

ГЛАВА VI

Первый шаг, он трудный самый

*Заседание в Госплане • Формирование правительства •
Портреты министров • Стиль работы •
Мне предлагают взятку • Проблема импорта зерна •
Переговоры с Парижским клубом • Лицензиях
и квотах • Беловежская Пуца*

ЗАНИМАЮ кабинет прежнего главы российского правительства Силаева. Здесь тихо, чисто, пусто. Просторный письменный стол. На краешке стопка папок с какими-то бумагами. Каре белых телефонов. Они пока отключены. А мысли — не отключить. Нелегкие мысли.

Формально Союз еще существует, но союзного правительства практически нет — все министры в отставке. Российское только формируется и совершенно не готово к неожиданно свалившимся на него задачам реального управления огромной страной.

На заседании Верховного Совета предстоит отмена указа о введении чрезвычайного положения в Чечне. Выполнить его оказалось невозможно. Ельцин подписал указ по инициативе своего вице-президента Руцкого, который вызвался лично руководить операцией и приказал войскам начать движение. Приказ союзного руководства: войскам оставаться на месте. Министр внутренних дел Баранников мечется между высшим начальством. Какие-то подразделения идут, но не туда, куда нужно, другие — куда нужно, но без оружия. Если до этой истории у меня еще и оставалась доля иллюзии, что в руках правительства есть организованные силовые структуры, то после этой унижительной неудачи она рассеялась окончательно.

Вошла Надежда Петровна, мой секретарь в институте, теперь — в правительстве. Сказала, что телефоны подключены и что собрались приглашен-

ные мной люди. Пауза кончилась. Первое, что необходимо сделать, — как можно скорее взять под контроль, заставить работать союзные структуры, опереться на них. Там опытные кадры, знание ситуации.

Звоню в Госплан Союза. Сообщаю, что скоро приеду, прошу срочно собрать коллегию. Прячу в карман указ Ельцина о своем назначении, постановление правительства РСФСР о назначении Андрея Нечаева первым моим заместителем, и мы вместе с **ним**, прихватив на всякий случай милиционера из охраны Белого дома, мчимся туда.

Наглость, конечно. Случись такое до 21 августа, не то чтобы по телефонному звонку зампреда правительства РСФСР срочно собрать коллегию большого Госплана, нас бы и на порог могли не пустить. Но сейчас коллегия собрана. **Настороженные**, растерянные, кое у кого — испуганные лица.

Информирую собравшихся, что принято решение о переводе Госплана под российскую юрисдикцию. Командовать парадом поручено мне, относиться к сотрудникам будем хорошо, все ценные кадры постараемся использовать с максимальной пользой для государства, за меня остается здесь первый заместитель министра экономики Андрей Нечаев. Чувствую, многим явно хочется спросить: с какой стати они должны всему этому подчиняться и выполнять указания какого-то Нечаева, о котором в огромном аппарате мало кто слышал. Но молчат, моя информация встречена без открытых протестов. И через несколько дней Нечаев доложил, что аппарат союзного Госплана работает над программой сокращения производства вооружений в 1992 году...

Следующий шаг — объединение **Минфинов** Союза и России. Я уже упоминал о бушевавшей между ними "бюджетной войне". Еще работая в Архангельском, мы начали приглашать туда специалистов из союзного аппарата. И для консультаций, уясняя обстановку, и чтобы понять, на кого опереться, когда

реформы шагнут в жизнь. Одним из них был Василий Васильевич Барчук, в ту пору заместитель министра финансов СССР по бюджету. Уже при первой встрече он произвел на меня, да и на моих коллег, прекрасное впечатление своей ответственностью, глубоким знанием бюджетных проблем. Он по-настоящему, как личную беду, переживал финансовую неразбериху. Я предложил ему стать первым заместителем в Минфине России, и Барчук сразу согласился, понимая, что именно так можно быстрее прекратить губительное противоборство.

На Союзе по-прежнему лежат финансирование армии, множество других обязательных расходов, а деньги из республик перестали поступать вовсе. Поэтому последний союзный бюджет на IV квартал 1991 года носил чисто эмиссионный характер. Естественно, и армии, и науке, и социальным сферам платить нужно, но так как практически все тяготы союзного бюджета ложатся на плечи России, приходится твердо заявить, что финансирование будет осуществляться только при условии консолидации двух бюджетов и под нашим строгим контролем.

Прошли тяжелые переговоры с участием Б.Ельцина, М.Горбачева, В.Барчука, Раевского, исполняющего обязанности министра финансов Союза, В.Герашенко, но наше решение было все же принято. Практически с этого момента союзный и республиканский бюджеты стали консолидированными, что соответствовало реальному положению дел.

В тот же день мы с Барчуком пригласили Алексева, председателя Гознака, и дали поручение подготовиться к выпуску денежных купюр более высокого номинала, 200 и 500 рублей. При освобождении цен и размораживании зарплаты объем денежной массы неизбежно возрастет, и нужно не допустить нехватки наличности. Он без лишних слов понял жизненную важность этого дела, сказал, что задание выполнит. На следующий день позвонил, сообщил, что соответствующие распоряжения отданы.

Продолжается формирование правительства. Принимая назначение, я исходил из того, что президент согласен с выдвинутыми мной условиями, одним из которых было назначение на посты министров, отвечающих за экономику, людей из "команды", то есть тех, кто разделяет мои взгляды на пути осуществления реформ и вывода страны из кризиса.

Мы собирались втроем, первый вице-премьер и два вице-преьера, обговаривали кандидатуры, готовили проекты указов и отправляли их к президенту. Встречались с ним, обсуждали вместе кандидатуры и другие дела, спорили, но, как правило, взаимоприемлемые решения находили довольно легко,

Правительство получило название команды реформ, но на самом деле по своему составу оно было достаточно разнородным. В нем присутствовали четыре группы людей с существенно разным опытом, навыками, мировоззрением. Первой из них была группа специалистов, профессиональных экономистов, пришедшая из науки. Кроме меня, Шохина, Чубайса, в нее входили: министр внешнеэкономических связей Петр Авен, министр науки Борис Салтыков, министр экологии Виктор Данилов-Данильян, председатель Комитета по делам СНГ Владимир Машиц, министр сельского хозяйства Виктор Хлыстун, первый заместитель министра экономики и финансов, а позже министр экономики Андрей Нечаев.

Вторая группа — это те, кто до того работали в республиканском правительстве Силаева: министр связи Владимир Булгак, министр транспорта Виталий Ефимов и председатель "Росхлебопродукта" Леонид Чешинский.

Третья — те, кто пришли из бывших союзных министерств: министр торговли и материальных ресурсов, возглавлявший последним союзный Госснаб, Станислав Анисимов, министр путей сообщения Геннадий Фадеев, первый заместитель министра экономики и финансов, чуть позже министр финансов Василий Барчук.

И наконец, четвертая — группа министров, пришедшая из политики, из бывших депутатов Верховного Совета: Геннадий Бурбулис, Элла Памфилова и Николай Федоров.

Вопрос состоял в том, смогут ли эти люди, такие разные, наладить взаимодействие, работать слаженно, как команда. Тем более, что некоторые из них не имели ни малейшего опыта работы в бюрократическом аппарате. Может быть, самый яркий пример в этом плане — министр внешнеэкономических связей Петр Олегович Авен. Интеллигентный парень, хорошо разбирающийся в экономике, знаток русской литературы и поэзии, выпускник элитной второй математической школы, затем экономического факультета МГУ. До назначения в правительство работал во Всесоюзном институте системных исследований, затем — в Международном институте прикладного системного анализа. Один из организаторов международных конференций, давших возможность познакомиться, а иногда и подружиться будущим реформаторам Восточной Европы и государств СНГ. Никогда не работал чиновником, ничем, кроме своего письменного стола, не заведовал.

Надо признать, что Авен оказался неважным организатором. Ему мешало не только отсутствие опыта, но и нервы, частые перемены настроения. Все это делало его крайне уязвимым, а место главы одного из ведущих министерств было соблазнительным, с весны 1992 года многие его добивались. Вопрос о замене Авена Борис Николаевич Ельцин обсуждал со мной регулярно. Основной аргумент был один и тот же: "Ну, Егор Тимурович, он, может, и хороший специалист, но вы же видите — не министр". Все это так, однако отнюдь не только товарищеские чувства заставляли меня каждый раз защищать Петра Олеговича и категорически выступать против его отставки. Для меня все его недостатки перекрывал тот фундаментальный факт, что он прекрасно понимал общий замысел преобразований и мне не надо было

контролировать его действия по подготовке к введению конвертируемого рубля. Он мог что-то недотянуть, что-то недоделать, но в целом, я был в этом убежден, стратегическая линия будет выдержана. Как мне кажется, я не ошибся. Сегодня я твердо знаю, что никто из руководителей российских министерств не сделал для введения конвертируемости рубля больше, чем Петр Авен. А ведь этот вопрос был одним из ключевых в экономической политике.

