал нам понять, что, при всей жесткости прозвучавших в его выступлении оценок, идти на разрушение команды реформаторов он отнюдь не намерен. Фактически именно об этом он сказал и лично мне уже через несколько дней при нашем свидании в Бишкеке, где 9 октября 1992 года проходила встреча глав стран СНГ по экономическим проблемам. Я участвовал в ее подготовке, и Ельцин, встретившись там со мной, всячески меня ободрял.

Проделал это Борис Николаевич с присущим ему артистизмом и с элементами работы на публику. Члены делегации встречали его у входа в отель, где нас разместили. Увидев меня, президент подошел и сказал: «Ну что, обиделся? Поди, сразу уходить собрался?» При этом президент довольно точно, хотя и утрированно изобразил мою слегка покачивающуюся походку, вызвав смех зрителей. «Не обижайся, — добавил президент. — На президента нельзя обижаться. Лучше я тебя покритикую, чем оппозиция. В общем, работай спокойно». По-своему, это был мой звездный час. Наблюдавшая всю сцену государственная делегация, включая «челядь» президента, ненадолго записала меня в любимцы Ельцина. Потом у меня состоялся разговор с президентом уже тет-а-тет примерно в том же ключе. В общем, вернулся я из Бишкека почти триумфатором.

Тем не менее неприятный осадок от разноса, учиненного президентом, конечно же, остался. Тут следует учитывать, что значила тогда для нас фигура Ельцина, с каким почтением мы относились к каждому слову этого человека, мужественно бросившего весь свой авторитет на поддержку наших первых реформаторских шагов. Вообще надо сказать, что с нашей стороны отношение к Ельцину, особенно на первом этапе, носило характер, я бы сказал, легкого обожания. Я здесь, быть может, несколько отвлекаюсь от темы, но не могу не сказать об испытывавшемся нами удивительном обаянии его личности.

Конечно, он тогда еще был другим, по сравнению со второй половиной 90-х, более динамичным, менее «забронзовевшим». В последний раз я близко видел Б.Н. Ельцина в роли президента как раз сразу после его отставки. Это было в Иерусалиме на праздновании 2000-летия христианства, куда объявивший почти накануне о своем уходе Ельцин прилетел тем не менее как бы в ранге президента. Он произвел на меня впечатление тяжело больного, глубоко уставшего и равнодушного ко всему человека. Правда, оказавшись через несколько лет рядом с Борисом Николаевичем на VIP-трибуне теннисного матча, я вновь увидел живого, азартного, активного человека. Отдых явно пошел ему на пользу в человеческом плане.

А в начале 90-х, если президент хотел проявить к кому-то знак личного расположения, то устоять против его обаяния было очень трудно. Никогда не позволяя себе, по крайней мере в отношениях с нами, ни каких-то вольностей, ни излишней доверительности, он умел, вместе с тем, создать особую легкую атмосферу контакта с работавшими с ним людьми. Я вспоминаю, например, самое первое заседание правительства, которое проводил президент. Оно, как и все другие заседания после переезда из Белого дома, проходило в бывшем зале заседаний Политбюро ЦК КПСС на Старой площади, на 5-м этаже. Кстати, в то время обстановка там была более демократичной, чем сейчас в Белом доме. Еще не существовало специальных пропусков на этот этаж, требовавшихся помимо общих пропусков на вход в само здание.

Мы все собрались, вошел Борис Николаевич, обвел помещение глазами и сказал: «Давненько я здесь не был». Потом добавил, что многое пришлось ему пережить в этих стенах и что сейчас ему как-то даже странно видеть тут совсем другие, молодые лица. Еще он спросил, не боимся ли мы того гигантского груза ответственности, которая ложится на наши плечи. А когда мы бодрыми и звонкими голосами ответили,

что знаем, на что идем, и готовы к этому (как сейчас я понимаю, это было смелое допущение), он сказал: «Ну что же, рад видеть такое молодое и смелое правительство, давайте будем работать». И у нас как-то сразу установилась очень искренняя и простая атмосфера тесного делового сотрудничества. Ельцин всячески старался вселить в нашу команду чувство уверенности, ну а мы уж, прямо могу сказать, из кожи вон лезли, чтобы оправдать его доверие. Когда на заседании правительства видели, что президент воспринимает наши аргументы или слышали от него похвалу за подготовленные решения, то искренне ощущали это как высшую награду. И, наоборот, всякий его упрек повергал в крайнее уныние.

Эти наши эмоции были тем более понятны, что в то время президент отнюдь не ограничивался отеческой опекой, вовсе не передоверял нам полностью руководство реформами, отстраняясь от их повседневной реализации. Было бы совершенно неверным думать, что он играл в правительстве реформ роль «свадебного генерала», механически подмахивая готовые бумажки, ложившиеся ему на стол. Он стремился активно вникать в наши конкретные решения, хотя ему и нелегко давались макроэкономические премудрости. Совершенно искренне могу констатировать, что, не обладая специальной экономической подготовкой, президент благодаря своей природной интуиции и цепкости ума не только довольно быстро схватывал суть сложных экономических идей, но и нередко вносил ценный вклад в их проработку, не говоря уже о его умении предвидеть возможные политические последствия их реализации. Обеспечивая политическое прикрытие реформ, Ельцин старался, по крайней мере вначале, очень бережно относиться к своей команде молодых экономистов, не предъявляя нам излишних упреков за некоторые проявления чрезмерного радикализма. Но это отнюдь не было каким-то полным и благодушным согласием с нашими

действиями. Иногда нам приходилось сталкиваться и с острой его критикой. Он вообще умел не только расположить к себе, но и при необходимости весьма недвусмысленно выразить свое недовольство. Когда это случалось на заседании правительства, в зале возникала буквально предгрозовая обстановка, глаза, что называется, страшно было поднять.

Однако раньше все это были наши внутренние, деловые отношения. Критика, которая была высказана Ельциным в начале октября публично, тем более на заседании противостоящего правительству Верховного Совета, стала для нас ударом, весьма ощутимым и крайне неприятным. Причем, повторю, произошло это в преддверии VII Съезда, в атмосфере, и без того накаленной критическими нападками на правительство, раздававшимися со всех сторон. В это время накат на правительство в целом и на отдельных министров, так или иначе олицетворявших его курс, достиг особой остроты. Естественно, что наибольшим нападкам подвергался экономический блок, хотя очень активной была и критика в адрес Козырева, Полторанина. Оппозиция и до этого все время предпринимала попытки «выщелкнуть» отдельных членов кабинета, то и дело требуя от президента расстаться с тем или иным членом экономической команды. Чаще других называлась фамилия Авена, и указ о его увольнении даже несколько раз уже ложился на подпись к Ельцину, которого Гайдар чуть ли не за руку удерживал от этого шага. Надо сказать, что вообще фигура министра внешнеэкономических связей (как, впрочем, и других «экономических» министров) по чисто объективным причинам представляла собой в тот период особенно удобную мишень для критики. В МВЭС сходились интересы достаточно многих влиятельных людей. Здесь речь шла о больших деньгах, связанных с экспортом и импортом, и в той мере, в какой министерство регулировало эти процессы, оно затрагивало интересы весьма могущественных груп-

пировок. Отчасти и сам Петр Олегович давал немало поводов для раздражения, будучи человеком весьма безапелляционным, излишне категоричным и не очень-то умеющим ладить с людьми.

Достаточно активная кампания шла против Шохина, меня, против Эллы Памфиловой, которой ставились в вину провалы в социальной политике. Но регулярно предпринимая попытки устранения из правительства отдельных фигур, оппозиция, по мере приближения Съезда, все отчетливее сосредоточивала свои усилия на разрушении команды как таковой. Острие критических атак все больше направлялось непосредственно против Гайдара и против экономического блока кабинета министров в целом. В конце октября по рукам среди московских журналистов стали ходить некие «проскрипционные» списки, в которых фигурировали фамилии Чубайса, Шохина, моя, Авена, Козырева, Полторанина. Неясно было только, то ли это оппозиция требует их убрать в качестве условия, на котором она согласится оставить Гайдара, понимая, конечно, что для Гайдара такой компромисс будет абсолютно неприемлем, то ли сам президент решил пожертвовать ими как фигурами второго уровня, чтобы сохранить ферзя.

Давление на правительство усиливается, а нам еще многое нужно успеть

Правительство все время своей работы жило в условиях постоянной борьбы, маневров, сложных компромиссов, хотя решающая роль здесь, конечно, принадлежала Ельцину. Постоянно висели угрозы отставки, шли разговоры о них в обществе, в прессе. Происходили какие-то перестановки в самом прави-

тельстве. Довольно долго шло само его формирование.

Приведу в качестве характерного примера лишь одну статью, отражающую настрой прессы и общую обстановку, в которой нам приходилось работать. В статье от 9 марта 1992 года под названием «Правительственные рокировки, или Ельцин записал ход» газета «Коммерсант» писала: «В конце прошлого года «правительство-камикадзе» готовилось к кавалерийской атаке на труд, рассчитывая в лучшем случае дожить до марта, и о соображениях удобства мало кто думал. При переходе со спринтерской дистанции на стайерскую перегруппировка вполне естественна. Гайдар, как уже передавший Министерство экономики своему заму Андрею Нечаеву, передает оперативное управление бывшему генеральному камергеру Валерию Махарадзе. А роль главного уговаривающего — представителю правительства при парламенте Евгению Ясину». Далее газета писала: «3 марта встреча Гайдара с депутатами продемонстрировала интересный феномен. Половина депутатов призывала вице-премьера к ответу за слезы жен и матерей, т.е. рассуждая логически, требовала повысить налоги для социальных расходов, а половина депутатов призывала его к ответу за слезы директоров, т.е. требовала понизить налоги. При таком балансировании на лезвии ножа выбросить на растерзание хоть ответственного за слезы жен и матерей вице-премьера Александра Шохина, хоть ответственного за слезы директоров министра экономики Андрея Нечаева в классической стратегии традиционных крайних значит нарушить хрупкое равновесие между лоббирующими группами». Ценю юмор журналиста, но нам было не до шуток. А такого рода статьи о том, кто будет отдан на заклание, кто ответит за слезы народа, кто будет следующим — пресса печатала регулярно и очень любила смаковать эту тему, что, конечно, создавало для кабинета министров достаточно тяжелый психологичес-

кий климат на фоне тех многочисленных проблем, которые нам и так приходилось решать.

Другой темой, которая долго муссировалась прессой, хотя проблема здесь действительно существовала, было назначение в правительство представителей директорского корпуса в лице Шумейко, Хижи и Черномырдина и их противопоставление членам экономической команды Гайдара. Как только эта тройка была назначена, тот же «Коммерсант» писал 8 июня 1992 года в статье «Новый этап реформы — к власти приходят директора», что у вновь назначенных вице-премьеров Шумейко, Хижи, Черномырдина несколько иные, не совпадающие с министрами внешнеэкономических связей Петром Авеном и экономики Андреем Нечаевым представления о проведении экономической реформы. Далее шел откровенный намек: «Много раньше не вписывались в новый этап реформ экономические взгляды Владимира Лопухина» (первого освобожденного Ельциным члена команды).

Возвращаясь к предсъездовской политической ситуации, отмечу, что нам, в общем, становилось все более очевидным, что ничего хорошего предстоящий Съезд нам не сулит. Появлялось некоторое ощущение предопределенности крупных перемен в правительстве, которые произойдут на Съезде. Более того, в прессе уже активно начал дискутироваться вопрос о том, повлекут ли за собой эти перемены изменения в курсе реформ. При этом многие склонялись к высказанной тогда Г. Явлинским мысли, что от правительства уже ничего не зависит, что идет борьба не за экономический курс, а лишь за власть, поскольку «все процессы заявлены, идут с большой скоростью, и остановить их ни у кого не хватит силы».

