

**Маршалл И. Голдман**

# **Пиратизация России**

Российские реформы идут вкривь и вкось

# **The Piratization of Russia**

**Marshall I. Goldman**

 **Routledge**  
Taylor & Francis Group  
LONDON AND NEW YORK

**Маршалл И. Голдман**

# **Пиратизация России**

Перевод В.И. Супруна



Фонд социо-прогностических исследований «Тренды»  
Новосибирск/Москва  
2005

Перевод с английского В.И. Супруна  
Редактор В.В. Игнатьева

**Маршалл Голдман**

ПИРАТИЗАЦИЯ РОССИИ. Перевод В.И. Супруна. – Н.: ФСПИ «Тренды»,  
2004. – 424 стр.

ISBN 5-902688-04-3 (рус.)

Книга М. Голдмана посвящена одному из ключевых моментов российской истории – смене форм собственности, появлению нового «старого» класса – крупных капиталистов, под именем «олигархи», а также изменению всего строя жизни. «Вызов» брошенный шоковой приватизацией всем структурам политической и экономической системы становится предметом острого и нелицеприятно анализа М. Голдмана. Автор действует в жесткой профессиональной манере, подвергая критике те решения, которые были сделаны при выборе модели будущего развития России в 90-е годы XX века. Книга строится на принципах исторического, конкретно-социального и кросс-культурного анализа (Россия, Китай, Польша, Чехословакия). Книга интересна для тех, кто ищет не стандартного, привычного объяснения, растиражированного масс-медиа, и тем, кому интересно как прошлое, так и будущее России.

Автор книги – известный американский политэконом Маршалл И. Голдман, директор Центра по изучению России и Евразии при Гарвардском университете (США).

Marshall I. Goldman. The Piratization of Russia:  
Russian reform goes awry.  
First Edition Copyright © 2003 Marshall I. Goldman  
© ФСПИ «Тренды», 2005  
© Супрун В. И., перевод  
на русский язык, 2005

ISBN 5-902688-04-3 (рус.)  
ISBN 0-415-31528-X (англ.)  
ISBN 0-415-31529-8

All rights reserved. No part of this publication may be reprinted or reproduced or utilized in any form or by any means, electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including photocopying, and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from of the publishers.

Authorized translation from the English language edition published by **Routledge**, a member of the **Taylor & Francis Group**.

*Джессике, Сэмюэлю Тодду, Джэкобу, Сэму,  
Йонаху, Дэвиду, Эли, Натану, Лорену  
и Исааку, чтобы мы могли учиться  
на прошлом.*

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| Финансовые пираты России: дикий и «неотесанный» Восток ..                           | 9   |
| Постановка сцены: российская экономика<br>в посткоммунистическую эру .....          | 27  |
| Наследие царской эпохи: негодные и гнилые корни .....                               | 57  |
| Неисправно – исправим: сталинское и горбачевское<br>наследие .....                  | 75  |
| Приватизация: благие намерения, но неправильный<br>совет в неправильное время ..... | 115 |
| Номенклатурные олигархи .....   | 157 |
| Олигархи-выскочки .....   | 193 |
| «ФИМАКО», Российский Центральный Банк<br>и отмыwanie денег .....                    | 245 |
| Коррупция, преступность и российская мафия .....                                    | 279 |
| Кто говорит, что не было лучшего пути? .....  | 305 |
| Доверие или мошенническая игра – что потребуется? .....                             | 327 |
| Эпилог .....  | 375 |
| Примечания .....  | 387 |
| Bibliography .....  | 415 |

# Финансовые пираты России

*Дикий и «неотесанный» Восток*

**БИТВА ЗА «СВЯЗЬИНВЕСТ»** никогда бы не сошла за «мыльную оперу». Кто бы в это поверил? Но сражение 1997 года за владение и контроль над самой большой и потенциально самой прибыльной телекоммуникационной компанией России между бывшими союзниками ярко высветило извращенную и грубую природу российской экономической реформы. Эта битва была не только жесткой, на грани насилия, борьбой за обладание ценными активами корпорации, но и стала той «искрой», из которой разгорелась яростная схватка за влияние на Бориса Ельцина, бывшего тогда президентом России. Дж. Р. Эвинг из сериала «Даллас» никогда не поднимался так высоко в своих битвах. Однако уже через год, 17 августа 1998 года, когда российский фондовый рынок рухнул, цена принадлежавших «победителям» ценных бумаг упала в десять раз по сравнению с их первоначальной стоимостью, «победители» тоже оказались проигравшими.