В некотором смысле зеркальной противоположностью Авену был министр финансов Василий Васильевич Барчук. Опытнейший чиновник, прошедший путь от районного налогового инспектора в Хабаровском крае до министра финансов, прекрасно знающий свое дело, умеющий четко организовать работу министерства. Думаю, никто лучше него не справился бы с немислимо сложной задачей консолидации союзного и российского бюджетов, изменением всей структуры финансирования. Поручая ему кошелек России, был твердо уверен: он сделает все возможное для того, чтобы деньги из этого кошелька не разбазарили. И вместе с тем, он довольно долго не мог понять и принять истину, понятную каждому финансисту, выросшему в условиях работающего рынка: что централизованные внебюджетные кредиты Центрального банка оказывают точно такое же разрушительное воздействие на экономику, как и прямое кредитование дефицита бюджета. А это значит, что по одному из важнейших общеэкономических направлений на точность решений министерства финансов я не мог твердо полагаться. И потому макроэкономическая сторона работы Минфина требовала от меня постоянного внимания и контроля, хотя на это не всегда хватало времени.

Как мне кажется, в нашем правительстве только два человека по-настоящему сочетали в себе мощную административную хватку и глубокое понимание сути необходимых в их сфере деятельности преобразований. Это — Анатолий Борисович Чубайс и

министр связи Владимир Борисович Булгак. У Булгака, оставшегося работать с нами после силаевского правительства, было уникальное сочетание административной четкости в организации работы подведомственной системы с полным отсутствием стремления сохранить ее в неизменной, жестко управляемой, администрируемой форме. Это тот случай, когда сутью работы отраслевого министерства на деле стало проведение рыночно ориентированных преобразований в большой и важнейшей отрасли. Было такое ощущение, что он на лету схватывает те новые проблемы, с которыми сталкивается его министерство в радикально изменившейся ситуации, и не случайно, что именно связь стала той отраслью, которая одной из первых и в крупных масштабах начала получать реальные иностранные инвестиции, что именно здесь удалось добиться практического воплощения в жизнь крупномасштабных высокоэффективных окупаемых проектов с участием иностранного капитала. Еще несколько лет тому назад невозможность дозвониться до Москвы из-за границы была важнейшим препятствием на пути развития любой децентрализованной системы внешней торговли. Сейчас эта проблема ушла в прошлое, как будто ее никогда и не было.

Что касается Чубайса, то только он из всех пришедших из науки обладал таким же сочетанием административной эффективности с точным пониманием сути задач по реформированию экономики, которые стоят перед ним.

Ну, а я сам? Конечно, организация работы правительства отнюдь не была для меня простой задачей. Ни в малой мере не переоценивал ни свой административный опыт (никогда не доводилось управлять коллективом больше чем сто человек), ни административные таланты. Главную угрозу для себя видел в текучке, в бездне входящих и исходящих документов, в обязательном протоколе, от которого невозможно уклониться. Если дать себя увлечь всем этим,

то очень легко стать каучуковым штампом, просто санкционирующим выработываемые аппаратом решения, утратить контроль за развитием событий, видение главных проблем и перспектив. Именно поэтому для меня так важно было, чтобы на ключевых направлениях экономической политики находились люди, которым полностью мог доверять.

С самого начала было очевидно: если не овладеем аппаратом, не заставим его энергично работать над проведением экономических реформ — наше правительство обречено. Так же, как и наши предшественники, просто не сможем перейти от слов и программ к делу. До этого уговаривал Геннадия Меликьяна, в то время — заведующего отделом союзного правительства, впоследствии министра труда, согласиться возглавить аппарат. Он не решился.

Вообще, надо помнить, желающих в это время прийти работать в правительство было мало. Многие из тех, кого тогда приглашал, звал, уговаривал, под разными предлогами уклонялись, отказывались. Характерен первый анекдот про наше правительство. Звучал он так: новое правительство как картошка: либо зимой съедят, либо весной посадят. Это потом, к концу весны — лету 1992 года, когда стало ясно — самое трудное уже позади, голода не будет, прилавки наполняются, рынок заработал, люди, отказывавшиеся ранее идти в правительство, с удовольствием приняли приглашение в нем работать. Но все это потом. Тогда же, осенью, найти человека, которому доверяешь и знаешь, что он может справиться с очень тяжелым делом, было непросто.

Решил назначить руководителем аппарата правительства Алексея Головкова, одного из активных участников рабочей группы в Архангельском, старого знакомого по ЦЭМИ, в этот период одного из ближайших сотрудников Геннадия Бурбулиса. Конечно, был понятен риск такого неожиданного хода. У Алексея практически не было опыта работы в бюрократических структурах. Сумеет ли он спра-

виться с аппаратом, заставить его работать так, как нужно? Когда пришел с этой кандидатурой к президенту, приглашенный им Виктор Ильюшин заявил, что ничего хорошего об Алексее Головкове сказать не может. Я мягко заметил, что это мне с ним работать и мне нужен именно такой человек, чтобы аппарат не занимался черт-те чем, а готовил необходимые нормативные документы. Президент вздохнул, но согласился, подписал постановление.

Я не был слишком удивлен, когда выяснилось, что постановление затерялось где-то в аппарате, Пришлось еще и еще, все более настойчиво возвращаться к этому вопросу, используя сам факт постоянной пропажи постановлений за подписью президента как свидетельство невозможности работать с аппаратом, не взяв его под контроль. Наконец постановление все-таки вышло. Однако любые попытки контроля вызывали яростное сопротивление, постоянно возникали идеи полной интеграции аппарата в структуры администрации президента, на меня все более настойчиво нажимали с требованием убрать Головкова. Все это лишний раз убеждало, что речь идет о действительно ключевой позиции.

С самого начала мне было понятно: возможность влиять на президента в условиях кризиса — "шагреновая кожа". Она неизбежно будет сжиматься и в конце концов исчезнет. К тому времени возможность делать что бы то ни было осмысленное в правительстве будет утрачена, надо будет уходить. И что обидно: значительная часть этой "шагреновой кожи" была растрачена на борьбу с аппаратом. Пожалуй, ни по какому другому кадровому вопросу в 1992 году у меня не было столько обоюдных напряженных разговоров с президентом. Тем не менее, убежден — решение с Головковым было правильным. При всех своих слабостях, Алексей сумел привлечь к работе квалифицированных, опытных сотрудников и из бывшего Совмина Союза, и из структур российского правительства, добиться того, чтобы они дей-

ствительно работали на подготовку нормативных актов, обеспечивающих реализацию реформ.

Когда в правительстве ставишь подпись под документами, возникает ощущение прогулки по минному полю. Ни при каких обстоятельствах нельзя всецело полагаться на аппарат. Ведь окончательную ответственность несешь ты. Но в целом, уже из сегодняшнего дня оценивая 1992 год, надо сказать: ошибки, конечно, были, но подавляющее большинство “мин” Алексею удавалось обезвредить до того, как бумага ложилась на мой письменный стол.

Впоследствии, в 1993 году, снова начав работать в российском правительстве в качестве первого вице-премьера по экономической политике, убедился, как трудно бывает вести дело, если аппарат, который к тому времени уже возглавил г-н Квасов, при всей внешней корректности, по существу, к тебе не лоялен. Тогда легко утопить любое полезное дело, оставляя на поверхности лишь кучу разнообразных объяснений. В 1995-1996 годах Алексей Головков оказался в штабе “Наш дом — Россия”, потом стал активным участником избирательной кампании Александра Лебедева, но я сохранил к нему глубокую благодарность за работу в правительстве в 1991-1992 годах.

Чтобы не утонуть в неизбежной текучке, не потерять главную линию преобразований, создал рабочий центр экономических реформ правительства во главе с Сергеем Васильевым. Он мой старый друг, убежденный либерал, идеологически даже более строгий, чем я. Важнейшей задачей центра было проведение экспертизы ведомственных документов. Работа этого маленького органа оказалась на редкость полезной. Кроме того, регулярно провожу совещания экономической части команды. Собираемся у меня в кабинете, обычно где-нибудь после двенадцати ночи, обсуждаем свежую статистику, наиболее острые проблемы, межведомственные разногласия, определяем первоочередные задачи.

И все же захлестывает поток бумаг. Не сразу замечаю маленькие аппаратные хитрости: самые рискованные и сложные бумаги тебе подсовывают в тот момент, когда страшно торопишься на какое-нибудь совещание, и при этом дают понять, что они абсолютно не терпят отлагательства. Но в целом навык работы с правительственными документами приходит быстро. Начинаю различать, что из этой текучки чистая формальность, а что действительно требует пристального внимания.