Мы, однако, были далеки от подобного оптимизма. Необратимость реформ, к сожалению, не была еще обеспечена. Конечно, экономика во многом уже была либерализована, но еще оставались весьма существенные административные ограничения, кото-

рые мы постепенно старались убирать. Только-только была введена конвертируемость рубля, но еще многое нужно было сделать для его укрепления. Лишь в самом начале находился процесс накопления валютных резервов страны. Мы только приступали к активной структурной политике. Еще предстояла борьба за демонополизацию экономики. Стали появляться лишь первые элементы активной инвестиционной политики, которую нужно было еще реализовывать. Не начал работать закон о банкротстве. Впереди была борьба за перепрофилирование и закрытие нерентабельных предприятий, которые к этому времени лишь выявились в результате мер по либерализации экономики вообще и либерализации цен в частности. И самое главное — только начала разворачиваться массовая приватизация. Еще предстояло появиться реальным собственникам, без чего рассчитывать на необратимость реформ не приходилось. И для нас крайне важно было пройти по намеченному пути как можно дальше, чтобы действительно сделать реформы необратимыми. Даже в 1996 году, накануне президентских выборов, все здравомыслящие люди понимали, что реформы в случае прихода коммунистов к власти довольно легко можно было свернуть. Именно поэтому Ельцин вновь победил, несмотря на его крайне низкую популярность на начальном этапе предвыборной борьбы. А тогда, спустя всего год после начала реформы, опасность поворота вспять реально была угрожающей.

Одним словом, работы предстояло еще «непочатый край». Поэтому мы считали, что должны сделать все для сохранения команды, проявить максимум корпоративной солидарности. И по мере приближения VII Съезда мы, во-первых, стремились наладить какой-то диалог с наиболее разумной частью депутатского корпуса, а во-вторых, старались дать понять, что в случае смещения Гайдара из правительства уйдет и весь его экономический блок. С одной стороны,

это было совершенно искренним выражением нашей моральной позиции, а с другой — известного рода политической хитростью, связанной с историей предыдущего Съезда. Тогда, как мы помним, оппозиция оказалась совершенно не готовой взвалить на себя груз ответственности за экономическое развитие страны, показала отсутствие у нее и реальных кандидатур на наше место, и какой-то серьезной, реализуемой программы. Конечно, к концу 1992 года ситуация существенным образом изменилась, но тем не менее угроза коллективной отставки еще была для нас неким оружием, которое мы активно использовали, тем более что журналисты поднимали эту тему и то и дело обращались к нам с подобного рода вопросами.

Жесткая конфронтация на VII Съезде

Но вот начался Съезд, и стало ясно, что на нем могут быть приняты решения, совершенно неприемлемые для президента. Стали предприниматься попытки не только разрушить экономическую политику, но и вывести из-под президентского контроля силовых министров. Это особенно болезненно воспринималось Ельциным, поскольку такой поворот дел мог лишить его влияния на политические процессы и способности обеспечивать политическую стабильность в стране. Все чаще на Съезде поднимался вопрос о нелегитимности правительства, так как Гайдар являлся всего лишь исполняющим обязанности премьера. Правда, и мы сами были заинтересованы в том, чтобы покончить с подобной неопределенностью. И с этой точки зрения выступали за проведение голосования по кандидатуре премьера, поскольку оно было бы, естественно, и голосованием по вопросу о доверии правительству. Поэтому мы резко активизи-

ровали проводившуюся еще на стадии подготовки к Съезду работу с различными депутатскими фракциями. Мне, в частности, были поручены контакты с фракцией промышленников. Хлыстун работал с аграриями. Салтыков встречался с депутатами — представителями науки. К работе с депутатами подключились также Авен и Чубайс. Предпринимались активные контакты и с главами регионов, в которых приходилось участвовать также Барчуку, поскольку региональные лидеры обычно имели дело в основном с Минэкономики и Минфином. Кстати, многие регионы тогда поддержали Гайдара и, соответственно, правительство в целом.

На фоне нашей активной работы с депутатами и состоялось выступление Гайдара на Съезде. Я помню, что, прекрасное по форме, это выступление на многих произвело сильное впечатление своей яркой публицистичностью, убедительностью логики и аргументации. Даже недруги Гайдара, хотя и вяло, но аплодировали ему. Гайдар дал широкий анализ того, что было уже сделано, и изложил разработанную к тому времени программу правительства на 93-й год. Поскольку одной из наших задач было тогда нейтрализовать оппозицию со стороны «Гражданского союза», Гайдар подчеркнул, что часть их наработок включена в правительственную программу. Конечно, в этом было некоторое лукавство. Мы действительно вынуждены были тогда вести определенные согласования своей программы с «Гражданским союзом», но реально включили в нее лишь те его предложения, которые ложились в логику наших действий. Частично мы, правда, использовали даже фразеологию наших оппонентов, давая понять, что авторство этих элементов программы принадлежит «Гражданскому союзу», но по принципиальным вопросам правительство ни на какие уступки не пошло. И в связи с этим на Съезде возник конфликт. Нам было заявлено, честно говоря, справедливо, — как же так, вы вели консультации с

«Гражданским союзом», совместно с ним работали над текстом программы, а представили Съезду свой, чисто правительственный вариант, в который серьезные предложения ваших критиков, меняющие суть политики, так и не включили.

Такова была обстановка, в которой Ельцин официально выдвинул кандидатуру Гайдара на утверждение в качестве председателя правительства. Гайдар собрал свыше четырехсот голосов, то есть был поддержан не только представителями демократического меньшинства депутатов, но и частью колеблющихся. В этом смысле наша работа во фракциях дала свои результаты. Однако голосов, поданных против него, оказалось несколько больше. И проголосовав против Гайдара, Съезд окончательно закусил удила.

Все предыдущие Съезды народных депутатов занимались латанием старой, принятой еще в советские времена Конституции России, в результате чего она уже напоминала лоскутное одеяло. Тоже занявшись этим делом, VII Съезд вдруг стал вносить такие поправки в Конституцию, которые сильно ограничивали права президента, лишая его, в частности, контроля над правительством, над силовыми министрами и т.д. Ситуация накалилась до предела, то и дело требуя от Ельцина быстрого реагирования на события. В один из дней, направляясь уже домой с теннисного корта, после душа, он в машине услышал, что с минуты на минуту предстоит решающее голосование по абсолютно неприемлемым для него конституционным поправкам. Срочно вернувшись в Кремль, президент появился в зале Съезда совершенно неожиданно, одетый менее официально и без своей традиционно аккуратной прически. Не имея какого-либо заранее заготовленного текста, простыми и, как мне казалось, убедительными словами он в последний раз попытался уговорить депутатов не идти на конфронтацию. Но этот призыв ими не был услышан. Вместо этого противники Ельцина подняли шум, что президент, представший перед

ними в не совсем привычном виде, чуть ли не пьян. Стало ясно, что вот-вот произойдет ползучий переворот, будет перейдена последняя грань, за которой с каждой новой поправкой роль российского президента будет все больше сводиться к роли английской королевы, а реальная власть переходить в руки Верховного Совета. И тогда Ельцин заявил, что Съезд, стремящийся нарушить волю россиян, теряет в его глазах право считаться легитимным органом и что он вынужден напрямую обратиться к народу и призвать его разрешить этот спор путем голосования на референдуме: или политика президента, или политика, предлагаемая Съездом. Потребовав от депутатов решить вопрос о референдуме, Ельцин, а вместе с ним и правительство покинули Съезд.

В этот же день президент отправился на АЗЛК, где на большом митинге объяснил свою позицию. Сказав, что стране грозит двоевластие, а по сути дела — безвластие, президент критиковал Съезд за отказ утвердить Гайдара. Он говорил о том, что самая трудная часть пути уже позади, что при всех социальных тяготах, порождаемых экономической реформой, ее политика должна быть продолжена и что в ближайшее время она принесет свои позитивные плоды. Этот демарш Ельцина внес перелом в ход Съезда. Такой жесткий поворот событий, конечно, напугал депутатов. В случае поддержки на референдуме линии президента Съезд фактически должен был бы прекратить свое существование, а доверить свою судьбу всенародному голосованию эти люди явно страшились. Поэтому начали предприниматься попытки как-то разрешить конфликт.

В этой ситуации в качестве миротворца выступил председатель Конституционного Суда Валерий Зорькин. При его посредничестве были организованы встречи президента с Хасбулатовым, и в результате обе стороны пошли на уступки. Суть компромисса состояла в следующем. Съезд должен отменить введение в

действие части принятых им поправок к Конституции, принять специальную резолюцию, в которой будет сказано, что он против конфронтации властей, назначить референдум и поручить Верховному Совету определение даты голосования и конкретной формулировки выносимых на него вопросов. Со своей стороны, президент соглашался еще раз вынести на Съезд вопрос о премьер-министре, хотя формально он мог вновь оставить Гайдара в качестве исполняющего обязанности. И мы, нужно сказать, на это надеялись, хотя и понимали, что в таком случае и Гайдар и правительство в целом становятся еще менее легитимными, так как годичный срок чрезвычайных полномочий, предоставленный Ельцину на V Съезде, уже закончился. Однако политика жесткой конфронтации со Съездом Ельцину была все же невыгодна. Особой поддержкой в стране она не пользовалась, да и главам республик не нравилась. Поэтому компромисс пришлось искать не только депутатам, но и Ельцину.

Любопытной была сама многоступенчатая процедура выдвижения премьера, выработанная в ходе этих компромиссных согласований. Многочисленные депутатские фракции должны были выдвинуть своих кандидатов, из числа которых Ельцин мог выставить шесть человек на так называемое мягкое рейтинговое голосование, к которому депутаты очень любили прибегать. Затем по результатам этого голосования Ельцин должен был трех человек, собравших наибольшее число голосов, вновь предложить Съезду и потом уже окончательно определиться с кандидатурой премьера. На основе предложений фракций образовался достаточно длинный список претендентов из полутора десятка человек. В него вошли фигуры, достаточно разные по своим политическим взглядам, экономическим воззрениям, степени известности: Гайдар, Хижа, Черномырдин, Руцкой, Костин, Скоков, Щербаков, Каданников, Чубайс, Шохин, Шумейко, Емельянов, Красавченко, Филиппов, Петров.

В этот момент нам казалось, что президент и правительство добились существенного успеха. Во-первых, отменялись принятые Съездом поправки, хотя тут не обошлось без натяжек, юридического крючкотворства Зорькина, демагогии и хитрой дипломатии Хасбулатова. Поправки эти были приняты двумя третями голосов, а теперь депутатов убеждали, что отменить их можно и простым большинством. Во-вторых, правительство все же не переходило под контроль Съезда, а Ельцин получил возможность достаточно широкого маневра, дающего ему шанс сохранить Гайдара. Весь риск состоял только в том, что, будучи включенным в число кандидатур для рейтингового голосования, Гайдар не попадет в тройку победителей. В противном же случае, независимо от того, какое место в этой тройке он бы ни занял, президент мог уже по новой процедуре опять выдвинуть Гайдара на пост премьера и в случае повторного отказа Съезда утвердить его, имел уже все основания с чистым сердцем оставить Гайдара исполняющим обязанности. Поэтому весь этот компромисс казался нам большой победой, хотя мы сочли необходимым для подстраховки включить в список шести Владимира Каданникова. Исходили мы из того, что если Гайдар все же не попадет в тройку, то можно будет сделать ставку на Каданникова, с тем чтобы Гайдар по крайней мере остался в правительстве, обеспечивая продолжение начатой политики. Президент принял наше предложение, срочно позвонил в Тольятти, и Каданников буквально накануне голосования вылетел в Москву.

Прощальный ужин с президентом

Мы же вдруг совершенно неожиданно были приглашены Ельциным на встречу с ним. Речь шла не о рабочем совещании в Кремле, а о неформальной

встрече в узком составе правительства. Реально это было что-то вроде товарищеского ужина. Сама встреча проходила в достаточно интересном месте — в районе Ясенева, в засекреченном доме приемов, принадлежащем то ли Службе внешней разведки, то ли другой спецслужбе. В свое время это здание было одним из строго охраняемых, мало известных объектов КГБ. Именно здесь в дни путча Крючков собрал членов ГКЧП, боявшихся заседать в Кремле. Тут они принимали свои решения, выпивали, отсюда увозили пьяного Павлова.

Наша встреча с президентом началась с того, что впервые нам был представлен генерал Барсуков, у которого был день рождения и которого незадолго до этого президент произвел из командира Кремлевского полка в начальники Главного управления охраны. Барсуков выглядел очень торжественно, был в парадном мундире, и Ельцин, знакомя нас с ним, сказал, что долго проверял его, убедился в его профессиональных качествах, преданности и сейчас рад представить нам нового сподвижника. Но главное было, конечно, не в этом. Ужин как бы знаменовал некий этап в тяжелой борьбе со Съездом. Произносились тосты за наш общий успех, мы поздравляли Ельцина с тем, что он в очередной раз сумел переиграть своих противников, проявил политическую гибкость и мудрость, найдя нетрадиционное решение, сломавшее планы оппозиции. А президент, со своей стороны, благодарил нас за работу. И мы тогда еще не знали, что благодарит нас Борис Николаевич в таком составе в последний раз. Нам казалось, что найден выход из экстремальной ситуации, что в любой форме Гайдар будет теперь сохранен. В общем, было ощущение полной победы. Как я впоследствии понял, в тот вечер Ельцин на всякий случай прощался с нами.