А ведь непримиримые соперники в битве за «Связьинвест» всего лишь за год до этого договорились прекратить свои прежние склоки, чтобы лучше срежиссировать президентскую

предвыборную кампанию в июне 1996 года. Они работали вместе над тем, чтобы, манипулируя российским избирателем, заставить его проголосовать за Бориса Ельцина. Эта небольшая, но влиятельная группа из тринадцати бизнесменов, или олигархов, как их стали называть, отмобилизовала самих себя в оргкомитет кампании «Ельцина – в президенты!», возглавляемый Анатолием Чубайсом. Ельцин только что уволил Чубайса с поста первого заместителя премьер-министра, но все единодушно были в том, что он все-таки очень эффективный администратор, который, практически в одиночку, «продавил» усилия правительства по проведению приватизации. До того как Чубайс и бизнесмены приняли на себя руководство президентской кампанией, опросы общественного мнения показывали, что оппонент Ельцина, Геннадий Зюганов, глава Коммунистической партии, был наиболее вероятным победителем, а такая перспектива, как того и опасались олигархи, неминуемо привела бы к возврату экономики советского образца. Для них лично это означало, что такое, рожденное заново, коммунистическое государство могло бы не только отобрать собственность, стоимостью в сотни миллионов долларов, которую они аккумулировали у себя, начиная с 1991 года, но и посадить их в тюрьму, или даже казнить.

В знак благодарности за победу, вырванную в последний момент, Ельцин, с радостью и без разговоров, согласился с тем, что семеро участников команды – Петр Авен, Борис Березовский, Михаил Фридман, Владимир Гусинский, Михаил Ходорковский, Владимир Потанин и Александр Смоленский – поделили между собой некоторые из самых ценных источников сырья, предприятий и средств массовых коммуникаций в стране. Кроме того, он назначил двоих из них – Потанина и Березовского – на высокие правительственные посты: Потанина – первым заместителем премьер-министра, Березовского – заместителем секретаря Совета Безопасности России. Будучи невосприимчивыми к вопросу о «конflikте интересов», они использовали правительственные назначения для расширения собственного бизнеса. Так что к концу 1996 года Березовский имел все основания похвалиться тем, что эти семь влиятельных банкиров получили контроль над

50% всего имущества страны<sup>1</sup>. Возможно, это и было преувеличением, но не слишком большим.

Они к тому же отхватили – что даже еще важнее, – средства информации. Эта «Большая семерка», или «*Семибанкирщина*», как их стали называть русские, добилась контроля над почти 70% московского радио и прессы и 80% национального телевидения (само определение «*семибанкирщина*» – это игра слов, восходящая к истории о семи боярах («Семибоярщине»), которые исполняли роль правительства в России после того, как царь Василий Шуйский был свергнут в 1610 году).

Такой власти и такого влияния должно было быть более чем достаточно, но, как сказал Григорий Явлинский, лидер партии «Яблоко», основной демократической партии в Государственной Думе: «Российская финансовая олигархия не знает пределов своей жадности. Они никогда не будут удовлетворены»<sup>2</sup>. По мере того как государство продолжало распродавать свои предприятия, эти банкиры основали холдинговые компании, или, как они их называли, «финансово-промышленные группы» (ФПГ), благодаря которым могли приобретать все больше и больше. При этом случались, конечно, и мелкие ссоры и взаимные обвинения в том, что тот или иной аукцион по продаже какой-то нефтяной компании или алюминиевого комбината был проведен мошеннически, появились сообщения даже об избиениях или, того хуже, о заказных убийствах, особенно банкиров и директоров, имевших отношение к алюминиевым комбинатам. Но, в общем и целом, эти «естественные» соперники соглашались с тем доводом, что, если они будут действовать сообща, то на всех хватит. Не менее примечательно и то, что близкие, почти противоестественно близкие, отношения между высокопоставленными членами правительства и директорами корпораций и банкирами способствовали «инсайдерским» сделкам, «откатам», приобретению корпоративных авиалайнеров, вилл на Кипре и в Испании, а также быстрому получению статуса миллионера для тех, кто играл «по правилам».