Большинство из представляемых на рассмотрение бумаг тривиальны, малозначимы. Но есть очень важные, даже, как я уже говорил, взрывоопасные. Первый вывод, к которому пришел, начав работать в правительстве: как бы ты ни устал, как бы ни торопили, сколько бы помощники тебе ни говорили, что документ нормальный и безобидный, никогда не подписывай ничего наспех, не прочитав и не разобравшись. Подставка может ожидать тебя в самый неожиданный момент.

Характерный пример: 1992 год, начало осени, лечу в Баку на встречу с премьером и президентом Азербайджана, предстоит подписать несколько документов, в том числе о взаимодействии в области денежной политики. Документы давно проработаны экспертами, в основном согласованные, чистые, проблем возникнуть не должно. Пока обсуждаю с азербайджанскими руководителями вопросы нашего экономического взаимодействия, пути урегулирования конфликта в Нагорном Карабахе, мои коллеги, члены делегации, готовят соглашение к подписанию. Выходим с премьером Азербайджана, чтобы в торжественной обстановке подписать документы. Я, по укоренившейся привычке, на публике еще раз бегло их просматриваю. С величайшим удивлением обнаруживаю: предложенные мне на подпись соглашения в ключевых вопросах разительно отличаются от того, что согласовывали, над чем работали, полностью противоречат той политике, которую мы

проводим в переговорах с другими республиками. Тихонько, так, чтобы, не дай Бог, не допустить скандала, говорю об этом на ухо премьеру. Азербайджанские коллеги страшно смущаются, ссылаются на техническую накладку — по ошибке подложили другой вариант документов, — быстро приносят согласованный текст. Все кончается благополучно, поздравляем друг друга, пьем по бокалу шампанского. В самолете устраиваю разборку проведенной работы, выясняю, как могли допустить, чтобы на столе оказался принципиально иной документ. Урок для членов делегации. И для меня тоже.

Или вот еще пример. Начало октября 1993 года. Ко мне, первому вице-премьеру по экономике, заходит ответственный сотрудник аппарата правительства. Наряду с другими документами приносит докладную записку о международном сотрудничестве Комитета по драгоценным металлам и проект резолюции, принципиально одобряющей это сотрудничество. Несмотря на страшный дефицит времени, просматриваю бумагу. Она какая-то странная. Не очень понятно, что это за "Голден Ада", с которой сотрудничает Комдрагмет, каковы условия контракта, какой еще там принц Ботсваны. Вместо заготовленной резолюции накладываю свою: "Евгению Примакову. Прошу конфиденциально проверить представленные данные, проинформировать правительство". Из информации разведки узнаем, что фирма "Голден Ада" в высшей степени сомнительна, а упомянутого принца не существует в природе. Отнюдь не подозреваю тех, кто готовил проект, в каком-либо злом умысле. Просто бездумная бюрократическая исполнительность чревата большими неприятностями.

Позднее узнал, что это был уже не первый случай с названной фирмой, "Голден Ада" в свое время нанесла России ущерб, измеряемый десятками миллионов долларов. Естественно, что после информации, полученной мной от разведки, ни о каком одоб-

рении сотрудничества с ней не могло быть и речи. Впоследствии этой историей занялась прокуратура.

Разумеется, стопроцентно застраховаться от ошибок невозможно. Вспоминаю один документ, который подписал в самом начале своей работы в правительстве. Он был связан с работой фирмы "Ди Пи".

Вокруг правительства всегда вьется колоссальное количество авантюристов, предлагающих множество на первый взгляд завлекательных проектов. Нередко их лоббистами выступают и ответственные люди, как правило, мало разбирающиеся в сути дела. Всякий раз, когда слышу о том, что та или другая неизвестная фирма собирается предоставить заем на 5–10–15 миллиардов долларов, убежден — речь идет об авантюристах. Суть интриги предельно проста: никто, разумеется, не собирается предоставлять такие деньги, но, получив бумагу с правительственными гарантиями, ловкий проходимец может довольно долго по-крупному разыгрывать роль Остапа Бендера и получать гешефты, путешествуя по планете в качестве уполномоченного российского, молдавского, киргизского или какого угодно другого правительства.

С фирмой "Ди Пи" был как раз один из таких случаев. Ее очень настойчиво лоббировал один из народных депутатов, обвиняя Минфин в косности и консерватизме. Фирма предлагала предоставить российскому правительству кредит на весьма выгодных условиях. Учитывая масштабы давления, поручил Леониду Григорьеву, председателю Комитета по иностранным инвестициям, разобраться с этой фирмой. К моему удивлению, он довольно быстро представил мне проект решения правительства, одобряющего такое сотрудничество. Впоследствии, выясняя, как это могло случиться, понял — его просто обвели вокруг пальца, убедили, что решение мной уже принято, а за ним только техническое оформление документов. На всякий случай я про-

диктовал крайне осторожный вариант распоряжения: мы готовы принять предложение фирмы, если она предоставит соответствующие средства и они будут зачислены на счет Минфина. Если нет — никаких отношений быть не может. Как я и полагал, денег этих мы не увидели, зато получили еще один хороший урок. В дальнейшем подобного рода бумаги отфутболивал без тени сомнения.

Когда согласился войти в правительство, разумеется, знал, что коррупция в органах власти получила очень широкое развитие, стала настоящим бичом союзной и российской государственности. Понимал: истоки ее кроются в том, что чиновникам дана возможность принимать индивидуальные решения в пользу того или иного предприятия. Поэтому с самого начала установил у себя в секретариате жесткий порядок: любые подарки, как бы ни были они незначительны, сдавать в службы протокола. Сотрудники тихо потешались, особенно когда речь шла об очевидных пустяках, но я считал, что в данном деле лучше перегнуть палку. Видимо, репутация, а может быть, и фамилия все-таки сработали. Даже мои политические противники, убежденные, что я веду страну по гибельному курсу, не подозревали меня в намерении запустить руку в государственный карман.

Однажды вечером, после совещания премьеров СНГ и последовавшего за ним дружеского ужина, ко мне подошел один из руководителей правительства соседней страны, отвел в сторонку, завел разговор о необходимости развития взаимовыгодного сотрудничества, потом мягко упомянул о возможности учета при этом моих личных интересов. Поблагодарив за желание развивать экономические связи, я сделал вид, что не понял прозрачного намека, но после этого стал относиться к любым контрактам, связанным с этой страной, с особым вниманием и осторожностью.

Пожалуй, главная проблема адаптации к работе

в правительстве, особенно в условиях экстремально-го кризиса, — это радикальное изменение протяженности времени. Ученый планирует свою работу в размеренности лет, месяцев, недель. Советник измеряет время в часах и днях. Руководитель правительства вынужден оперировать временем в секундах, в лучшем случае — минутах. Спокойно подумать несколько часов, неспешно посоветоваться — почти роскошь. В течение получаса провести важное совещание, за три минуты успеть связаться с Минфином — дать распоряжение, за две минуты пообедать, еще через одну минуту выскочить из кабинета, чтобы мчаться выступать в Верховный Совет, — вот это норма, и такая круговерть непрерывно в течение дня, с раннего утра до поздней ночи. Этот ритм жизни неизбежно создает серьезные препятствия в общении с людьми, друзьями. Нельзя же пригласить близкого друга для хорошего разговора в два тридцать пять ночи, уделив ему семь минут. Так просто не делается. В результате круг общения неизбежно сжимается до тех, с кем видишься только по делу. Времени не хватает даже на самых близких людей. За весь 1992 год, наверное, всего раза три успел выбраться к родителям, и каждый раз уже под утро и смертельно уставший.

Особенно тяжело все происходившее переживала мама. Она — историк, доктор наук, специалист по внешней политике России на Балканах XVIII — начала XIX века. Ей было четырнадцать лет, когда к деду, Павлу Петровичу Бажову, пришла всесоюзная слава. С тех пор всю жизнь жила в обстановке эмоционального комфорта. Не было серьезных проблем и с детьми. На родительских собраниях в моей школе мама была всего несколько раз в жизни и, как правило, слышала в основном приятные вещи. И вдруг — лавина неприятя, ненависти! В конце 1991 года ее сына костерят в огромных, бесконечных и безнадежных очередях. Стоя в очереди за хлебом, она, к своему изумлению, слышит рассказы о том, что сами-то Гай-

дары как сыр в масле катаются и в очередях-то, небось, не простаивают. А тут еще вдруг выясняется, что и привычный мир друзей, которые десятилетиями бывали у нее дома, разделился на тех, кто поддержал реформы сына, и тех, кто их категорически не принимает. И все это неожиданно, резко, без всякой подготовки... Понимая это, пытаюсь выкроить свободную минутку хоть позвонить, успокоить.