После того как официальный ужин закончился, все перешли в комнаты отдыха. Кто-то затеял игру на бильярде. Президент загорелся: сейчас я вам покажу,

как надо играть. Играли трое на трое. Ельцин взял к себе в команду Баранникова и кого-то еще из «силовиков». Оказалось, что играет он очень неплохо, и в итоге его команда одержала победу. Правда, в какой-то момент президент стал капризничать: этот шар не трогать, его забью я сам, и т.п. В общем, все происходило в весьма непринужденной обстановке, и расстались мы на радостной ноте, полные надежд и уверенные в своих силах.

Отставка Гайдара

Именно той ночью у Гайдара состоялся разговор с Ельциным, во время которого он первый раз сам поставил вопрос о своей отставке, сказав, что не хочет быть причиной все более усиливающейся политической конфронтации в стране и что, если все свелось к его персоне, готов ради блага и интересов страны уйти. Несмотря на дружбу, я никогда не спрашивал Егора о подробностях той беседы, понимая, что она была для него крайне болезненной. Знаю, что и жена Егора, Маша, настаивала на уходе Гайдара. Она говорила, что не хочет, чтобы из-за него в стране разгорелся какой-либо конфликт, ведущий, не дай бог, к гражданской войне. Как я понимаю, и Ельцин к тому моменту уже внутренне настроился не на защиту Гайдара, а, скорее, на то, чтобы «сдать» его при неблагоприятном развитии событий.

Как бы то ни было, но на следующий день, 14 декабря, состоялись выступления на Съезде кандидатов в премьеры, предложенных Ельциным, среди которых был, понятно, Гайдар, а также Шумейко, Скоков, Черномырдин, Каданников. Сейчас уже не помню, кто был назван шестым. По воспоминаниям Шумейко, которого я специально спросил, им был академик Ю. Рыжов, работавший тогда во Франции. Что касается Шумейко, то его шансы, после того как он обманул ожидания выдвинувших его в правительство парламентариев и

занял там явно прореформаторскую позицию, были минимальны. Каданников, не очень-то готовый к выступлению на Съезде, прямо заявил, что лучшего премьер-министра, чем Гайдар, не видит, и призывает депутатов голосовать не за него, а за Гайдара. В результате голосование сложилось таким образом, что первое место занял Скоков, второе место — Черномырдин, а третье с большим отставанием — Гайдар, буквально на один голос опередивший Каданникова. И в этот момент Ельцин принял окончательное решение не идти на дальнейшую конфронтацию со Съездом и не настаивать больше на кандидатуре Гайдара.

Был объявлен перерыв, в ходе которого президент имел беседу с каждым из троих претендентов. Уединившись с Гайдаром, Ельцин попросил его взять самоотвод. По рассказу самого Гайдара, он отказался от этого, сказав, что поскольку президент принял решение, он сам и должен о нем объявить, но настойчиво просил лишь об одном — выдвинуть не Скокова, а Черномырдина. По настроению Съезда в тот момент было ясно, что проходит любая кандидатура, кроме Гайдара. После этого состоялось драматическое выступление президента, вряд ли приятное для Виктора Степановича Черномырдина, поскольку Ельцин сказал, что продолжает считать Гайдара лучшей кандидатурой на пост главы правительства, что именно он мог бы скорее других обеспечить позитивные результаты реформ, но, не желая идти на конфронтацию и учитывая ситуацию, предлагает избрать премьером Черномырдина. Последовал взрыв депутатского восторга. Тут же было проведено голосование, и Виктор Степанович прошел, что называется, «на ура».

Когда все было кончено, экономическая команда собралась у Гайдара в его кабинете на Старой площади, чтобы обсудить свои дальнейшие действия. Гайдар заявил, что уходит из правительства. Конечно, он мог этого не делать. Формально Гайдар был первым зампредседателя правительства. Никто его от этой

должности не освобождал, и вряд ли Черномырдин стал бы ставить вопрос об этом перед президентом. Но Гайдар понимал, что его присутствие в правительстве свяжет руки новому премьеру и может стать причиной определенной конфронтации. Что же касается нас, то мы сказали о своей готовности уйти вместе с Гайдаром по первому же его намеку. Вы — взрослые люди, ответил рассудительный Гайдар, решайте сами, но попросил нас не горячиться и хорошенько взвесить все «за» и «против». У многих из нас в тот момент действительно было большое желание погромче хлопнуть дверью. Но речь все же шла о том, чтобы попытаться обеспечить какую-то преемственность политики, не дать сразу задушить реформы и постараться как можно дольше сохранять то, что уже было сделано, поскольку само время работало на реформы. Учитывали мы и то, что на место премьера пришел относительно нейтральный человек, практик, вовсе не претендовавший тогда на формирование собственной идеологии экономических реформ. В ходе обсуждения большинство стало склоняться к тому, чтобы не торопиться с уходом, посмотреть, как все будет развиваться, продолжить диалог с президентом, оставшимся основным гарантом реформ, и сделать максимум возможного для сохранения прежней линии гайдаровской команды.

Арьергардные бои в правительстве Черномырдина

По существующей во всем мире практике, прежнее правительство было в этот момент отправлено указом президента в отставку и лишь временно исполняло свои обязанности вплоть до формирования Черномырдиным нового кабинета. Мы провели тогда переговоры с Черномырдиным и одновременно направили Шохи-

на в качестве нашего «парламентера» к президенту, с тем чтобы выяснить его позицию. Мы заявили, что, если Ельцин продолжает оставаться сторонником реформ и будет обеспечена преемственность экономической политики, мы согласны продолжать работу в правительстве, естественно, с определенными корректировками прежнего курса, которые, кстати, и сами к тому времени намечали. При этом мы подчеркнули, что соглашаемся остаться в кабинете без Гайдара, но остаться всем вместе, то есть всей или, по крайней мере, почти всей командой. Именно на таких условиях и было согласовано наше вхождение в кабинет Черномырдина. И хотя формально сам Виктор Степанович должен был предложить Ельцину персональный состав правительства, в конечном счете все зависело от позиции президента.

Буквально в те дни Ельцин улетел с визитом в Китай. И именно в это же время находившийся в Японии А. Вольский заявил о претензиях «Гражданского союза» на ряд ключевых постов в кабинете. Выступая там на пресс-конференции, он сообщил о намерении предъявить Ельцину, как он сказал, «кадровые требования», в числе которых речь шла о назначении Юлия Воронцова в МИД, Николая Травкина — на пост министра по делам автономий и регионов и моего бывшего учителя Юрия Яременко — на пост министра экономики. Ельцин, находясь в Пекине, очень резко отреагировал на подобные предложения, жестко заявив, что он обеспечит продолжение курса реформ, и что для этого будет сохранен костяк прежнего правительства, в том числе гайдаровская команда. И действительно, сразу же по возвращении им был подписан указ, которым большинство из нас назначалось в новое правительство. Правда, полностью сохранить команду все же не удалось. Черномырдин, явно с полного согласия президента, жестко поставил вопрос об уходе Авена. Не нашлось места в новом кабинете и для В. Махарадзе, которому пришлось уехать

торгпредом России в Канаду. Вскоре вынужден был уйти и глава аппарата гайдаровского правительства А. Головков, что было совершенно естественно, т.к. каждый премьер всегда сам приводит руководителя своего аппарата.

Я думаю, что наше решение остаться в правительстве Черномырдина было правильным шагом. Конечно, мы понимали, что в таком виде это правительство долго не просуществует, что рано или поздно уйти нам придется. Тем не менее мы решили, что даже несколько месяцев, которые еще сможем работать, позволят если не продвинуться дальше (на это, по правде говоря, уже мало кто из нас надеялся), то хотя бы сохранить достигнутое.

Любопытно, что СМИ в те дни по-разному оценивали смену главы правительства и возможное изменение его курса. Так, «Известия» писали, что страна «несется в санках с крутой горы» и неважно, кто рулит ими: все равно он не сможет развернуть «санки» вверх по склону или поперек горы. Чуть левее, чуть правее — это возможно, но не более. Мы же боялись того, что при возможной резкой смене направления «санки» нашей экономики могут опрокинуться, и страна свалится в пропасть гиперинфляции. Правительству и так уже было навязано множество обязательств, чреватых крупными выплатами. Примерно в то время Е. Ясин отметил, что, по его оценкам, политическая борьба на VII Съезде и перед ним «отозвалась вдвое большей инфляцией, чем мы могли бы иметь». Другие газеты скептически относились к возможности сохранения прежнего курса. Одна из германских газет (Запад проявлял тогда большой интерес к судьбе российской экономической политики) писала 6 января 1993 года в статье «Тень над российской экономикой» (даю собственный перевод с немецкого): вопрос состоит в том, что смогут сделать при новом шефе правительства такие символические фигуры, как вице-премьеры Чубайс, Шохин, Шах-

рай, министр экономики Нечаев. Не без гордости отмечу, что на Западе в это время я был даже отнесен к фигурам, символизирующим российскую экономическую реформу. Газета давала ответ: две причины говорят о том, что сделать им удастся не очень много, намекая на шансы на успех в противостоянии с Черномырдиным. Во-первых, формально закрепленные гигантские возможности влияния нового премьер-министра на каждодневное формирование политики. Во-вторых, то, что Черномырдин едва ли будет иметь проблемы с тем, чтобы получить симпатии аппарата, который доставил столько проблем Гайдару, а также симпатии лево-консервативного большинства законодательных органов.

Опасность того, что новый премьер примет решения, которые еще сильнее раскрутят маховик инфляции, была вполне реальной. Многие парламентарии и представители директорского корпуса как раз и требовали от Черномырдина широкой выдачи кредитов базовым отраслям промышленности. Мы искренне опасались неизбежной в таком случае гиперинфляции, а в качестве средства борьбы с ней — попыток административного замораживания роста цен и зарплаты, а в конечном счете — возврата к прежней политике рыжковско-павловских времен. Обоснованность этих тревог, к сожалению, подтвердилась очень быстро, поскольку первые же шаги Черномырдина на посту премьера свидетельствовали о его готовности проявить «щедрость». Я уже упоминал ранее о том, что сразу после прихода к руководству правительством он пошел на выделение многомиллиардного льготного кредита топливно-энергетическому комплексу. Наше пребывание в правительстве тогда помогло предотвратить ряд необдуманных действий нового премьера, чреватых большими опасностями для экономики. Для этого потребовались определенные усилия. Нужно было разъяснить Виктору Степановичу порочность такого рода действий, еще простительных для

«отраслевика», которым он лишь недавно был, но совершенно недопустимых для главы правительства.

Следует отметить, что существенную роль в воздействии на Черномырдина сыграл и Борис Федоров, включенный в тот момент в правительство в качестве вице-премьера. Приход в кабинет этого достаточно близкого нашей команде человека в известной мере компенсировал потерю Гайдара и усилил реформаторский потенциал нового правительства. Федоров был в свое время одним из соавторов Явлинского по программе «500 дней», недолго работал министром финансов в силаевском правительстве и после добровольного ухода из него провел два года в ряде международных финансовых организаций в качестве одного из директоров от России. Решение Виктора Степановича о льготном кредите ТЭКу было, увы, не единственной ошибкой, допущенной им сразу после прихода к руководству правительством.

Другим наделавшим тогда немало шума шагом было принятие в самый канун Нового года постановления «О государственном регулировании цен на отдельные виды продукции и товаров». Вообще с тем постановлением вышла интересная и одновременно печальная история. Оно начало подготавливаться еще при Гайдаре. Готовил его Комитет цен, который раньше курировал как раз я. Осенью, как я уже писал, он в рамках административной реформы был выведен из подчинения Минэкономики. Когда это постановление было задумано, мы преследовали две цели. Во-первых, сделать попытку через регулирование рентабельности ограничить рост цен, но буквально по 2—3 ключевым позициям, во многом определяющим ценовую динамику во всем народном хозяйстве. Имелись в виду цены на продукцию естественных монополий, плюс, может быть, цены на металл, которые также являются важным структурообразующим фактором. Сразу скажу, что мы не очень верили в успех этой попытки. Но была вторая причина. Этим поста-

новлением предполагалось продемонстрировать некоторую готовность к диалогу с теми нашими критиками, которые, соглашаясь с невозможностью вернуться к прямому администрированию цен, все же настаивали на необходимости воздействия на цены через ограничения рентабельности или торговой наценки. Я не знаю, было бы это постановление подписано при Гайдаре, но оно начало прорабатываться еще при нем.