В отличие от этого узкого круга элиты 80–90% остального населения обнаружили, что они брошены, многие оказались в

очень бедственном положении. В 1999 году, например, было заявлено, что почти 38% населения живут за чертой бедности<sup>3</sup>. Даже те, кто прежде имел сбережения, после двадцатикратной инфляции 1992 года остались почти ни с чем. Это разграбление страны – и все во имя приватизации и перехода к рынку – было формой пиратизации. Тем не менее, несмотря на открытый и беспринципный захват того, что некогда было государственной собственностью, и сопровождавшее этот захват ухудшение уровня жизни огромной части населения, со стороны вечно терпеливого и многострадального русского народа последовало относительно мало протестов или каких-либо решительных ответных действий.

## I

Если говорить о том, что же привело дело со «Связьинвестом» к определенному концу, и в результате – к коллапсу этого «гармоничного» разграбления страны, так это было решение Ельцина ввести в состав правительства, как говорится, реформатора со стороны – Бориса Немцова, назначив его на должность одного из двух первых заместителей премьер-министра. Немцов, будучи до этого губернатором Нижегородской области, в поте лица работал над тем, чтобы рынок в его регионе носил открытый и относительно транспарантный, «прозрачный» характер, что было аномалией в России, где многое делалось скрытно, «под ковром». Его послужной список не был идеальным, но как только он получил власть в Москве, разные слухи о нем и обвинения в его адрес начали появляться в большом количестве. Тем не менее, за исключением двух или трех губернаторов в таких областях, как Самарская или Новгородская, мало кому удалось управлять процессом реформ так же эффективно, как это делал Немцов в Нижнем Новгороде.

Вызванный Ельциным в Москву в марте 1997 года, он немедленно принялся устанавливать тот же уровень прямоты, которого добивался в своей области. Немцов это сформулировал так: «Я обещаю три вещи: я не буду воровать, я не буду брать взятки, я не буду врать»<sup>4</sup>. Мало кто ему поверил. Считалось, что

невозможно работать и дышать московским воздухом, не заразившись, подобно остальным, всепроникающей жадностью и взяточничеством. Как сказал мне один из его критиков: «Незачем идти в бордель, если вы не хотите попробовать то, что там продается».

Как и ожидал сам Немцов, его появление в Москве спровоцировало волну упреков и обвинений в его адрес из-за былых, «скрытых» или воображаемых, неблагоприятных поступков, многих из которых на самом деле не было (русские называют это *компроматом*)<sup>5</sup>. Это был своего рода возврат в советскую эпоху, когда клевета и полуправда использовались для дискредитации соперников. Обвинения в связях с проститутками и финансовых манипуляциях, выдвинутые против Немцова (некоторые были озвучены на телевидении), в значительной мере исходили от тех, кто опасался, что в своем «крестовом походе» он может посягнуть на их собственные интересы.

Изначальные попытки Немцова провести «чистку» вызвали яростное сопротивление, это принесло весьма тривиальные результаты. Его противники пришли к выводу, что если ему удастся принудить всех правительственных чиновников заменить свои иностранные автомобили на те, что сделаны в России, и декларировать свои доходы и благосостояние, то Немцов может, таким образом, нанести реальный вред. Поэтому на самом первом аукционе правительственных иномарок их было продано очень мало, и хотя многие чиновники действительно заполнили декларации о доходах и имуществе, большинство этих данных явно «не сходилось» с их реальными доходами и благосостоянием. Более того, указ не распространялся на членов семьи, многие из которых стали обладателями «даров», в виде имущества, записанного на их имена.

## II

Немцов настаивает на том, что он был настроен достаточно серьезно. Он также намеревался навести порядок в программе, которую называли «Займы за акции». Она предполагала продажу на аукционе частным лицам некоторых из самых ценных место-

рождений нефти и другого сырья, принадлежащих стране. До его приезда в Москву почти все аукционы, проводившиеся по программе «Займы за акции», вернули правительству лишь ничтожную часть подлинной стоимости этой собственности государства. Это происходило потому, что почти во всех случаях покупатель, предлагавший наивысшую цену, был аффилирован с организатором аукциона. Дело в том, что идея программы «Займы за акции» принадлежала Владимиру Потанину, главе «Онексим-Банка», который представил ее основные принципы 30 марта 1995 года. Неудивительно, что после того, как прошли все основные аукционы, «Онексим-Банк» больше всех выиграл от реализации этой программы.