...Работая с народными депутатами, я часто вспоминал фразу Томаса Джефферсона, одного из отцов американской демократии. Приведу ее целиком, она стоит того: "Исполнительная власть правительства — не единственная и даже не главная моя головная боль, тирания законодателей в настоящем и, наверное, еще на долгие годы — вот главная и самая страшная опасность. Тирания исполнительной власти придет тоже, но в период, более отдаленный от нас".

Это было сказано в 1789 году при становлении демократии в Америке. Эта закономерность верна и для периода становления нашей, отечественной демократии.

Разумеется, среди народных депутатов было немало достойных людей, к которым навсегда сохраняю глубочайшее уважение, — Борис Золотухин, Михаил Молоствов, Сергей Юшенков, Сергей Ковалев, Олег Басилашвили, Георгий Задонский и многие, многие другие. К сожалению, отнюдь не они настойчиво добиваются встреч, толкуются в приемной. Чаще всего там те, кто пробивает какую-нибудь коммерческую сделку и явно обслуживает интересы нахрапистого проходимца, жаждущего то ли экспортной квоты, то ли льготного кредита, а может быть, предлагающего какую-нибудь финансовую аферу. Приходится принимать, отказывать; все это, конечно же, отношений не улучшает.

Самая энергичная, мощная моя поддержка в Верховном Совете — Петр Филиппов, председатель подкомитета по приватизации. Он из Питера, мы знако-

мы давно, года с 1986-го. Одна из колоритнейших личностей российской политики последнего десятилетия. Экономист, юрист, журналист, предприниматель. Человек с неуемной, кипучей энергией, в свое время немало сделал, чтобы мобилизовать меня и моих питерских коллег к активному участию в политике. Летом 1989 года мы вместе с ним, Чубайсом, Васильевым и еще десятком экономистов провели вместе неделю на Ладоге, плавали на его двух яхточках, обсуждали экономические и политические перспективы. Петр — трибун, прирожденный публичный политик, в 1990-м был выбран в народные депутаты России. К осени 1991-го — один из самых авторитетных членов Верховного Совета, автор важнейших экономических законопроектов. Сразу после формирования правительства он заехал ко мне договориться о взаимодействии в законотворческой деятельности. Решительно поддержав нашу программу, он в конце 1991 — начале 1992 года полностью, без остатка вложил весь свой парламентский авторитет в нашу поддержку. Методично, громко, просто объяснял законодателям суть того, что мы делаем, доказывал, почему это необходимо, почему других решений не существует. Но парламентское большинство терпеть не может менторов, объясняющих, к тому же, неприятные, непопулярные вещи. Если осенью 1991 года поддержки Филиппова было достаточно для того, чтобы провести почти любой экономический законопроект, то к концу весны 1992-го стало ясно — его влияние на принимаемые решения свелось к нулю. Больше того, его поддержка — достаточное основание, чтобы законопроект был провален.

Большинство парламентариев обожает задавать вопросы членам правительства. Во-первых, в отличие от законотворчества, это одно из самых интеллектуально необременительных занятий. Один дурак, как известно, может задать столько вопросов, что сто мудрецов не ответят. Во-вторых, это позво-

ляет наглядно продемонстрировать избирателям, как их избранник заботится об их интересах. Особенно в 1991-1993 годах, когда парламентские дебаты в принудительном порядке транслировались на всю страну. Возникавшая по ходу обсуждения того или иного вопроса идея — а не вызвать ли нам сюда кого-то из членов правительства для разбирательства — практически всегда принималась на ура. Приспособиться к этому очень трудно. Такие вызовы на ковер происходят, как правило, внезапно, в то время, когда у тебя совершенно другие важные планы. Причем вопрос, вдруг возбудивший страстный интерес, может быть самым неожиданным и, на твой взгляд, скажем, отнюдь не самым важным для работы правительства на сегодняшний день. Помнится, второе или третье мое выступление в условиях наступающего экономического коллапса в конце 1991 года было посвящено животрепещущему вопросу о выполнении правительством решений Съезда народных депутатов об экономических санкциях против Грузии в связи с грузино-осетинским конфликтом. Только входил в это время в курс дел, плохо знал детали. Лишь в машине, по дороге в парламент, успел просмотреть подготовленный материал. Словом, на мой взгляд, выступил крайне неудачно. Позже, с опытом, понял — лучше настоять на переносе обсуждаемой темы, и, если уж идешь в Верховный Совет, обязательно надо выкроить хотя бы полчаса, чтобы спокойно собраться с мыслями, подготовиться. Поначалу, когда появлялся в Верховном Совете, депутаты стремились увеличить время ответов на их вопросы до максимума. Но потом сообразили: если задаешь вопрос на темы, связанные с экономикой, желательно хоть что-то понимать в предмете, о котором спрашиваешь. Иначе неизбежно перед всей страной, перед своими же избирателями будешь выглядеть полным идиотом. Конечно, от моей гиперюношеской памяти к этому времени остались жалкие крохи, но в общем, если ты постоянно "варишься" в

экономике, суть того, что стоит за той или иной проблемой или цифрой, держать в голове не так уж трудно.

Мне кажется, у коммунистов пропала охота задавать мне слишком много вопросов после того, как в ответ на какое-то вполне демагогическое замечание о состоянии здравоохранения я провел с ходу подробный анализ динамики заболеваемости по основным группам болезней на протяжении последнего года. А когда лидер думских аграриев Михаил Лапшин был публично уличен в полном непонимании разницы между учетом зерна в амбарном и бункерном весе, стало ясно — оппозиция опозорена. И потом при каждом моем выступлении по рядам коммунистов и их союзников проносился шепоток: "Гайдару вопросов не задавать". Честно говоря, это была одна из маленьких, но приятных побед.

Кроме любознательности парламентариев, было еще одно обстоятельство, предельно затруднявшее планирование времени, нормальную организацию работы. Это протокол. Когда смотришь по телевизору, как какой-нибудь государственный деятель обходит почетный караул, подписывает бумаги, поднимает бокал шампанского на званом обеде, можно подумать, что работка в общем-то не пыльная. Может быть, оно и так, когда государственная машина работает спокойно и размеренно. А в 1991-1992 годах, когда столько всего нужно было успеть, становилось безумно жалко каждой потерянной минуты. Всякий раз, когда выяснялось, что надо ехать кого-то встречать, провожать, принимать и всегда в самое неподходящее время, — испытывал бессильное бешенство. Серьезные вопросы обсуждаются не на званых обедах и не на парадах. Вместе с тем, уклониться от этого протокола было абсолютно невозможно.

Довольно быстро понял, что мне в административных делах дается и что — нет. Большая часть работы в правительстве — это постоянная необходимость принятия решений при столкновении проти-

воположных ведомственных позиций. Здесь либо кто-то должен принять ответственность на себя, выслушать аргументы и сказать: будет так; либо бесконечно закручивается все та же, ни к чему не приводящая карусель межведомственных согласований. Наверное, именно потому, что я достаточно хорошо видел стратегические задачи, стоящие перед нами, проводимые у меня совещания оканчивались, как правило, конкретным решением. Не исключаю, что эти решения не всегда были оптимальными, но убежден — в сложившейся в конце 1991 года ситуации лучше принять неоптимальное решение, чем не принимать никакого. Хуже всего мне давался начальник рык, к которому многие в аппарате управления по дурной советской традиции привыкли. Генетически отсутствовала способность кричать на подчиненных. Убедился — с теми, на кого следовало бы кричать, мне лучше просто не работать.

Пожалуй, главное достижение осени-зимы 1991-го в организации работы правительства — возникшее и окрепшее, при всех различиях человеческих характеров, чувство общности, единой команды. Наверное, основная причина — это реально угрожающая ситуация, осознаваемая всеми тяжесть взятой на себя ответственности, ощущение высокой степени риска. Это создало в первые, самые важные и опасные, месяцы реальную, непоказную товарищескую обстановку, резко облегчающую координацию усилий. Я понимал, что это не навечно: как только кризис чуть отступит, законы бюрократической организации, увы, начнут брать свое. Но тогда, зимой 1991/92-го, мы действительно чувствовали себя сыгранной командой.

Разделение компетенции — полезная, более того, необходимая вещь. Но в той ситуации, в которой оказалась страна, экономика вторгалась во все сферы жизни. Я уже упоминал, что союзный Госплан начал работать над сокращением заказа на вооружение. При обсуждении этого вопроса с представите-

лями Министерства обороны кто-то из генералов, услышав, что заказ будет сокращен втрое, после ошеломленной паузы сказал:

— Извините, но это требует политического решения!