После ухода Гайдара Комитет цен, еще раньше избавившийся от контроля Минэкономики и вступивший на привычную для него стезю, постарался использовать ситуацию по максимуму, существенно расширив список продукции, цену на которую предлагалось регулировать, пусть и через рентабельность. За всеми обрушившимися на нас проблемами мы, честно говоря, упустили из виду работу над этим достаточно частным документом. А специалисты Комитета, сохранившие старое пристрастие «регулировать», воспользовались моментом, собрали необходимое количество виз, ссылаясь на то, что речь идет о поручении Гайдара, и положили подготовленное ими постановление на стол Черномырдину. Тот, видимо не разобравшись, а может быть, решив, что это будет полезный шаг, подписал его, после чего разгорелся первый достаточно крупный скандал. Формально постановление устанавливало предельные уровни рентабельности предприятиям, выпускающим лишь продукцию, попадающую в перечень «отдельных видов». В действительности же список этих «отдельных видов», занимавший 10 печатных страниц, охватывал чуть ли не всю номенклатуру товаров, выпускаемых на предприятиях разных форм собственности. Именно это приложение, в силу своей широты менявшее суть первоначальной идеи документа, и скрыла от визировавших, включая меня, председатель Комитета Л.И. Розенова. В итоге был подписан откровенно антирыночный документ.

К действиям нового премьера в тот момент был вообще повышенный интерес. Шел конец декабря, Черномырдин буквально полторы недели как сел в новое кресло, и каждый его шаг воспринимался как некое свидетельство новых экономических веяний. В этой обстановке выход постановления о регулировании цен прозвучал для многих как сигнал об окончании реформ. Я помню, что мне позвонил из Америки буквально в истерике Борис Федоров, улетевший туда урегулировать свои дела в Мировом банке, со словами: «Как это могли допустить? Это же пересмотр всей политики!» Думаю, что практические последствия этого постановления несколько преувеличивались. Скорее всего, оно так и осталось бы рекомендательным документом, поскольку административных возможностей реализовать подобное регулирование реально уже не было. Однако, случись такое, товары с регулируемыми ценами начали бы исчезать с прилавков. В любом случае с идеологической точки зрения и в качестве общего сигнала о возможном отходе от базовых принципов экономической политики такое постановление было опасным.

Оставшиеся в правительстве члены команды Гайдара с присоединившимся к нам Б. Федоровым провели неформальное внутреннее совещание, где приняли решение добиваться отмены постановления. Объяснять ситуацию Черномырдину был делегирован я как человек, ранее курировавший Комитет цен. Разговор с премьером был тяжелый. Ему, естественно, не хотелось «отыгрывать назад» в чисто управленческом плане, отменяя одно из первых своих решений. Я часа два фактически читал Виктору Степановичу лекцию по макроэкономике, втолковывая, почему подобное решение будет иметь крайне негативные последствия для товарного рынка. Объяснял, почему это постановление не будет работать и, вообще, что оно означает с точки зрения всей экономической политики. Не знаю, в какой степени премьер

согласился с моими аргументами, но, во всяком случае, он понял то, что я хотел до него донести. Конечно, ему очень не хотелось идти на прямую отмену постановления, как бы расписываясь в том, что он не ведает, что творит. С другой стороны, он, безусловно, не хотел и создавать впечатление о том, что начинается пересмотр курса реформ. Черномырдин колебался.

Вскоре с подачи Гайдара в дело вмешался президент. Егор рассказывал впоследствии, что он отсыпался после тяжелейшего года в правительстве в доме отдыхе на Валдае, когда ему позвонил Чубайс и рассказал о вышедшем постановлении. Гайдар связался с президентом и сказал Ельцину примерно следующее: мой уход из правительства не означает, что нужно тут же разрушать созданные с таким трудом основы рыночной экономики. Объяснил опасность подобного регулирования цен.

В итоге, спустя пару недель злополучное постановление Черномырдин отменил. Был найден довольно изящный компромисс. 19 января 1993 года премьер подписал другое постановление с длинным названием: «О дальнейших мерах по регулированию инфляционных процессов и частичному изменению постановления № 1041». Новый документ коренным образом менял дело и не только исправлял допущенную ошибку, но и делал даже шаг вперед в формировании рыночных регуляторов. К тому же в нем намечалось ужесточение денежно-кредитной политики.

Думаю, что эта история оказалась для Черномырдина тяжелым испытанием. И вряд ли она способствовала улучшению наших и без того непростых отношений, создав в них очередную трещинку. Хотя, нужно отметить, что в целом наши с ним отношения в первое время после назначения складывались весьма успешно. Именно в этот период под грузом новой ответственности за экономику всей страны и под влиянием реформаторского окружения в сознании этого недавнего «отраслевика» происходила суще-

ственная эволюция, о которой я уже писал выше. Да и сам Виктор Степанович, я думаю, искренне стремился в тот момент понять суть политики, которую мы проводили, и те макроэкономические проблемы, на которые, занимаясь до этого вопросами ТЭК, он вряд ли обращал серьезное внимание. Ему явно хотелось продемонстрировать свою готовность к преемственности политики, и, возможно, отчасти поэтому он в то время всюду таскал меня с собой. Это началось буквально в первые же часы его премьерства, когда Черномырдину пришлось встречать канцлера Коля, прилетевшего в Москву для бесед с Ельциным и Гайдаром, но заставшего уже нового главу правительства. Виктор Степанович потребовал, чтобы я ехал с ним в аэропорт приветствовать канцлера. В течение примерно месяца Черномырдин брал меня на все свои официальные встречи и совещания, где я сидел по правую руку от него, выполняя то ли роль умного еврея при одесском губернаторе, то ли некоего символа сохранения курса реформ. Однажды, правда на банкете, даже зашел разговор о том, чтобы сделать меня вице-премьером, хотя мои полномочия и в качестве министра были достаточно широки.

В целом, считаю, что эти активные контакты с новым премьером, которые были и у меня, и у других членов бывшей гайдаровской команды, не прошли бесследно. После первых сомнительных шагов на посту главы правительства Черномырдин уже к началу февраля явно стал опровергать расчеты тех, кто связывал с его приходом надежды на смену приоритетов экономической политики. В своем выступлении в парламенте он заявил, что главной опасностью является «гиперинфляция, ведущая к экономической катастрофе и обнищанию народа», продекларировал ряд мер с целью укрепления бюджета и национальной валюты, провозгласил сдержанный подход к раздаче кредитов и льгот, которых от него многие ждали. Черномырдин даже урезал тот крупный кредит ТЭКу,

с выделения которого начал свою деятельность в качестве премьера. Черномырдин все отчетливее ориентировался на политику, проводившуюся до него Гайдаром. Но при этом, надо прямо сказать, ему удавалось избегать той конфронтации с парламентом, которая существовала при Гайдаре. Если раньше парламент, так сказать, априори отвергал правительственные решения лишь потому, что они исходили от Гайдара, то теперь, когда почти то же самое шло за подписью Черномырдина, относился к ним более благосклонно.

«Разнос» от президента

Однако работать становилось все труднее. Я уже писал о том, что в ожидании референдума правительство стало ощущать особенно мощный напор требований со стороны регионов, явно спекулировавших на ситуации острого политического противостояния между президентом и законодательной властью и стремившихся выторговать все большие уступки со стороны исполнительной власти в обмен на свою лояльность. Мне регулярно приходилось направлять Ельцину свои записки, в которых я объяснял, что у нас просто нет средств для удовлетворения растущих аппетитов региональных лидеров. В связи с этим нарастала напряженность в отношениях с президентом. В конце концов она вылилась в весьма жесткий разнос, который Борис Николаевич устроил мне на заседании правительства. Случилось это 4 февраля 1993 года и запомнилось еще и тем, что ровно за два дня до этого, 2 февраля, президент лично позвонил мне, чтобы поздравить с сорокалетием. При этом мне было сказано много лестных слов о том, что я политически сильно вырос, превратился в настоящего государственного деятеля и что он за меня очень рад.

Еще Борис Николаевич сказал тогда, что полностью мне доверяет. Я попросил его о личной встрече, и он обещал, что разберется с календарем и мы обязательно повидаемся. А спустя день после этого «отчет Министерства экономики» был вынесен на заседание правительства, и наше свидание с президентом состоялось именно там.

В принципе, этот отчет планировался еще раньше. Он был намечен в рамках решения заслушать отчеты всех экономических ведомств. Однако много раз переносился. И вдруг был довольно неожиданно поставлен в повестку заседания. Получилось оно для меня совершенно разгромным. После моего выступления с отчетом и ответа на вопросы президент в суровом и жестком тоне стал оценивать деятельность министерства. Ошибок в вашей работе, сказал он, было больше, чем нужно. Вы лишь к концу 1992 года начали работу по оживлению инвестиционной политики. В плане структурной перестройки в основном идут лишь разговоры, заявил президент. Министерство до сих пор не ответило, почему в декабре 92-го и особенно в январе 93-го года произошел резкий скачок цен. Очевидно, заметил Ельцин, это произошло потому, что кредиты давались без всякого контроля. Вы, продолжал он, не провели ни одного показательного процесса банкротства предприятий, чтобы продемонстрировать механизм банкротств, проанализировать причины, ведущие к разрушению предприятия. Кто, гневно вопрошал президент, отслеживает расходование кредитов в рублях и возвращение долгов России? Вердикт президента был суров: в государстве осуществлена авантюра — денежная инъекция в размере 3,5 трлн рублей, которая будет негативно влиять на жизнь людей до конца года, и практически никто этот процесс не контролирует.

Никоим образом не пытаясь оправдываться по прошествии 16 лет, тем не менее замечу, что подавляющая часть упреков президента была не совсем

справедливой. Как я уже писал выше, именно я был сторонником активной работы по повышению финансовой ответственности предприятий, в том числе и через использование механизмов банкротства. Другое дело, что этот подход, естественно, встречал ожесточенное сопротивление директорского корпуса и его политических лоббистов. Столь же странным было и обвинение в отсутствии активной инвестиционной политики в 92-м году в целом. О каком росте инвестиций можно было говорить, когда ради обеспечения минимальной сбалансированности бюджета мы вынуждены были пойти на многократное сокращение государственных капиталовложений. При этом именно по моей инициативе в Минэкономики была создана специальная рабочая группа для формирования предложений по кардинальному изменению инвестиционной политики и повышению ее эффективности (о наших предложениях я скажу чуть ниже).

Наиболее обидным во всех этих упреках было обвинение в раздаче кредитов, тем более что у самого Ельцина должно было к тому времени скопиться немало моих записок с возражениями против такой практики. Роль Минэкономики именно в раздаче кредитов была вообще невелика. Они выдавались Центральным банком с подачи Руцкого и Верховного Совета на сельское хозяйство, а также в рамках взаимозачетов и по многим другим направлениям. Решение о кредитах на пополнение оборотных средств было принято правительством совместно с Верховным Советом. Собственно говоря, в упрек министерству можно было поставить только инвестиционные кредиты, которые, как альтернатива бесплатной раздаче госинвестиций, как раз были элементом новой инвестиционной политики и в основном сыграли положительную роль. Да и по объемам (около 100 млрд руб.) они составили лишь небольшую часть от упомянутой суммы в 3,5 трлн руб.

Сама по себе негативная оценка президентом масштабной раздачи кредитов была правильной. Только я не имел к этому никакого отношения. Когда я робко указал на данный факт, президент строго спросил: «Но вы знали, в каких масштабах раздавались кредиты?» Я искренне ответил, что лишь приблизительно, поскольку это прерогатива Центрального банка. Тут президент со свойственной ему иногда театральностью разыграл целую мизансцену. Смысл его возмущенной тирады был примерно таков: что же такое делается в стране, если министр экономики не знает, сколько кредитов раздал Центробанк?! Что Центробанк подчиняется Верховному Совету, а совсем не министру экономики и отчитываться перед ним вовсе не обязан, президент предпочел забыть.

Скрытый смысл обвинений был понятен. В стране начался инфляционный всплеск. Гайдара уже нельзя было обвинить в этом. А «крайний», причем заметный, президенту был нужен, и он его назначил.