Предлогом для появления схемы «Займы за акции» стало, якобы, желание банкиров сделать что-либо, чтобы помочь правительству сократить бюджетный дефицит<sup>6</sup>. Поскольку почти никто, включая банки, не платил большую часть налогов, правительство, естественно, не могло получить такой годовой доход, который бы покрыл его затраты. Поэтому широким жестом, который был слишком «щедрым», чтобы быть искренним, банкиры предложили дать правительству займы деньги, чтобы, по крайней мере на время, компенсировать суммы недополученных налогов. Все, что банкиры просили взамен, — это чтобы правительство представило некоторое обеспечение этих займов в виде контрольного пакета акций, принадлежащего государству, предприятий, которые государство намеревалось продать. Явных причин для беспокойства как будто бы не было. В конце концов, как только правительство нашло бы способ собрать налоги, оно смогло бы вернуть свой заем. И тогда банки вернули бы «обеспечение», предоставленное правительством. Разумеется, если бы займы не были возвращены (а никто и не полагал, что это произойдет), то банки могли бы беспрепятственно продать этот залог, чтобы вернуть свои деньги. Более того, это были те акции, из контрольного пакета, которые государство в любом случае собиралось продавать.

Первоначальный план устанавливал, что в целях получения максимальной прибыли для государства банк, владеющий зало-

гом, должен будет провести, в интересах государства, аукцион по продаже этого залога. Считалось, что это наилучший способ привлечь дополнительных участников торгов. При условии правильной организации, суммы полученных компенсаций были бы достаточны для того, чтобы расплатиться с банками, а также обеспечить государство средствами, значительно большими, чем сумма первоначального займа. Но проведение аукционов в отдаленных местностях, закрытие аэропортов в день проведения аукциона или особые требования, которым удовлетворял только сам устроитель аукциона, привели к тому, что аукцион редко приносил больше, чем несколько долларов сверх стартовой цены. И практически в каждом случае торги выигрывало предприятие, аффилированное с банком, который устраивал аукцион.

Полный решимости разрушить эту схему и положить конец сговору между теми, кто при других обстоятельствах были бы яростными соперниками, Немцов пообещал, что сам проследит за тем, чтобы «Связьинвест», — а он был следующим по очереди предприятием, которое должно было быть приватизировано, — выставили на аукцион за полную стоимость. И это было бы не только средством восстановления доверия к действиям правительства, но и способом получения от этой продажи необходимых сумм, в которых остро нуждалось правительство, чтобы выплачивать задолженности по зарплате государственным служащим, особенно военным. В тот момент государство отставало от графика выплаты заработной платы, и эта задолженность составляла 4,4 млрд. долларов<sup>7</sup>. Не нужно было быть Макиавелли, чтобы понять: своевременная выплата заработной платы военным — дело первостепенной важности. В середине 1997 года разгневанные обрушившимися на них потоками жалоб несколько бывших генералов начали открыто призывать военных «к действиям». Ликвидация задолженности по зарплате могла бы несколько умерить этот гнев.

Торги назначили на 25 июля 1997 года, правда, были значительные сомнения по поводу того, сколь большой интерес привлечет организованный Немцовым аукцион по продаже компании «Связьинвест», ведь это была не первая попытка ее приватизиро-



вать. В конце 1995 года правительство достигло предварительной договоренности со «СТЕТ» (STET), итальянской телекоммуникационной компанией, которая была готова заплатить 1,4 млрд. долларов за 25% акций компании<sup>8</sup>. Однако в последний момент «СТЕТ» забрала обратно свое предложение, выразив недовольство тем, что российские власти отказались предоставить ей доступ как на рынок междугородней и международной связи, так и к важной финансовой документации<sup>9</sup>. Затем чиновники, занимавшиеся приватизацией, пригласили западных консультантов по финансовым вопросам из компаний «Н.М. Ротшильд» и «АйЭнДжи Бэрингз» (N.M. Rothchild and ING Barings) для оказания содействия в поиске дополнительных иностранных инвесторов<sup>10</sup>. Однако некоторые банки из числа «Большой семерки», в частности «МОСТ-Банк», начали высказывать недовольство по этому поводу, указывая на то, что компания «Связьинвест» слишком важна для национальной безопасности России, чтобы допустить ее продажу иностранным инвесторам. Уступая давлению, правительство прекратило свое сотрудничество с «Н.М. Ротшильд» и «АйЭнДжи Бэрингз» и объявило о том, что в аукционе по продаже российской телекоммуникационной сети может принять участие только компания, контрольный пакет акций которой принадлежит российской стороне. Все поняли – это означает, что «МОСТ-Банк» оказался в выгодном положении.