— Безусловно, — согласился я. — Вот вы и рассматривайте решение правительства как политическое. Ведь, насколько мне известно, политбюро больше не существует.

Пожалуй, в это время любая проблема была политической. Взять хотя бы обеспечение населения хлебом. В 1991 году урожай зерновых оказался неважным, но отнюдь не катастрофическим — примерно 85 процентов от среднего уровня урожаев за 1986-1990 годы. Но сразу после путча, о чем я уже говорил, поставки зерна резко сократились. Никто не хотел везти зерно на заготовительные пункты, и больше не существовало власти, которая бы могла взять его силой. На 1 декабря общие хлебные ресурсы государства составили 10,1 миллиона тонн, то есть в два с лишним раза меньше, чем в предыдущем году. Но даже этими скудными запасами распорядиться оказалось чрезвычайно сложно. Богатые зерном области Северного Кавказа, ссылаясь на тысячи причин, отказывались отгружать хлеб нуждающимся Центру, Уралу, Северо-Западу...

Между тем расчет показывал, что даже если среднемесячное потребление сократится по сравнению с 1990 годом на 20 процентов (с 5,3 до 4,3 миллиона тонн) и если правительство сможет обеспечить межрегиональный маневр резервами, хлеба хватит только до середины февраля. Пришлось, пригласив министра сельского хозяйства В.Хлыстуна и председателя Комитета по хлебопродуктам Л.Чешинского, дать указание сократить поставку зерна на фураж, начав, при необходимости, сокращение поголовья скота. Но и это проблемы не решало. Продержаться до следующего урожая, избежать продовольственной катастрофы можно было, толь-

ко обеспечив своевременное поступление зерна по импорту.

Печальная и унижительная зависимость от крупномасштабных импортных закупок зерна, в которую с начала 70-х годов поставило страну советское руководство, проявилась теперь в особо опасной форме. Вот несколько выдержек из затребованной правительством справки о положении в некоторых регионах на середину ноября 1991 года:

"Продажа мясопродуктов, масла животного, масла растительного, крупы, макаронных изделий, сахара, соли, спичек, табачных изделий, алкогольных напитков, мыла хозяйственного, туалетного и других производится, в основном, по талонам и по мере поступления этих товаров в торговую сеть.

Отпуск хлеба и хлебобулочных изделий ограничен, реализация молокопродуктов — по мере их поступления — при наличии больших очередей и ограниченного времени торговли.

Архангельская область. Мясопродукты, которые не обеспечены ресурсами, реализуются из расчета 0,5 кг на человека в месяц. Срывают отгрузку мяса Белоруссия, Ростовская, Ульяновская области... Молоко имеется в продаже в течение не более часа. Масло животное продается по талонам из расчета 200 г на человека в месяц. Талоны не обеспечены ресурсами из-за недогруза Вологодской и Смоленской областями. Мукой в рознице не торгуют, она поступает только для хлебопечения. До конца года недостаток фондов на муку 5 тыс. тонн. Хлебом торгуют с перебоями. Сахар отпускают по 1 кг в месяц на человека, талоны на него из-за недогруза заводов Украины с июня не отovarиваются.

Нижегородская область. Мясопродуктами торгуют по талонам, на декабрь не хватает ресурсов. Молоком торгуют в течение 1 часа. Масло животное реализуется по талонам — 200 г на человека в месяц. Не хватает ресурсов. Растительное масло в продаже отсутствует, так как оно не отгружается поставщиками

Краснодарского края, Украины, атакже не поставляется по импорту. С перебоями торгуют хлебом, не хватает зерна на хлебопечение до конца года в количестве 20 тыс. тонн.

Пермская область. На декабрь выдано талонов на масло животное по 200 г на человека, но ресурсов под них нет. Отказывают в отгрузке Смоленская, Пензенская, Оренбургская, Тверская, Липецкая области, республика Татарстан. Растительного масла в продаже нет, так как поставщики Волгоградской, Костромской, Саратовской областей и Краснодарского края не отгружают его. Сахар отсутствует в продаже. Срывают его отгрузки заводы Курской и Воронежской областей. Хлебом торгуют с перебоями при наличии больших очередей. Не хватает муки на хлебопечение в объеме 15 тыс. тонн..."

В подавляющем большинстве других индустриальных районов положение было примерно таким же.

Когда в жизни государства наступает критический момент, приходит время пустить в ход накопленные на черный день запасы. В первую очередь твердую валюту и золото. В любом нормальном государстве они бережно хранятся, впустую ни в коем случае не разбрасываются. Напомню, что царское правительство после двух с половиной лет тяжелой войны сохранило к февралю 1917 года и передало Временному правительству 1300 тонн золота.

К сожалению, наши правители такой элементарной предусмотрительности не проявили. За 1989-1991 годы из страны вывезли более 1000 тонн, причем процесс шел с ускорением. Печальный рекорд 1990 года — 478,1 тонны. К концу 1991 года золотой запас бывшего Советского Союза упал до беспрецедентно низкой отметки — 289,6 тонны. Им уже нельзя было покрыть даже самые срочные финансовые обязательства, самые неотложные потребности страны.

Если ничтожное количество золота делало про-

довольственную ситуацию тяжелой, то состояние валютных резервов и огромный объем внешней задолженности, казалось, ухудшали положение до безнадёжности. I

Спустя неделю после того, как я приступил к работе в правительстве, заместитель председателя Внешэкономбанка Ю.Полетаев официально сообщил:

"Состояние расчетов СССР в свободно конвертируемой валюте за 9 месяцев 1991 года складывалось следующим образом. Поступление свободно конвертируемой валюты от текущего экспорта составило 26,3 млрд долларов США. Из них в централизованный фонд для погашения внешнего долга и оплаты центрального импорта поступило 15,9 млрд долларов США, в валютные фонды экспортеров — 10,4 млрд долларов США. В то же время платежи из централизованных валютных фондов составили 26 млрд долларов США. При этом ситуация дополнительно осложняется оттоком депозитов и краткосрочных финансовых кредитов, которые с начала года составили на базе нетто 4,1 млрд долларов США.

Таким образом, недостаток поступлений от экспорта для осуществления платежей по централизованным фондам составил 10,6 млрд долларов США. В этой связи на основании принимавшихся в течение года решений руководства страны данный недостаток покрывался за счет проведения операций "своп" с золотом (т.е. займов под залог золота) и его реализации — 3,4 млрд долларов США, привлечения новых финансовых кредитов — 1,7 млрд долларов США и использования со счетов Внешэкономбанка СССР средств валютных фондов предприятий, организаций, республик и местных органов власти — 5,5 млрд долларов США.

В связи с крайним обострением платежной ситуации страна в течение года неоднократно оказывалась на грани неплатежеспособности ввиду недо-

статка ликвидных ресурсов в свободно конвертируемой валюте, о чем неоднократно докладывалось руководству страны.

И в конце октября 1991 года ликвидные валютные ресурсы были полностью исчерпаны, в связи с чем Внешэкономбанк СССР был вынужден приостановить все платежи за границу, за исключением платежей по обслуживанию внешнего долга, о чем было доложено Комитету по оперативному управлению народным хозяйством СССР.

Недостаток поступлений от текущего экспорта для платежей за границу только за имеющиеся на 1 декабря 1991 года обязательства (даже без учета минимальной потребности в свободно конвертируемой валюте для оплаты импорта, включая перевозки) может составить более 3,5 млрд долларов США, в том числе в ноябре — 1,3 млрд долларов США. К концу второй декады ноября ликвидных валютных ресурсов ожидается недостаточно даже для выполнения безусловных обязательств государства и страна может быть объявлена неплатежеспособной".

Итак, последний год своего правления коммунисты закончили тем самым, с чего начинали 74 года назад, — реквизицией валютных счетов предприятий, организаций и граждан, хранившихся во Внешэкономбанке.

В общем, нет ни хлеба, ни золота. И нет возможности платить по кредитам. А новых ждать неоткуда. Потрясающим сюрпризом для меня это не явилось, и все же до прихода в правительство оставались какие-то иллюзии, надежды, что, может, дела чуть лучше, чем кажется, что есть тайные, подкожные резервы. Но нет, ничего нет!

Знаете, как бывает, когда видишь кошмарный сон? Конечно, страшно, но где-то в подсознании теплится надежда: ничего, стоит сделать усилие, проснуться, и ужасы исчезнут... А здесь делаешь это чертово усилие, открываешь глаза, а кошмар — вот он, рядом.