Меня еще неприятно поразило на том заседании, что в мою поддержку, несмотря на нелепость основных обвинений, не выступил Б. Федоров, формально курировавший в качестве вице-премьера Министерство экономики. Думаю, что причина была не в боязни навлечь и на себя гнев президента. Борис был не из пугливых. Как я потом понял, у него были свои мотивы не вставать на мою защиту. Дело в том, что в тот момент, проработав в правительстве уже 1,5 месяца, он частично оставался генералом без армии. По должности Федоров был заместителем председателя правительства, который курировал его экономический блок, т.е. и меня. Но я-то к тому времени отработал в правительстве 15 месяцев, уже «вошел во власть», владел всеми рычагами. Другой его подконтрольный министр — глава Минфина В. Барчук — тоже был человеком весьма самостоятельным. Мы привыкли выходить напрямую на премьера — сначала на Гайдара, потом на Черномырдина. Поэтому Борис невольно чувствовал

себя немножко отстраненным от дел и слегка обижался, хотя ни я, ни Барчук свою независимость напоказ никогда не выставляли. Тем не менее курировать двух ключевых министров, которые напрямую контактируют с премьером, давно владеют ситуацией, которых знают в регионах и на предприятиях, в значительной степени слушаются отраслевые министерства, Федорову было, конечно, непросто. Видимо, у Бориса тогда уже внутренне созрело решение, что он должен взять на себя Минфин (что вскоре и случилось), чтобы иметь нормальный рабочий аппарат и одновременно максимально урезать права и функции Министерства экономики, получив, таким образом, возможность реально командовать и полностью контролировать ситуацию. А в случае со мной такой вариант реализовать было крайне тяжело, потому что я был все-таки «ветеран движения», а он, при всем уважении, не стоял у истоков радикальной социально-экономической реформы. И он внутренне был готов меня, как говорится, «сдать», не имея никаких претензий ни ко мне, ни к Министерству экономики, а просто для того, чтобы получить реальную власть.

Критика президента в мой адрес не прошла незамеченной в российской и зарубежной прессе. При этом тон публикаций был, скорее, в мою пользу. Например, одна крупная германская газета[1] писала 6 февраля 1993 года в статье, так и озаглавленной — «Критика Ельциным министра Нечаева», что Ельцин в очередной раз подверг критике министра экономики Нечаева из-за его частичных ошибок в экономике в 92-м году. Газета отмечала, что Ельцин обвинил (и это было правдой), что Министерство экономики и Центробанк реализуют различные программы и проиграли в борьбе с инф-

[1] Я, к сожалению, не указываю название газеты по весьма прозаической причине. Как я уже рассказал в предисловии, во время пожара у меня сгорел архив и остались лишь разрозненные записи. Сгорела и вырезка из этой газеты, а вот запись перевода статьи чудом сохранилась.

ляцией. Дальше газета совершенно справедливо указывала, что это попытка президента дистанцироваться от острых проблем (так даже назывался подзаголовок в статье: «Попытка президента дистанцироваться»). Авторы статьи делали затем довольно своеобразный вывод. Они писали, что «попытка президента уйти от ответственности и перенести ее на Нечаева является хорошим знаком, поскольку министр экономики относится как раз к тем, кто критиковал свободную выдачу кредитов Центральным банком, и тот факт, что этот орган контроля за финансами ответствен не перед правительством, а перед парламентом». Далее газета продолжала, что хотя Ельцин критиковал также и Геращенко за решение выдать 3,5 трлн руб. кредитов, но главным объектом его стратегического и популистского недовольства однозначно был Нечаев, который, однако, впоследствии мужественно выступил перед прессой и говорил среди прочего о сокращении дотаций сельскому хозяйству, угольной и пищевой промышленности.

Я действительно после этого тяжелого для меня заседания президиума правительства провел пресс-конференцию. Возможно, она была и плановой. Говорил о том, что мы недостаточно адекватно анализировали финансовое положение предприятий. Подчеркивал, что поставленная перед кабинетом задача по стабилизации финансовой системы в стране не была выполнена, но справедливо возлагал при этом вину не только на Совет Министров, но и на Центральный банк и Верховный Совет, которые как раз и предоставляли предприятиям значительные суммы в качестве льготных кредитов. «Коммерсант» 5 февраля 1993 года по итогам моей пресс-конференции писал: «Как заявил Нечаев, единственной возможностью стабилизировать финансовое положение российских предприятий и остановить кризис производства, остался возврат к жесткой бюджетной политике». «Ужесточение бюджетной политики, которая, как считает Нечаев, — писала газе-

та, — должна включать не только анализ предоставляемых налоговых и кредитных льгот, но и четкую систему лицензирования внешнеэкономической деятельности, будет базироваться на механизме банкротства, вводимого в действие с 1 марта». Кстати, после этой пресс-конференции меня некоторое время вновь обвиняли в желании провести ряд образцово-показательных банкротств.

Дискуссии по экономической политике продолжаются

Критика критикой, а каждодневная работа продолжалась. В условиях некоторого разброда в правительстве и отсутствия единой линии, мне отчасти пришлось взять на себя выработку предложений по экономической политике, которые стали предметом острых дискуссий. 9 февраля 1993 года было большое совещание промышленников в Верховном Совете, где эти дискуссии выплеснулись на публику. Споры активно обсуждались в СМИ. Изложу их в версии статьи в газете «Коммерсант», опубликованной на следующий день по итогам совещания, и достаточно точно отражающей позиции сторон. В частности, «Къ» писал, что в Министерстве экономики и Центробанке разные позиции относительно финансовой политики. Замечу, что это действительно было так, и в этом смысле критика президента имела под собой почву. Правда, направлена она была не совсем по правильному адресу, поскольку ЦБ контролировался Верховным Советом и с министром экономики мог свою политику и не согласовывать. Даже президенту было в той ситуации непросто добиться, чтобы он проводил единую финансовую политику с правительством. Далее «Къ» писал, что в ходе встречи выявились серьезные несоответствия в позициях министра

экономики Андрея Нечаева и председателя ЦБ Виктора Геращенко. «По мнению Нечаева, — излагал мою позицию «Къ», — структурную политику необходимо проводить за счет активного маневрирования экспортно-импортными пошлинами, введения более дифференцированного налогового обложения, активной амортизационной политики. Нечаев отметил, что правительству необходимо вернуться к жесткой кредитной и финансовой политике, т.к. борьба со спадом производства посредством кредитной эмиссии приводит к усилению инфляции». Г-н Геращенко, писала газета, как выяснилось, придерживался противоположной точки зрения на роль эмиссионной политики. Он заявил, что для реструктуризации экономики России в условиях кризиса просто нет других возможностей финансирования, кроме денежной эмиссии.

Верховный Совет — это были родные стены для Виктора Владимировича Геращенко, и там он говорил гораздо более откровенно, чем, скажем, у президента или на заседании правительства. Из материалов совещания видно, что это была действительно сознательная политика ЦБ. Он искренне считал, что целесообразно поддерживать предприятия путем эмиссии, даже если платой за это станет инфляция. Еще раз подчеркну, что на таком фоне критика президента в мой адрес именно по этому поводу выглядела, конечно, странно. Просто в отсутствие Гайдара я действительно играл достаточно заметную роль, и был, пожалуй, одним из идеологов экономической политики правительства. В этом смысле как объект критики был для президента естествен и интересен. Критиковать Геращенко означало усиливать конфронтацию с Верховным Советом. Черномырдин и Федоров проработали в правительстве недолго и мало что успели сделать. Министр финансов Барчук был фигурой важной, но не публичной и малозаметной. Чубайс сосредоточился на развертывании приватизации. Шумейко и Хижа формально курирова-

ли многое, но реальными рычагами не обладали, а главное, не могли претендовать на роль идеологов экономической реформы. Так, методом исключения, объектом критики за разгул инфляции оказывался министр экономики Нечаев.

Тем временем дискуссии о будущей экономической политике нарастали. Чтобы не излагать собственную позицию и предложения моих оппонентов самому с невольными элементами субъективизма, прибегну вновь к цитированию прессы.

Тот же «Коммерсант» в статье от 23 февраля 1993 года, называвшейся «Чего ждать от власти», писал, что «в отличие от идейно-монолитного радикального кабинета Егора Гайдара, первоначально имевшего четкий план действий, формирование экономической стратегии правительства Виктора Степановича Черномырдина пока еще далеко от своего завершения. Более того, в высших органах исполнительной власти параллельно существуют и ведут достаточно жесткую борьбу три взгляда на антикризисную программу, выразителями которых стали вице-премьер Борис Федоров, председатель ЦБ Виктор Геращенко и министр экономики Андрей Нечаев». «Къ» так характеризовал основные различия в наших подходах. Защитники жесткого сценария, как он писал, Борис Федоров и группа Евгения Ясина, ориентировались на чисто монетарные методы и показатели, связанные с сокращением дефицита бюджета, стабилизацией курса рубля, снижением доли государственного потребления. При этом отмечалось, что слабым местом этой жесткой концепции является плохая проработка механизма ресурсной поддержки новых хозяйственных структур, чей быстрый рост является гарантом дилеммы спад или инфляция. Газета писала, что это позволяет предположить, что концепция, которая предусматривает сочетание предельно жесткой монетарной и жесткой фискальной политики, вряд ли будет реализуемой, по крайней мере в ближайшей перспективе.

Далее газета так говорила о моем подходе: гораздо больше шансов у концепции, сочетающей умеренно жесткую монетарную политику с более мягкой фискальной. К этой позиции ближе подход Нечаева. Выступая против индексации оборотных средств предприятий, безадресной кредитной экспансии, необоснованных бюджетных дотаций и льгот во внешнеэкономической деятельности министр экономики делает ставку на более гибкую, дифференцированную налоговую политику, на эффективность отдельных производств, которые могут стать точками роста в экономики. В подходе Нечаева обращает на себя внимание значительный удельный вес мероприятий бюджетной (фискальной) политики. Он вполне оправдан в условиях, когда по расчету, сделанному на основании официальных данных, уже в ноябре 1992 года реальное предложение денег в экономике стало сокращаться за счет вызванного кредитной эмиссией опережающего роста цен, т.е. печатный станок с осени прошлого года уже перестал успевать компенсировать обесценивание денег. Таким образом, деньги стали нейтральными по отношению к основным макроэкономическим показателям. А эффект эмиссии сводится лишь к росту цен, а не производства. В этих условиях объективным требованием становится смещение центра тяжести в сторону фискальной политики. Именно ее жесткость или мягкость будет определять уровень деловой активности и величину валового национального продукта. Поэтому с чисто экономической точки зрения трудно дать рациональное объяснение стремлению Центробанка продолжать эмиссию.

О позиции Геращенко газета также писала, что параллельно либеральной кредитной политике ЦБ ужесточает критерии оценки коммерческих банков. Начинается интенсивная выбраковка маломощных банков и подчинение мелких банков интересам формирующихся крупных финансовых групп. Итоговый

вывод газеты был такой — несмотря на очевидную выигрышность в краткосрочном плане, долгосрочная позиция Геращенко неперспективна. Поэтому выбор, скорее всего, будет сделан между позициями Федорова и Нечаева.

У нас действительно были определенные разногласия с Борисом Федоровым. Я считал, что нельзя ограничиваться только жесткой финансовой политикой, а следует предпринять определенные меры по активизации инвестиций. Именно на это время пришлось формирование моих основных идей будущей инвестиционной политики, которые впоследствии были полностью приняты, закреплены указами президента и постановлениями правительства. Увы, случилось это уже после моего ухода из правительства. К сожалению, из этого сугубо профессионального расхождения Борис сделал вывод, что ему нужно сосредоточить всю власть над экономической политикой и экономическими ведомствами в своих руках. Соответственно, он если и не инициировал, то по крайней мере не сопротивлялся той критике, которая шла в мой адрес, в том числе со стороны президента, и не возражал против моей отставки, которая последовала примерно через месяц после этих дискуссий. Правда, мне стало ясно уже после упомянутого заседания правительства, что долго я в правительстве не останусь.