Рассуждения о “мягких”, “социально безболезненных” реформах, при которых можно в одночасье решить проблемы так, что всем станет хорошо и это никому ничего не будет стоить, упреки в наш адрес, заполнившие вскоре страницы газет и зазвучавшие с научных трибун, даже не обижали. Открывшаяся в деталях картина подтвердила печальную истину: ресурсов, позволяющих сгладить социальные издержки запуска нового механизма хозяйствования, не было. Откладывать либерализацию экономики до тех пор, пока удастся продвинуть медленные структурные реформы, невозможно. Еще два-три месяца пассивности, и мы получим экономическую и политическую катастрофу, распад страны и гражданскую войну. Это мое твердое убеждение.

Даже те, кто с симпатией относились к работе нашего правительства, сопереживали, сочувствовали, — даже они очень часто упрекали меня в нежелании и неумении ясно, просто объяснить людям, что мы делаем. Частично принимаю эти упреки. Вероятно, сказывалось отсутствие достаточного опыта общения с непрофессиональными аудиториями. Кроме того, мешала постоянная, непроходящая усталость, особенно в первое время работы правительства, когда навалились огромные перегрузки: голова была забита сотнями забот, тут уж было не до красноречия. Из-за всего этого случались иногда довольно комичные казусы.

Осенью 1992-го, в очень напряженное время, по личной просьбе Бориса Николаевича вынужден был отложить все дела и на день вылететь в Якутию. Провел там непростые переговоры с руководством республики, выступил на Верховном Совете, потом вместе с президентом Николаевым вылетел из Якутска в село Черепча, дальше километров на пятьсот к востоку. Поздно вечером встретился с общественностью. Я рассказывал о работе правительства, о перспективах развития Якутии, их района, о строительстве водовода — важнейшей местной проблеме. По-

том — масса вопросов. Кто-то из собравшихся спрашивает меня о моем вероисповедании. Я откровенно отвечаю — агностик. "Это что, секта такая?" — слышится из зала. Объясняю, что это философское учение. Зал изумлен, а сопровождающие меня московские коллеги не могут спрятать улыбки.

И все же, я думаю, не это главное, суть дела в другом: что, собственно, в конце 1991 — начале 1992 года мы должны были ясно и просто объяснять людям? Что мы летим на самолете с одним крылом? Что нет никаких гарантий того, что приземлимся? Что невозможно прогнозировать уровень инфляции, потому что мы не обладаем контролем над всей рублевой зоной, что все наши усилия завтра могут быть перечеркнуты неожиданными действиями правительств Казахстана или Украины? Что мы сознательно закрываем на все это глаза, идем по пути жесточайшей сдержанности в собственной бюджетной политике, потому что другого выхода нет, — лишь то, что делаем, дает хоть какие-то шансы вывести страну из пике? Думаю, если бы все это было ясно и просто сказано в декабре 1991 — январе 1992-го, ничто не спасло бы нас от гиперинфляции и хозяйственного хаоса.

Вообще, невозможность сказать всю правду людям о положении страны, о том, что делаешь, — это, к сожалению, приходит вместе с реальной властью. Именно здесь хорошо понимаешь точность кантовского принципа: "Все, что ты говоришь, -- должно быть правдой, но отсюда не следует, что надо говорить всю правду".

В конце 1991 года, чтобы избежать худшего, необходимо было даже самой дорогой ценой решить две задачи — заставить деньги хоть как-то работать, обеспечив перспективу постепенной нормализации положения на рынке, и добиться такого соглашения с зарубежными кредиторами, которое позволило бы стране дожить до нового урожая.

Отсюда вынужденные меры и решения:

— Опираясь на доминирующую роль экономики России в рублевой зоне, соединить либерализацию цен с резким ужесточением российской бюджетной и денежной политики, компенсировав тем самым последствия вероятных денежных интервенций бывших республик.

— Форсированно вести подготовку к переводу республик на корреспондентские счета, обеспечению контроля Центрального банка России за денежным оборотом на ее территории, к введению национальной валюты.

— Одновременно пытаться добиться, хотя бы временно, соглашения с республиками, позволяющего сдержать их эмиссию.

План этот не был застрахован никакими гарантиями, но давал хотя бы надежду на успех. Пожалуй, это было самым трудным из всех решений. Предельно рискованное, опасное, но, как ни ломай голову, альтернативы не было.

Беспощадная круговерть первых дней и недель. Заканчивается формирование правительства. Молодые министры энергичны, решительны, но только еще входят в ситуацию ведомств, налаживают контакт со своим аппаратом, отраслью, предприятиями. У меня с правительственным опытом тоже не богато, а реформы необходимо начинать без малейшего промедления. Идеи должны обрести вид распоряжений, постановлений, указов... Оперативные вопросы требуют немедленного решения... Поток посетителей, лавина телефонных звонков... Ощущение, что ты под струей пожарного брандспойта и обязан не только удержаться на ногах, но сохранить ясную голову и двигаться не туда, куда тебя гонят обстоятельства, а в избранном тобой направлении. И при всем том, днем и ночью, самое тревожное — хлеб.

Вся стратегическая значимость предстоящих реформ не могла заслонить фундаментального факта: к концу ноября, за семь месяцев до нового урожая, в

распоряжении государства остался примерно двухмесячный запас зерна. Продовольственные госрезервы — тушенка, масло и сахар, — за счет которых кое-как латали дыры в снабжении крупных городов, на исходе. И, как это ни горько для великой страны, ее возможность выжить до нового урожая зависит от щедрости дальних и близких соседей.

С тех пор не могу спокойно слушать именно от коммунистов их ритуальные митинговые и парламентские рыдания по утраченному имперскому величию страны, которую они, после семи десятилетий своего жестокого правления, поставили перед миром с протянутой рукой.

Ознакомившись с данными о катастрофическом падении золотого запаса и валютных резервов СССР, а также о банкротстве Внешэкономбанка, просмотрев статистику оттока валюты и вывоза золота в 1990-1991 годах, мы задумались: а все ли здесь чисто? Не случилось ли так, что правившая страной политическая элита, осознавая неизбежность краха коммунистического режима, перевела часть валютных ресурсов страны на подконтрольные счета в западных банках?

То, что механизмы для осуществления подобных операций имелись давно, секретом не было. Познакомившись со спецификой многих контрактов, в которых цены на поставляемую Советским Союзом продукцию необъяснимо занижались, а цены закупаемых комплектующих столь же необъяснимо завышались, нетрудно было догадаться, что все это служило прикрытием различных форм финансирования нелегальной деятельности или помощи коммунистическим партиям в зарубежных странах. Вопрос был только в том, чтобы выяснить, куда конкретно ушли деньги и золото.

В конце декабря 1991 года два высокопоставленных сотрудника советской разведки обратились к президенту Ельцину с письмом по этим вопросам. Они предложили привлечь к розыску советских ва-

лютных резервов фирму “Кролл”, крупную международную организацию, известную своими успехами в решении аналогичных задач. Пожалуй, наиболее значимым из них стало выявление секретных счетов иракского диктатора Саддама Хусейна. Президент поручил мне встретиться с авторами письма, определить позицию. Одного из них я знал лично, он в свое время работал в институте заместителем Д.Гвишиани, вел закрытую тематику. Поговорив с разведчиками, пришел к убеждению: шансов на успех не слишком много, но не попробовать — грех.

Поручил организовать мне встречу с руководством фирмы. Встретились в феврале 1992 года в Мадриде во время моего визита в Испанию. Договорились, что фирма начнет розыск и мы заключим краткосрочный трехмесячный контракт, заплатим 900 тыс. долларов с тем, чтобы определить — есть ли серьезные надежды получить контроль над вывезенными из страны финансовыми ресурсами.

Получив санкцию президента, позвонил министру безопасности В.Баранникову, попросил обеспечить взаимодействие. Было ясно, что без эффективного сотрудничества с правоохранительными органами работа “Кролла” совершенно неизбежно станет любительством. Фирма активно приступила к работе, по своему характеру напоминающей золотодобычу. Необходимо было просеять колоссальное количество пустой породы, чтобы найти крупинцы полезной информации. Были прослежены счета, имеющие русские связи, найдены аномалии в работе внешнеторговых организаций. К маю 1992 года результатом усилий стало множество интересных деталей, но ничего определенного, что дало бы надежду в ближайшее время окупить издержки. Быстро выявилась главная проблема, препятствовавшая успеху начатой работы: несмотря на поддержку президента и мои просьбы, Министерство безопасности крайне неохотно шло на сотрудничество. А чтобы из намеков и догадок получить доказательства,

необходим был серьезный анализ выявленных аномалий. И на его основе — серия уголовных дел, работа со свидетелями. Между тем крепло убеждение, что в руководстве правоохранительных органов кто-то умышленно тормозит эту работу. К маю 1992 года окончательно понял: сил у меня для того, чтобы заставить Министерство безопасности всерьез этим заниматься, не хватит. И тогда работа фирмы “Кролл” — это просто бессмысленное разбазаривание государственных денег. С тяжелым сердцем принял решение не продлевать контракт.

К моменту формирования правительства задолженность Союза в свободно конвертируемой валюте составляла более 83 миллиардов рублей. При том, что платежи страны в конвертируемой валюте только на 1992 год оценивались в 29,4 миллиарда долларов, что было за пределами ее возможностей. Кроме того, так замечательно вели дело, что умудрились задолжать почти 30 миллиардов долларов бывшим партнерам по социалистическому лагерю. Иными словами — Союз оказался банкротом.

Переговоры с основными кредиторами в сентябре 1991 года начал Комитет по оперативному управлению народным хозяйством СССР, образованный вскоре после путча, когда союзное правительство фактически прекратило существование. Председатель — Силаев, его заместители — Явлинский, Вольский, Лужков. Это была весьма странная организация, руководители которой старались показать обществу, что прямого отношения к руководству страной они вроде и не имеют. Вольский в самую напряженную пору укатил за рубеж на какую-то совершенно малозначимую конференцию, Лужков подчеркивал, что его сфера ответственности — Москва. Переговоры велись Силаевым и Явлинским, и надо признать, на редкость беспомощно и неудачно. Для официальных кредиторов, объединенных в Парижском клубе, принципиальным в тот момент было добиться от обретающих независи-

мость республик обязательств за долги Советского Союза, не допустить повторения большевистского прецедента с отказом платить долги царского правительства. С самого начала стало очевидным, что, кроме России, никто платить не хочет, не может и не будет. И потому вся тяжесть ответственности ложилась на плечи России.

Мы подключились к переговорам в ноябре, когда представители Парижского клуба приехали в Москву. К этому моменту советская сторона уже в принципе приняла условия контрагентов, в том числе и обязательство вывоза 100 тонн золота из остатков золотого запаса страны, в результате чего готовящееся соглашение стало очень смахивать на заключенный большевиками в 1918 году Брест-Литовский договор, иными словами, нечто вроде финансового Бреста 1991 года.

Исходная позиция России на переговорах оказалась предельно неблагоприятной: договор уже был составлен и согласован как с Комитетом по оперативному управлению экономикой, так и с Межреспубликанским экономическим комитетом.

Переговоры шли тяжело, нервно, не без обмена резкостями. Заместитель министра финансов США Дэвид Менфорд угрожал, что, если мы немедленно не подпишем уже выработанное соглашение, он остановит поставки американского зерна. Я обещал в этом случае обратиться через голову западных правительств к общественному мнению их стран, с объяснением последствий продовольственной катастрофы на территории бывшего СССР для международной безопасности.

В конце концов пришли к компромиссу. Мы приняли обязательство, взятое на себя нашими предшественниками, о солидарной ответственности бывших советских республик за долги СССР, хотя знали, что, кроме России, никто ничего не заплатит. Западные партнеры согласились снять требование о вывозе остатков золотого запаса. Кроме того, удалось от-

стоять от разгрома и немедленного банкротства сеть наших банков за рубежом: "Московский народный банк", "Ост-Вест банк", "Данау", "Эйробанк", которые в соответствии с подготовленным ранее договором были обречены на ликвидацию. Оперативно предоставленная этим банкам Россией посильная помощь позволила нам избежать серьезных потерь, связанных с принудительной распродажей активов, устоять на ногах. Это предотвратило удар по отечественному морскому транспорту, получавшему от банков значительные кредиты под залог судов.

Наиболее неприятным итогом переговоров было сохранение завышенных и заведомо нереальных в условиях 1992 года обязательств по обслуживанию долга. Выполнить их в полном объеме Россия не могла, а это ставило под вопрос зерновой импорт. Между тем, даже незначительные перебои в поставках зерна могли иметь тяжелейшие последствия. Только его бесперебойное поступление из-за рубежа, причем в пределах максимальной пропускной способности наших портов — 3-3,5 миллиона тонн в месяц, — позволяли России хоть как-то дотянуть до нового урожая.

Вот почему дальнейшие переговоры с кредиторами, целиком теперь лежащие на плечах российского правительства, по-прежнему оставались крайне важной задачей. Но главное — суда с зерном через океан идут. Ежедневно, ранним утром и поздним вечером, поступают сводки о тех, что в пути, о стоящих под погрузкой, и задержка даже одного из них отзывается тревогой. Попытки перехвата нашего судна (бывало и такое), неисправность портового оборудования или недоразумение с оплатой фрахта — все это отныне первоочередные заботы.

Многое зависело от того, в какой мере Запад поверит в серьезность российских реформ, сумеет ли подойти к их перспективам не с позиций бухгалтерских выкладок, а с точки зрения социально-полити-

ческой стратегии. Ну, а сам ход реформ, как уже сказано, будет в течение ближайших месяцев испытывать на себе сильнейшее воздействие со стороны наших соседей по рублевой зоне. Отсюда — предельная значимость попытки договориться с республиками если не о сердечном согласии, то хотя бы о соблюдении цивилизованных норм при разводе.

Первое заседание нового органа — Межреспубликанского экономического комитета, — которое проводит его председатель И.Силаев, оптимизма в оценке возможностей решить эту проблему не добавляет. Хотя Союз еще формально существует, республики фактически уже абсолютно независимы. Обсуждать вопросы координации бюджетной, денежной политики никто не хочет — это суверенное дело каждой из них. Единственный вопрос, вызывающий по-настоящему практический интерес, — как поделить союзный золотой запас. К информации, что делить почти нечего, отношение скептическое: знаем, не обманете, наверное, припрятали, надо создать комиссию... По большинству остальных вопросов — от цен на энергоносители до раздела Алмазного фонда — образуется широкая коалиция: почти все республики против России. Общее настроение откровеннее других формулирует украинский премьер В.Фокин: союзная собственность на территории его республики, разумеется, принадлежит Украине, а такая же на территории России — всем республикам.

Единственный из республиканских лидеров, на чью поддержку я могу рассчитывать при обсуждении общеэкономических вопросов, — Г.Багратьян, тогда первый вице-премьер, впоследствии премьер Армении, убежденный рыночник, мы знакомы еще с восьмидесятых годов по экономическим семинарам. Но у Армении сейчас столько проблем, что эта поддержка, скорее, только моральная.

Наше положение на переговорах осложняется тем, что огромная, еще плохо поддающаяся управлению, не имеющая своих таможен Россия хуже других

приспособлена к бартерной торговле. Более "компактные" республики — проворнее, они уже научились напрямую, через голову российских федеральных властей, договариваться с ее регионами. Что с того, что без среднеазиатского хлопка останавливаются ивановские ткацкие фабрики? Кого волнует, что Москва, Санкт-Петербург и Урал сидят без сахара, если Украина на свой сахар может выменять тюменскую нефть? А Узбекистану нужен лес, и он придет из Красноярска в обмен на овощи и фрукты...

Отношение к провозглашенному Россией курсу на экономические реформы двойственное. Премьеры понимают, что либерализация цен неизбежна. И вместе с тем, все, за исключением Г.Багратяна, хотят, чтобы всю политическую ответственность за ее проведение в полной мере взяла на себя Россия. Тогда можно будет, вернувшись из Москвы, рассказать недовольным людям, что с такой жесткой, антинародной мерой пришлось смириться скрепя сердце, под российским диктатом.

Нужно признать, что, несмотря на все наши старания, долготерпение и мягкую настойчивость, ни о чем путном договориться на этом совещании не удалось. Разве что показать другим его участникам, что ни о каком разделе собственности на территории России речи быть не может и никакие блоки поколебать ее волю к реформам не в состоянии. Но это слабое утешение. Опасность разрушительного воздействия соседей по рублевой зоне на российскую экономику сохранялась.

Финансовые трудности усугублялись тем, что в 1991-1992 годах под влиянием международных санкций против Югославии из-за прекращения в связи с этим экспорта по нефтепроводу "Адрия", а также из-за снижения спроса на нефть в Чехии, Польше, Словакии, Венгрии и неразберихи, которая возникла с вывозом нефти через порты Балтии и Украины, возможности традиционного экспорта российского топлива серьезно снизились.

К тому же на протяжении последних двух лет на фоне борьбы и противостояния Союза и России, общей дезорганизации власти, разгула коррупции, которая к тому времени уже получила широчайший размах, количество выданных разными правительственными органами квот и лицензий на вывоз нефти вышло далеко за пределы здравого смысла. Квота стала тогда как бы "философским камнем", позволявшим почти мгновенно превращать обесценивающийся рубль в доллары. Если рыночный курс обмена в конце 1991 года равнялся 170 рублям за доллар, то, раздобыв официальную квоту, за каждый доллар нужно было заплатить всего один рубль. Таким образом, даже при немалых взятках чиновникам эффективность квоты уже в момент ее получения составляла более десяти тысяч процентов в день. Причем, обретя эту воистину волшебную бумажку, можно было никакой нефти не покупать и не экспортировать, а тут же перепродать полученное разрешение тем, кто нефтью занимается, — и состояние в кармане.