Моя отставка

Конечно, можно было стать «послушным», делать то, что требуют. Однако я продолжал писать свои «дать не представляется возможным». В рамках противодействия массовой «раздаче слонов» я совершил одну непростительную для чиновника ошибку. Можно сказать, позарился на святое. В это время в Моск-

ве на Осенней улице достраивался дом, в котором должен был жить сам президент. Соседей он подбирал лично. Даже в этом бытовом деле Ельцин остался верен своей извечной тактике сдержек и противовесов. Основными его соседями должны были стать «силовики» — Баранников, Грачев, Ерин, Коржаков, Барсуков и близкие с ними первый вице-премьер О. Сосковец и тренер Бориса Николаевича по теннису Ш. Тарпищев. Однако для баланса квартиры в доме были предусмотрены также для Гайдара и даже писателя-сатирика М. Задорнова. Выделение капвложений на этот спецобъект, естественно, шло через Минэкономики. Отвечавший за стройку начальник «кремлевской охраны» М.И. Барсуков просто замучил меня все новыми требованиями. Сверх утвержденной сметы запрашивались деньги то на одно, то на другое. Как правило, предлоги были вполне благовидные — на особую охрану, на спецсвязь и т.п. Однажды Барсуков пришел за очередной порцией внепланового финансирования, формально вновь попросив денег на оборудование для закрытой связи. Однако до меня дошли слухи, что реально все дело в ином. Кто-то из будущих жильцов заказал себе особое оборудование для ванных и санузлов. Барсукову и Коржакову захотелось аналогичное. Поскольку на спецсвязь я уже деньги давал, я жестко сказал генералу, что финансировать золотые туалеты из тощего бюджета страны не намерен.

Первая стычка с генералом у меня была еще ранее. Он вышел тогда с идеей пересадить все руководство на «Мерседесы». Конфликт дошел до Гайдара. Егор поддержал меня, сказав, что президенту, конечно, нужно купить любой лимузин, который он захочет, а сам Гайдар вполне обойдется своей «Волгой». Тема была закрыта. Описанный «сантехнический инцидент» произошел как раз незадолго до памятного для меня заседания президиума правительства, на котором я был подвергнут жестокой критике. Вскоре я

имел и другие возможности убедиться на собственном опыте, что такое в нашей стране испортить отношения со спецслужбами. Знаю, что премьеру стали регулярно поступать на меня донесения с компроматом. Поскольку в коррупции меня уличить было невозможно (все знали, что я взяток не брал), то они касались преимущественно моего морального облика и поведения. Обвинения были типа: слишком часто ездит в загранкомандировки (для справки: я был председателем нескольких ключевых комиссий по сотрудничеству с зарубежными странами, отвечал за иностранные кредиты и инвестиции), приглашает непроверенных гостей на закрытую правительственную дачу и т.п. Наверное, нечто подобное ложилось и на стол президенту.

В один прекрасный день в конце марта мы встретились с премьером и решили, что нам нужно расстаться. Формально встреча была по инициативе Черномырдина, но мы оба прекрасно знали, о чем пойдет речь, т.к. я уже намекал премьеру, что работать в подобной обстановке не могу и не хочу. Внутренне я примирился с уходом, потому что возможностей сопротивляться развалу нашего курса на финансовую стабилизацию для себя уже не видел. Черномырдин вел себя вполне достойно для такой деликатной ситуации. Он не стал выдвигать каких-то причин, а просто сказал, что есть мнение согласиться с моим желанием перейти на другую работу. Я машинально спросил — на какую? Черномырдин сказал, что готов сделать меня заместителем министра в любом экономическом ведомстве. Я ответил: «Виктор Степанович, неужели Вы считаете, что человек, который был членом президиума правительства и членом Совета безопасности, а главное, определял весомую часть экономической политики правительства, пойдет работать исполнителем, пусть даже в почетной должности замминистра?» Черномырдин искренне похлопал меня по плечу и сказал: «Молодец! Впрочем, я был уверен,

что ты откажешься». Мы обсудили также, кто может прийти мне на смену. Как я понял позднее, Черномырдин хотел посадить на мое место Леонарда Вида, своего старого друга и соседа по лестничной клетке, бывшего первого зампреда Госплана, которого я в самом начале «сослал» в Центр экономической конъюнктуры и прогнозирования.

Но президент тогда сделал свой ход и поставил в противовес Черномырдину своего старого сподвижника по Свердловску и главу последнего дореформенного правительства России О.Н. Лобова, сделав его одновременно первым вице-премьером. Он быстро попытался выйти на первый план, а главное, возродить в Минэкономики старые госплановские порядки, начал активно пересматривать основные достижения реформы. Думаю, Виктор Степанович и Борис Федоров, резко конфликтовавший с Лобовым, после этого не раз пожалели, что согласились на мой уход из правительства. Для Черномырдина во мне был как минимум один большой плюс. Нечаев не собирался становиться премьером, а Лобов только к этому и стремился.

Уже позднее, с учетом моей активной работы с Германией, мне предлагали завидный для многих пост посла в этой стране. Честно говоря, внутренние мотивы моего отказа были довольно несерьезными, хотя в тот момент вполне искренними. Я вспомнил, как посол вынужден был регулярно встречать министров, а главное — многочисленные делегации Верховного Совета. Мысль, что я должен в дождь и снег приветствовать у трапа многочисленных депутатов, ко многим из которых я относился без всякого уважения, была для меня невыносимой.

Министр финансов Барчук, освобожденный от должности одновременно со мной по инициативе Б. Федорова, занявшего его место, согласился поехать послом в Норвегию. Василий даже жаловался мне, что его заставляют учить норвежский язык «на старо-

сти лет». Барчуку было уже сильно за пятьдесят, и на нашем фоне он действительно чувствовал себя ветераном. В конечном итоге Василий в Скандинавию так и не поехал, а был назначен главой Пенсионного фонда России. Я немецкий знаю свободно, поэтому для меня обучение, вероятно, ограничилось бы дипломатическим протоколом и установлением контакта со спецслужбами. Последнее, впрочем, тоже не вызывало у меня восторга. Я искренне люблю Германию, но по большому счету не жалею о своем отказе. Кто точно должен быть мне за него благодарен, это тогдашний российский посол в ФРГ В. Терехов. Он вызывал большое недовольство у президента и в МИДе, но в результате моего отказа просидел в должности посла еще года два, пока ему искали замену.

Незадолго до моего ухода из правительства президент Ельцин подписал указ о создании Российской финансовой корпорации. Это была полностью моя инициатива. Я видел в ней прообраз первого в России банка развития, о чем чуть позже. И когда Черномырдин предложил мне стать ее президентом, я тут же согласился. Я только попросил премьера на несколько дней отложить подписание указа о моем освобождении от должности министра в связи с переходом на другую работу, поскольку был тогда сильно болен, и мне нужно было некоторое время, чтобы выздороветь и спокойно завершить дела. Виктор Степанович обговоренный срок честно выдержал. В чисто психологическом плане эти несколько дней были для меня очень тяжелыми. О своем разговоре с Черномырдиным я поставил в известность только Шумейко и формально еще оставался министром, в том числе для всех окружающих. Помню, тогда Минтопэнерго готовил довольно сложный и спорный документ по регулированию угольной промышленности. Нужно было искать компромиссное решение. В итоге мне не давали поболеть, а продолжали возить на дачу документы и приезжать для обсуждений. И я уже в послед-

ний раз искал с коллегами эти решения, подписывал и визировал бумаги, точно зная, что выполнять их будут другие.

Я не стал тогда пытаться переговорить с президентом. Те дни были для него особенно тяжелыми. Не говоря уже об очередном обострении политической ситуации в стране, тому были и чисто личные причины. У Бориса Николаевича умерла мать. Я посчитал, что на фоне его чисто человеческого горя не очень деликатно пускаться с ним в обсуждение кадровых вопросов.

Моя отставка активно обсуждалась в российской и зарубежной прессе. Журналисты задавались вопросом — означает ли она коренное изменение экономической политики правительства? Однако я хотел бы здесь привести не цитаты из этих «прощально-вопросительных» публикаций, а несколько строк из моего интервью, опубликованного задолго до этого события. Статья в «Московском комсомольце» называлась «Нарком 92». Корреспондент Юрий Зайнашев начал с того, что вспомнил Пушкина. Вопрос звучал так: «Андрей Алексеевич, Вам, наверное, известны слова Пушкина: "Правительство в кавычках — единственный европеец в России". Вы ощущаете себя чужакомцивилизатором на родной земле?» И мне кажется, мой ответ в данном случае был достаточно концептуальным и отражавшим общую философию нашего правительства. Звучал он так: «Слово "чужак" — не совсем уместно. Мы не собираемся насаждать чуждые заморские порядки, насильно кого-то облагодетельствовать, но на переломном этапе угодить всем общественным слоям невозможно. Если пользоваться общеизвестной аналогией с хирургией, это тот случай, когда ради спасения делаешь больно». В конце уже автор статьи писал: «Общеизвестно, первое послесоветское и посткоммунистическое правительство выйдет в отставку раньше срока. У отцов реформы всегда отсуживались слишком большие алименты. Увы, однажды, вероятно, уволят и моего персонажа. И хор в

его честь не споют». А кончалось все словами: «Твердолобым, квадратоскулым давно пора освобождать высокие кабинеты для яйцеголовых, знатоков-интеллектуалов вроде пышновласого Андрея Нечаева». Пожалуй, оставлю все процитированное без комментариев.

Указ президента о моей отставке вышел 26 марта 1993 года, а 28 марта мне все же довелось встретиться с президентом. Правда, произошло это уже не в кремлевских кабинетах, а возле Кремля — на Васильевском спуске, во время грандиозного митинга в поддержку Ельцина. Пожалуй, это был один из последних по-настоящему многотысячных митингов сторонников Бориса Николаевича, проходивших в Москве. В нем участвовало более ста тысяч человек. В дальнейшем такие митинги не собирали даже коммунисты. Про нынешнее время политической пассивности даже говорить не приходится.

В те дни страну опять лихорадило очередное противостояние президента и Съезда народных депутатов — на этот раз уже VIII Съезда. Причем речь шла, ни много ни мало, о начале процедуры импичмента президенту. Демократические силы призвали москвичей провести демонстрацию в поддержку Ельцина. И десятки тысяч людей прошли сначала маршем от площади Маяковского по Тверской и Охотному Ряду до Кремля, а затем приняли участие в митинге на Васильевском спуске. Среди возглавивших колонну шел Гайдар, за несколько месяцев до этого отправленный в отставку. А рядом с ним во главе колонны шел и я. Хотя у меня и была определенная внутренняя обида на президента, который, не переговорив со мной, санкционировал мой уход из правительства, я понимал, что мой моральный долг — поддержать его в этот момент. Отставка президента была бы трагедией для страны, и нужно было сделать все возможное, чтобы как-то повлиять на Съезд и образумить пошедших напролом депутатов.

К стенам храма Василия Блаженного подогнали грузовик. С его платформы выступали сторонники Ельцина, и я тоже взял слово. Вся площадь вплоть до гостиницы «Россия» была запружена народом. В Кремлевском дворце на Съезде шло голосование по началу импичмента, а сам Борис Николаевич работал у себя в кремлевской резиденции. Когда он узнал, что рядом идет митинг, то ненадолго вышел, чтобы приветствовать собравшихся. Люди не расходились, митинг продолжался допоздна — все ждали результатов голосования. И когда его неудачные для инициаторов импичмента результаты стали известны, торжествующий Ельцин еще раз вышел к народу, опять поднялся на нашу импровизированную трибуну. Было всеобщее ликование. И я рад и горд, что в эти минуты опять оказался рядом с президентом. Повторно президент вышел к митингующим уже в сопровождении Черномырдина. Новый премьер отнюдь не пользовался тогда популярностью среди радикальных демократов, а именно они в большинстве своем стояли в те часы на Васильевском спуске. И это был, пожалуй, первый случай, когда, скандируя имя Ельцина, его сторонники в какой-то момент стали скандировать и имя Черномырдина.

Глава 16.
Российская финансовая корпорация, или Жизнь продолжается

Как я уже сказал, в качестве своего нового места работы я практически без колебаний выбрал Российскую финансовую корпорацию. Впрочем, «место работы» — это будет слегка громко сказано, поскольку корпорация в тот момент не существовала даже на бумаге. Это даже отдаленно не было похоже на модные ныне «золотые парашюты». Все, что имелось, это Указ Президента Ельцина от 15 марта 1993 года о создании корпорации. Не было ни помещений, ни стульев и столов, ни денег, ни сотрудников. Все нужно было начинать с нуля. Да и сам указ о создании корпорации имел непростую историю, но об этом чуть позже.