Мы разом и решительно перекрыли этот денежный кран: выдача индивидуальных квот посредническим структурам прекращалась. Они подлежали распределению между производителями пропорционально уровню добычи. Все ранее выданные квоты и лицензии подлежали проверке и перерегистрации, для чего была создана оперативная комиссия во главе с министром топлива и энергетики Владимиром Лопухиным. Указ об этом был подписан одним из первых.

Именно этот указ еще до начала реформ, до либерализации цен, взметнул первую мощную волну ненависти к правительству. Представители влиятельнейших группировок ринулись в приемные Ельцина, Хасбулатова, к микрофонам зала заседаний Верховного Совета, в редакции газет, на радио и телевидение. Жаловались, угрожали, требовали...

На меня пытались воздействовать и иначе, так сказать, интеллигентным путем. Приходили уважае-

мые люди, академики, писатели, художники, знаменитые актеры. Излагали суть действительно важных и неотложных проблем: спасение науки, культуры, детское питание, помощь соотечественникам за рубежом... Но к концу разговора, раз за разом, как чертик из коробки, выскакивал из-за их спины выбиватель квот. Посетитель вкрадчиво сообщал: есть фирма (предприятие, общественная организация, фонд и т.д.), которая берется решить наш вопрос, Денег не надо, деньги есть. И нефти не нужно, тоже у фирмы есть. Нужна лишь малость — квота на ее вывоз... И дальше, в зависимости от наглости предпринимателя, которому удалось втереться к уважаемому деятелю в доверие, называлась цифра от 100 тыс. до 18 млн тонн.

Правительство устояло. Но с трудом. За счет непопулярных, но неизбежных мер.

Еще раз напомним: в конце 1991 — начале 1992 года республики бывшего Союза могли расплачиваться за российские экспортные товары, прежде всего за нефть, просто создавая из воздуха ничем не обеспеченные рубли. Поставить заслон подобной практике и одновременно получить хоть какой-то рычаг воздействия на республики, который бы сдерживал их денежную эмиссию, позволяло, вплоть до введения национальной российской валюты, только одно — регулирование объема направляемых к ним из России топливно-сырьевых товаров. Сделать это нормальным, рыночным путем было невозможно, так как республики, создав пустые рубли, могли заплатить ими любую пошлину, а затем, реэкспортировав нефть, получить за счет России огромную прибыль. Ограничение объема поставляемых им топливно-энергетических ресурсов и форсированное развитие российской таможенной службы давали хоть какую-то возможность уберечь российскую экономику от разрушительных действий соседей по рублевой зоне. I

...В замысел встречи в Беловежской Пуще прези-

дент меня не посвящал. Сказал только, что надо лететь с ним в Минск, предстоит обсуждение путей к усилению сотрудничества и координации политики России, Украины и Белоруссии.

К этому времени, после референдума о независимости Украины, от власти и авторитета Союза уже практически ничего не осталось, кроме все более опасного вакуума в управлении силовыми структурами.

Вечером, по прилете, пригласили белорусов и украинцев сесть вместе поработать над документами встречи. Собрались в домике, где поселили меня и Сергея Шахрая. С нашей стороны были Бурбулис, Козырев, Шахрай и я. От белорусов — первый вице-премьер Мясникович и министр иностранных дел Кравченко. Украинцы подошли к двери, потоптались, чего-то испугались и ушли. Именно тогда Сергей Шахрай предложил юридический механизм выхода из политического тупика — ситуации, при которой Союз как бы легально существует, хотя ничем не управляет и управлять уже не может: формулу бело-вежского соглашения, роспуска СССР тремя государствами, которые в 1922 году были его учредителями.

Мне идея показалась разумной, она позволяла разрубить гордиев узел правовой неопределенности, начать отстраивать государственность стран, которые де-факто обрели независимость. Никто из присутствующих не возразил. Начали вместе работать над проектом документа, где излагалась сформулированная идея. Было очень поздно, около 12 ночи, технический персонал решили не беспокоить, я стал сам набрасывать на бумаге текст. В 4 утра закончили работу. Андрей Козырев взял бумаги, понес к машинисткам. Утром паника в технических службах. Выяснилось — Козырев не решился в 4 утра будить машинистку, засунул проект декларации под дверь, по ошибке не под ту. Но когда рано утром хватились — времени для расшифровки уже не оставалось, разобраться в моем, надо сказать, на редкость

отвратительном почерке мало кому удастся. Пришлось идти самому диктовать текст. Так что если кто-то захочет выяснить, на ком лежит ответственность за Беловежское соглашение, отпираться не буду — оно от начала до конца написано моей рукой.

Несмотря на все комичные недоразумения, общая атмосфера этого дня — чувство глубокой тревоги. По-моему, все участники переговоров прекрасно понимали и неизбежность предлагаемого решения, и огромную ответственность, которую берут на себя те, кому его придется принимать. Больше всех, как мне кажется, переживал, волновался С.Шушкевич. В его словах звучал лейтмотив: мы маленькая страна, примем любое согласованное решение России и Украины. Но вы-то, большие, все продумали?

Когда я принес напечатанный наконец документ, Б.Ельцин, Л.Кравчук и С.Шушкевич в ожидании бумаги уже собрались, начали предварительный разговор. Ознакомившись с ней, довольно быстро пришли к согласованному выводу — да, это и есть выход из тупика. Согласившись в принципе, стали обсуждать, что делать дальше. Борис Ельцин связался с Нурсултаном Назарбаевым, президентом Казахстана, попросил его срочно прилететь. Было важно опереться на поддержку и этого авторитетного лидера. Нурсултан Абишевич обещал, но потом его самолет сел в Москве, и он, сославшись на технические причины, сказал, что прилететь не сможет. Напряжение нарастало. Ведь речь шла о ликвидации де-юре распавшейся де-факто ядерной сверхдержавы. Подписав документ, Б.Ельцин в присутствии Л.Кравчука и С.Шушкевича позвонил Е.Шапошникову, сказал о принятом решении, сообщил, что президенты договорились о его назначении главнокомандующим объединенных вооруженных сил Содружества. Е.Шапошников назначение принял. Потом последовал звонок Джорджу Бушу, тот выслушал, принял информацию к сведению. Наконец звонок М.Горбачеву и тяжелый разговор с ним.

Возвращаясь самолетом в Москву в этот декабрьский вечер 1991 года, я все время думал: а могли Горбачев в ответ на подписанное соглашение попытаться применить силу и таким образом сохранить Советский Союз? Разумеется, окончательный ответ так и останется неизвестным. И все-таки, мне **кажется**, в то время такая попытка была бы абсолютно безнадежной. Авторитет Горбачева, как, впрочем, и авторитет всех союзных органов управления, стал абсолютно призрачным, а армию, которую столь часто подставляли, вряд ли можно было сдвинуть с места, Развилку, на которой, подписав союзный договор, в той или иной форме удалось бы сохранить Советский Союз, прошли в августе 1991 года. Теперь, в декабре, свершившийся факт был лишь юридически оформлен.

Пока главы государств обсуждали, как быть с Союзом, мы с белорусскими и украинскими коллегами занялись прозаическим делом: попыткой согласовать действия трех государств в области экономики. Разговор был трудный. В конце концов выработали компромисс:

— Россия переносит начало либерализации цен с середины декабря 1991 года на начало января 1992-го с тем, чтобы другие республики смогли лучше подготовиться к этому;

— Россия обязуется в течение 1992 года лишь постепенно повышать цены на энергоносители до уровня мировых, давая возможность государствам Содружества адаптироваться к новым условиям;

— Белоруссия и Украина берут на себя обязательство, до тех пор пока они используют союзный рубль, проводить согласованную с Россией денежную и бюджетную политику, ограничив дефицит бюджета шестью процентами валового внутреннего продукта;

— Белоруссия и Украина, учитывая согласие России отсрочить либерализацию цен, помогут в декаб-

ре в снабжении Москвы и Санкт-Петербурга продуктами.

С самого начала реализация этого соглашения нашими оппонентами вызывала у меня большие сомнения. Но нам все равно не было смысла поднимать цены на энергоносители в межреспубликанской торговле и получать взамен наштампованные ими рубли.

Мои опасения подтвердились буквально через несколько дней. В украинском парламенте скандал: с какой стати мы будем давать России мясо, когда самим не хватает? Законы бартерной экономики работали не на интеграцию, а на изоляционизм.