Попытка создания первого института развития

Я задумал этот принципиально новый для России институт, прообраз банка развития, еще в начале 1993 года, совсем не имея в виду себя в качестве его начальника. Правда, я планировал, что курировать его будет Министерство экономики. Мне было ясно, что нужно создать какую-то альтернативу для ограниченных по объемам и низкоэффективных бесплатных государственных капиталовложений, и при этом акти-

визировать частный капитал на приоритетных для государства направлениях. Со стороны государства я ориентировался в первую очередь на долгосрочные инвестиционные кредиты. Так возникла идея, выражаясь современными терминами, государственно-частного инвестиционного партнерства. Основная его суть должна была состоять в следующем. Государство определяет приоритетные для себя направления инвестиций. Для привлечения частного капитала создается специальный финансовый институт, который за счет централизованных ресурсов вкладывает в соответствующие проекты средства (как правило, в виде долгосрочных кредитов). Демонстрируя свою заинтересованность в том или ином проекте, идя на разделение инвестиционных рисков, государство стимулирует приток частных денег в этот проект. Мой тезис в отношении частных инвесторов был таким: я от государства даю рубль, вы добавляете свои 2 или 3 рубля. Работающие примерно по такой схеме инвестиционно-финансовые институты с разными задачами (стимулирование внутренних капиталовложений или поддержка инвестиций отечественных инвесторов за рубежом) существуют в различной форме почти во всех развитых и в ряде развивающихся стран. Это, например, банк KFW в Германии, OPIC в США, Международная финансовая корпорация в системе Мирового банка, SIMEST в Италии и др.

Дополнительным побудительным мотивом к созданию подобного института в России была еще и абсолютно ненормальная практика, сложившаяся у нас в то время с выдачей инвестиционных кредитов. Минфин напрямую заключал кредитные договоры с заемщиками, предоставляя займы за счет бюджета. Думаю, что любой министр финансов развитой страны получил бы инфаркт, если бы ему принесли на подпись подобный договор. У нас же это было нор-

мой. Моя идея состояла в том, что функция инвестирования и кредитования для привлечения дополнительно внебюджетных источников передается специальному агенту правительства в лице создаваемой государственной корпорации. Впрочем, юридически такого юридического образования тогда еще не было, поэтому она должна была быть создана в форме государственного предприятия.

Все эти идеи я изложил в докладной записке на имя президента, приложив к ней по установленным правилам проект указа. Называться задуманный мной институт должен был Государственная финансовая корпорация. По прошествии некоторого времени, по случайному стечению обстоятельств, в мой день рождения 2 февраля 1993 года я узнал о подписании «моего» указа. Сохранив мои основные тезисы, его соавторы добавили в указ недюжинный по «весу» пункт о выделении создаваемому институту денежных средств и иных активов ни много ни мало на миллиард долларов, не считая здания в центре Москвы, правительственных дач и иных приятных «довесков»! Институт был при этом переименован в Государственную инвестиционную корпорацию, а ее президентом назначен Ю.В. Петров, работавший в то время главой администрации президента. Он и стал автором указанных существенных поправок. Естественно, из указа исчезли все пассажи о контроле деятельности корпорации со стороны Минэкономики. Хотя я и был автором проекта документа, на финальной стадии его принятия в обход всех бюрократических традиций моей визы не потребовали.

Видимо, накануне референдума, где Ельцин мог опираться в первую очередь на демократические силы, у него возникла идея сменить главу своей администрации. Петров был его старым товарищем еще по Свердловску. Именно он сменил Ельцина

на посту первого секретаря Свердловского обкома КПСС. Однако Горбачев оценивал его деятельность невысоко, и Юрий Владимирович был отправлен в почетную ссылку послом на Кубу. После того как Ельцин стал Президентом России, он вспомнил о старом сподвижнике и поручил ему руководство своей администрацией. Однако в качестве мобилизующей инстанции для демократических сил на референдум старый партийный аппаратчик явно не годился и был заменен на первого вице-спикера парламента С.А. Филатова, пришедшего в большую политику на волне перестройки и хорошо известного в демократических кругах. Петрову в качестве отступного Ельцин и подарил вновь созданную корпорацию, наделив ее немалыми ресурсами и имуществом.

В выделении вновь созданному институту серьезных средств не было ничего плохого. Проблема была в другом. Старый партийный функционер и чиновник до мозга костей, Петров был весьма далек от новаторских идей изменения государственной инвестиционной политики, частно-государственного партнерства, привлечения частного капитала и т.п. Мне было ясно, что никакой активизацией инвестиционного процесса созданный институт заниматься не будет, а тихо «проест» выделенные гигантские по тем временам средства без какого-либо заметного эффекта. Забегая вперед, замечу, что так в итоге и получилось. Деньги Госинкора как-то «рассосались», выделенное большое здание бывшего министерства на Мясницкой по непрозрачной схеме перешло в собственность частной группы «Гута». Ни одним значимым проектом Госинкор не прославился. Уже при Путине Петрова на посту президента сменил выходец из КГБ, но управлять в корпорации к тому времени было особо нечем. В итоге ее скоро тихо прикрыли

указом президента. Также поступили и с возбужденными в связи с допущенными злоупотреблениями уголовными делами. Видимо, Путину тогда было неловко перед Ельциным раскручивать темную историю его формального детища, отданного на откуп старому сподвижнику.

Понимая, что поставленная цель не достигнута, я внес новый проект указа почти с прежней аргументацией о создании Российской финансовой корпорации (далее — РФК). Наверное, еще остававшемуся главой администрации Петрову было передо мной неловко, и он обеспечил подписание 15 марта 1993 года и этого указа тоже. Так родились корпорации-близнецы, вторую из которых я через небольшое время и возглавил. В силу своей аппаратной неопытности и привычки бороться за сохранность государственной казны я не прописал во втором указе выделение РФК никаких средств. Уже позднее в постановлении правительства об РФК, подписанном Черномырдиным, речь шла о создании инвестиционного фонда, который передается в управление корпорации для выполнения функций агента правительства по финансированию на возвратной основе приоритетных инвестиционных проектов. Увы, этот фонд так никогда и не был создан. Чиновники довольно быстро объяснили мне после моей отставки, что они отлично справляются с выдачей кредитов сами без всяких агентов правительства и специальных государственных финансовых институтов. В итоге РФК за все время своего существования получила от государства лишь 10 миллионов рублей. Справедливости ради нужно сказать, что еще ей было передано здание «на задворках» нынешней Госдумы, в котором РФК и живет уже 16 лет. Правда, на момент передачи оно было полностью занято разными вспомогательными службами Минэкономики, вплоть до магазина заказов.

В итоге я вновь добровольно оказался генералом без армии — лишь с указом президента в руках. Только в первый раз Госплан нужно было «брать», а корпорацию пришлось создавать с нуля. Тем не менее я начал набирать первых сотрудников, обещая им интересную работу, но не гарантируя никакую зарплату. Так продолжалось больше полугода. Работали воистину на «голом энтузиазме». Один из будущих олигархов дал под мое честное слово небольшой кредит, из которого я и платил людям мизерное жалованье. А специалисты подбирались неплохие. Из Минэкономики перешел в РФК заместитель начальника отдела финансов и кредита И.П. Китайгородский. Из системы ФАПСИ пришел опытнейший экономист профессор В.В. Коссов. После нескольких лет работы в РФК он стал замминистра экономики, отвечающим как раз за инвестиции. Тем не менее так бесконечно продолжаться не могло. РФК была не в состоянии не только выполнять возложенные на нее задачи, но и элементарно существовать. Я пошел на поклон к Черномырдину и Федорову. Спасибо Виктору Степановичу, он распорядился дать в уставной капитал корпорации 50 миллионов рублей. Фактически в конце 1993 года дали лишь уже упомянутые 10 миллионов рублей. Так свою первую зарплату президента РФК я получил почти через год после назначения. Наверное, послом в Германии я бы без жалованья так долго не оставался, но я не жалею о сделанном выборе.

Создание РФК, особенно после того как я ее возглавил, вызвало большой интерес и в среде чиновников, и среди предпринимателей, и в прессе. 21 апреля 1993 года «Коммерсантъ» посвятил корпорации специальную статью, которая так и называлась — «Создана Российская финансовая корпорация». В ней шла речь о функциях РФК, как они были прописаны в указе президента и в постановлении правительства.

Ну а дальше делался интересный вывод. Таким образом, правительство преследует сразу две цели, писала газета. Во-первых, инвестиционная деятельность формально переводится на рыночные рельсы, что является, в частности, одним из основных требований западных кредиторов. Во-вторых, Совмин частично снимает с себя дальнейшую ответственность за кризис в инвестиционной политике, который сейчас служит одним из главных объектов критики в адрес правительства. Позднее, уже в октябре 1993 года, тот же «Къ» еще раз писал на эту тему и отмечал, что механизм формирования инвестиционного фонда представляет собой новое слово в экономической политике правительства. Впервые практически за всю свою инвестиционную деятельность правительство передает средства и часть функций специальному агенту. Существенно, писала также газета, что официально провозглашается финансирование всех инвестиционных проектов на возвратной и платной основе. Замечу, что, к сожалению, не выделив корпорации серьезные ресурсы, в частности не создав предусмотренный инвестиционный фонд, правительство поставленные цели не реализовало.

Оказавшись без серьезных ресурсов, РФК, конечно, не могла стать тем инвестиционным банком, которым она задумывалась. Идея создания первого в России института развития была фактически загублена чиновниками. Лишь через несколько лет была попытка создать Российский банк развития, но как институт развития он так и не заработал. Лишь совсем недавно идею частично удалось реализовать путем создания госкорпорации Внешэкономбанк. Лично мне очень обидно, что более десяти лет были так бездарно потеряны для благого и важного дела.

Однако РФК, несмотря ни на что, стала активно работать на инвестиционном рынке. Не имея серьез-

ных средств для самостоятельного инвестирования, мы стали заниматься инвестиционным посредничеством. Искали потенциально интересные инвестиционные проекты, делали их экспертизу, разрабатывали бизнес-планы, переводили идеи проектов на понятный серьезному инвестору, особенно иностранному, «экономический язык» и искали этих самых инвесторов. На первом этапе параллельно приходилось «воспитывать» директоров, других соискателей инвестиций. Помню традиционный разговор при первой встрече с клиентом: «Идея интересная, проект перспективный, — говорил я, а где у вас бизнес-план, расчет финансовых потоков и прочее?» В ответ я часто слышал: «Андрей Алексеевич, вы мне найдите деньги, а потом мы и бизнес-план составим, и все что хотите». Приходилось терпеливо объяснять, что без проработанного бизнес-плана, «cash flow» и других расчетов никто из солидных инвесторов даже рассматривать проект не будет. Сейчас ситуация, конечно, кардинально другая. Наши инвесторы и соискатели инвестиций ведут дела вполне цивилизованно. Может быть, в этом есть толика и моих заслуг.

В рамках этой деятельности РФК привлекла в страну за первые десять лет своей работы около 70 миллионов долларов инвестиций. По современным меркам, конечно, немного. Но, во-первых, в 90-е годы мерки были другими, а, во-вторых, если бы каждая небольшая корпорация привлекла такие ресурсы, мы бы давно жили в более процветающей стране. В целом, по итогам всей своей деятельности, в том числе выплачивая государству как нашему учредителю дивиденды, РФК с лихвой окупила скромные средства, потраченные на ее создание. Будь сформирован запланированный инвестиционный фонд для передачи корпорации в управление, эффект для инве-

стиционной активности в стране был бы многократно большим. Но это уже вопрос не ко мне.

Выполняли мы и государственные задачи. По соглашению с Минфином нам было поручено создание нормального рынка облигаций внутреннего государственного валютного займа, выпущенного, как я уже рассказывал, в счет погашения долгов Внешэкономбанка перед его клиентами. И мы этот рынок создали с привлечением частных банков. Облигации получили нормальную рыночную оценку, стали активно обращаться на рынке. Срочно нуждавшиеся в деньгах предприятия получили возможность продать ценные бумаги, а не дожидаться их погашения. Кстати, тогда корпорация заработала свои первые приличные доходы. Позднее мы стали одним из дилеров Центробанка по государственным казначейским обязательствам. В итоге наряду с консалтинговой деятельностью РФК стала все больше специализироваться на операциях на рынке ценных бумаг. Но это был уже чистый бизнес.

Поскольку указом президента и постановлением правительства предполагалось, что РФК будет выдавать кредиты, а это банковская деятельность, я обратился за соответствующей лицензией в Центробанк. Госпредприятие, в форме которого была создана РФК, даже в то время не могло быть банком. Но из личного уважения ко мне лицензия была выдана. Правда, она была единственной в своем роде. Нам разрешалось осуществлять лишь две операции: привлекать кредиты и выдавать займы по соглашению с заемщиками на срок не менее года. При этом корпорация должна была вести бухгалтерский и налоговый учет как полноценная кредитная организация и представлять соответствующие отчеты и другую информацию в Центробанк. Пришлось все это организовывать. Конечно, такая лицензия была сродни издевательству. Все минусы банка — надзор со стороны ЦБ, усложненный бух-

учет и отчетность и т.п. мы имели, а плюсов — почти никаких. Большая часть банковских операций оставалась для нас недоступной. Лишь после акционирования РФК я поставил вопрос перед Росимуществом, выступавшим нашим единственным акционером от лица государства, и перед Центральным банком о преобразовании РФК в полноценный банк. Спасибо Андрею Андреевичу Козлову, незадолго до своей гибели он с согласия Росимущества выдал нам «нормальную» банковскую лицензию.

Так начался новый этап в жизни Российской финансовой корпорации, а значит, и в моей. Не собираясь изначально ее возглавлять, я уже 16 лет связан с ней своей профессиональной судьбой. Мы пережили вместе со страной и многочисленные банковские кризисы, и дефолт 1998 года, и другие катаклизмы. Уверен, что переживем и нынешний глубокий экономический кризис. Видно, сложности при ее создании сделали РФК очень живучей. Да, пришлось опять многое начинать сначала, налаживая обычную банковскую деятельность: заниматься привлечением клиентов, постановкой принципиально нового программного обеспечения, подбором новых специалистов и т.д. Не привыкать. Если бы еще не повышенное бюрократическое внимание со стороны Центробанка, с которым не сравнится ни один кризис.

Сейчас банк «Российская финансовая корпорация» на современном уровне оказывает весь набор банковских услуг. Однако наша историческая «любовь» к фондовому рынку не исчезла. Главная специализация банка — предоставление брокерских услуг и услуг по доверительному управлению средствами клиентов на рынке ценных бумаг. Так, этот рынок, у истоков создания которого я стоял как министр, стал основной сферой приложения моих сил как предпринимателя. Кто-то скажет, «ирония судьбы». Я отвечу — просто моя судьба.

Интерес к экономической политике — это навсегда. На защите интересов предпринимательства

Перейдя на работу в бизнес, тем более в государственный, я не потерял интерес и к проблемам экономической политики. Конечно, теперь свою идею нужно сначала донести до власти, часто долго убеждать ее представителей, чтобы идея была реализована. Работая в правительстве, делать это было намного проще.

Правда, когда Гайдар после своего второго прихода в правительство привлек меня к формированию государственной инвестиционной политики, мне удалось быстро провести значительную часть тех идей, которые были наработаны сначала в Минэкономики, а потом уже в ходе работы по созданию Российской финансовой корпорации. Помню, 9 ноября 1993 года я даже провел в стенах Минэкономики большую пресс-конференцию по вопросам инвестиционной и структурной политики. С приходом Гайдара я опять чувствовал себя в этих стенах достаточно свободно. Пресс-конференция была ни много ни мало в зале заседаний коллегии министерства. Неофициально я выступал как бы от имени правительства. В статье по итогам этой пресс-конференции 10 ноября 1993 года под названием «План Российской финансовой корпорации. Государство корректирует распределение инвестиций» газета «Коммерсант», в частности, писала, что: «Правительство уже в следующем году может решительно поменять систему распределения государственных инвестиций. Об этом вчера объявил президент РФК Андрей Нечаев». Задача состоит, писала газета с моих слов, в максимальном привлечении негосударственных инвестиций в экономику России, с тем чтобы направить средства бюджета на малоприв-

лекательные для бизнесменов секторы промышленного производства. По мнению г-на Нечаева, писал «Къ», структурная перестройка экономики России может быть обеспечена только сочетанием широкомасштабного проведения банкротства предприятий и стимулирования инвестиционной активности.

Тогда же впервые была озвучена идея о том, что инвестиции, точнее говоря, государственные средства, которые расходуются на инвестиционные цели, должны использоваться по разным направлениям и по разным принципам. Часть из них должна идти из бюджета по традиционной бесплатной и безвозвратной схеме, хотя для повышения эффективности использования этих средств необходимо проводить конкурсы, тендеры, повышать ответственность заказчиков и исполнителей по соответствующим работам. Это инвестиции, которые идут в оборонный сектор, на решение социальных проблем, на развитие инфраструктуры. Остальная же часть инвестиций должна была финансироваться из бюджета на возвратной основе в форме инвестиционных кредитов. Впервые публично прозвучал также тезис о том, что государство принимает на себя лишь часть потребностей в капиталовложениях по каждому проекту, в котором участвует, одновременно стимулируя приток частных инвестиций. По моему замыслу, вторым вариантом наряду с кредитами являлось представление государственных средств в обмен на акции предприятий. В дальнейшем по мере успешного развития проекта государство могло выходить из состава акционеров, с выгодой продавая свою долю частным инвесторам. Использование кредитов или вложений в акции должно было варьироваться в зависимости от содержания конкретного проекта.

Как легко видеть, идея государственно-частного партнерства в сфере инвестиций не просто зароди-

лась, а была доведена до механизмов реализации еще в 1993 году. К сожалению, тогда Гайдар, занятый проблемами оздоровления финансов и одновременно начавшейся предвыборной кампанией в Госдуму, не смог довести эти полностью поддержанные им идеи в области изменения инвестиционной политики до уровня готовых постановлений правительства, указов президента или законов. Это было сделано значительно позже, но впервые описанные идеи были озвучены в полной мере именно тогда. А зародились они еще раньше, на рубеже 1992—1993 годов, в том числе, когда в Минэкономики созданная мной специальная рабочая группа рассматривала вопросы изменения инвестиционной политики. Мне нескромно кажется, что многие из этих идей актуальны и сегодня.

Работа в бизнесе открыла мне глаза на многие проблемы предпринимательства в России. И я стал активно ими заниматься. Естественно, опирался не только на свой личный опыт, но и обобщал опыт коллег, а также предпринимательских объединений и организаций. В итоге жизнь снова привела меня в политику. Мое первое знакомство с организацией предпринимателей, которая постепенно все больше стремилась участвовать в политической жизни, произошло по инициативе вскоре погибшего Ивана Кивелиди. Им было создано, пожалуй, первое объединение предпринимателей, в которое входили люди из разных сфер бизнеса, — «Круглый стол бизнеса России», — куда он меня и пригласил.

Иван Харлампиевич был, на мой взгляд, первым российским предпринимателем, который осознал, что бизнес должен заниматься политикой, чтобы отстаивать свои интересы. Интересы не частные, не отдельной компании, а именно интересы всего предприни-

мательского сословия. После убийства Кивелиди я стал одним из сопредседателей этого объединения. На определенном этапе КСБР пользовался большим авторитетом и влиянием. В его состав входили многие будущие олигархи, встречи с активом КСБР добивались ведущие политики страны. КСБР активно боролся против достаточно массовых убийств предпринимателей в это время. Им была разработана специальная Хартия честного бизнеса, к которой присоединились многие ведущие предприниматели страны. Безвременная смерть И. Кивелиди, несомненно, затормозила создание серьезной политической партии, которая защищала бы интересы бизнеса, а значит, объективно способствовала бы экономическому процветанию страны.

Через несколько лет мы пытались вместе с И. Грачевым и О. Дмитриевой создать такую партию под названием «Развитие предпринимательства», но влиятельной она не получилась. Когда уже в последние годы Кремль стал активно «зачищать» политическое поле, освобождая его для «Единой России», нашу партию пришлось ликвидировать. Впрочем, я считаю, что партии, построенные по «корпоративному» признаку, вообще не могут стать крупной политической силой. Тем не менее убежден, что партия, главной частью программных установок которой будет отстаивание либеральных идей в области экономики, поддержка интересов российского бизнеса и порождаемого им среднего класса, остро нужна стране.

После роспуска «предпринимательской партии» я стал одним из лидеров Союза правых сил, в том числе возглавив Комиссию по поддержке малого и среднего предпринимательства. Увы, и эта партия оказалась не люба властям. Теперь я делаю, наверное, последнюю попытку в партии «Правое дело», воз-

главив в ней Комиссию по экономической политике. Партии менялись, но мое стремление использовать все доступные средства для защиты интересов российского предпринимательства и создания в России благоприятного инвестиционного климата оставалось неизменным.

Если кому-то интересно познакомиться с моими соображениями по этим вопросам, отсылаю вас к моей недавно опубликованной книге: «Кризис в России. Кто виноват и что делать?»

Немало времени я посвящал и посвящаю разъяснению основ рыночной экономики и экономической политики «широкой публике». Считайте, что это искупление за недостаточную работу в данном направлении нашего правительства. Оно неизбежно привело меня к публицистике, к теле- и радиоэфиру. Возможно, некоторые читатели помнят мою просветительскую передачу на ТВЦ «Денежный вопрос», которую я вел около шести лет. Или радиопрограммы на «Маяке» под названием «Финансовый клуб Андрея Нечаева», передачи на «Эхо Москвы» и многие другие работы в сфере журналистики. Я искренне горжусь, что стал членом Союза журналистов России и даже лауреатом профессиональной журналистской награды «Лучшие перья России».

В общем, жизнь продолжается! И все-таки я благодарен судьбе за данный мне шанс в первой половине 90-х принять самое непосредственное участие в реформировании экономики и общества нашей страны, в создании новой России. Это время навсегда останется ярким пятном в моей жизни и в жизни моих товарищей. Нам есть, что рассказать внукам. А история еще расставит все по своим местам. Уверен, что когда-нибудь потомки скажут нам «спасибо» за ту тяжелейшую, но такую фантастически интересную и главное — нужную стране работу.

* * *

Я решил в этой книжке обойтись без послесловия. Мне было важно рассказать вам, уважаемые читатели, правду о том, как делалась труднейшая социально-экономическая реформа в современной России, как принимались конкретными людьми ключевые решения, как страна была спасена от реальной угрозы голода, хаоса и гражданской войны, как зарождались основы рыночной экономики. Рассказать правду о начале 90-х. Мне кажется, что сейчас эта правда нужна, как никогда.

Москва, август 2009 г.

Научно-популярное издание

Нечаев Андрей Алексеевич

РОССИЯ НА ПЕРЕЛОМЕ

Откровенные записки первого министра экономики

Ведущий редактор *М.П. Николаева*
Компьютерная верстка *И.В. Соколова*
Корректор *Л.И. Гордеева*
Компьютерный дизайн: *В.А. Воронин*

Подписано в печать 09.12.09. Формат 84x108$^{1}/_{32}$.
Усл. печ. л. 30,24. Тираж 3 000 экз. Заказ № 10587.

Общероссийский классификатор продукции
ОК-005-93, том 2; 953000 – книги, брошюры

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.012280.10.09 от 20.10.2009 г.

ООО «Издательство Астрель».
129085, г. Москва, проезд Ольминского, 3а

ООО «ИД «Русь»-«Олимп»
117419, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3, под. 2.
www.rus-olimp.ru
E-mail: olimpus06@rambler.ru

Издание осуществлено при техническом участии
ООО «Издательство АСТ»

ОАО «Владимирская книжная типография».
600000, г. Владимир, Октябрьский проспект, д. 7.
Качество печати соответствует качеству предоставленных диапозитивов

Андрей Нечаев — бывший министр экономики РФ; президент РФК; соведущий программ на радиостанции «Эхо Москвы»; постоянный колумнист некоторых СМИ; участник ток-шоу.

Андрей Нечаев в свойственной ему жесткой и ироничной манере наконец решился рассказать о том, что происходило в течение последних двадцати лет, как эти события повлияли на нынешний кризис и почему скоро нам придется снова испытать то, что казалось пройденным этапом. На фоне повального очернения «проклятых 90-х» Нечаев начисто опровергает многие мифы о Ельцине, Чубайсе, Гайдаре. Зная всю «кухню» государственной власти изнутри, он доступно и шокирующе правдиво объясняет, почему Россия до сих пор находится в непрекращающемся кризисе, как можно было этого избежать, какие ошибки были совершены и какие уроки надо извлечь для будущего.

Отличительная манера Нечаева — прекрасный слог, изумительные детали и «вкусные» подробности, показывающие полноту картины, отсутствие недосказанности и полунамеков. Автор называет все вещи своими именами, приводит абсолютно неизвестные ранее факты и не боится реальных участников событий.