Когда подошло время проведения аукциона, стало ясно, что будут рассмотрены заявки на участие в торгах и от других компаний, включая «Онексим-Банк». Когда разрабатывались планы о продаже компании «Связьинвест» с аукциона, основатель «Онексим-Банка» Владимир Потанин состоял на госслужбе в качестве первого заместителя премьер-министра. Из-за этого он взял отпуск в своем банке и недвусмысленно заявил, что поскольку он является членом правительства, то со стороны его банка было бы немудро подавать заявку на участие в торгах<sup>11</sup>. Но когда он был смещен со своего поста в марте 1997 года, Потанин быстро принял решение войти в процесс с серьезным предложением.

Стараясь избежать настоящего конкурса, который мог бы влететь победителю в копеечку, два основных претендента, Пота-

нин из «Онексим-Банка» и Владимир Гусинский, основатель «МОСТ-Банка», попытались встретиться во Франции с отдохнувшим там Анатолием Чубайсом, чтобы выяснить вопрос: не могли бы они заранее выработать некую «полюбовную» сделку. Ведь, в конце концов, они так хорошо работали вместе годом раньше, во время президентских выборов. А после победы Ельцина Чубайс был возвращен в состав правительства и занимал пост первого заместителя премьер-министра, как и Немцов. К встретившимся на французской Ривьере Потанину, Гусинскому и Чубайсу присоединился и Борис Березовский, основатель банка «ЛогоВАЗа», также причисляемый к *Семибанкирщине*. Потанин сосредотачивал в своих руках все больше и больше государственной собственности, и Гусинский с Березовским были обеспокоены этим, они понимали, если его жестко не остановить, то Потанин и его банк скоро станут настолько влиятельны, что будут угрожать их собственным бизнес-империям. Поэтому эти двое решили объединиться, несмотря на то, что всего лишь несколько лет назад были злейшими врагами. Березовский принял участие во встрече не как банкир, а, якобы, как официальное лицо – заместитель секретаря Совета Безопасности – он объяснил свое присутствие тем, что хотел исключить возможность перехода компании «Связьинвест» под иностранный или криминальный контроль. Это, подчеркивал он, угрожало бы национальной безопасности России.

Как у подлинного архитектора приватизационной кампании, у Чубайса сложились тесные отношения со всей троицей – Гусинским, Потаниным и Березовским, которая впоследствии, во время проведения успешной президентской кампании Ельцина в 1996 году, еще больше укрепились. Чубайса, бывшего одним из лидеров реформаторского движения в Ленинграде, считали «господином Чистюлей», когда он переехал в Москву в 1991 году, чтобы воплотить в жизнь попытку приватизации. Но когда Ельцин уволил его в конце 1995 года и он перестал быть правительственным чиновником, Чубайс почувствовал себя свободным от обязательств, считая, что теперь он может работать в частном секторе. Он действовал быстро. В течение четырех месяцев Чубайс акку-

мулировал подлежащий налогообложению доход, размером по меньшей мере 300 тысяч американских долларов. Как писали «Известия», частично этот доход был получен благодаря беспроцентной ссуде в 3 млн. долларов, выданной «Столичным Банком» Александра Смоленского, одного из «Большой семерки»<sup>12</sup>. Тогда Чубайс использовал ссуду, вложив полученные средства в высокодоходные правительственные ценные бумаги<sup>13</sup>. Позже Чубайс признает, что и 538 тысяч «отмытых» долларов, обнаруженных в чемоданчике, который выносили из предвыборного штаба Ельцина двое помощников Чубайса, были также получены нечестным путем и ими тоже намеревались распорядиться незаконным образом<sup>14</sup>. Если бы их не конфисковали, эти деньги были бы использованы «секретно» для атак на оппонентов Ельцина.

Учитывая вовлеченность Чубайса в дела «Большой семерки», Гусинский, Потанин и Березовский полагали, что если кто-то и может с сочувствием отнестись к их заботам, так это, конечно же, Чубайс. Именно поэтому они попросили о встрече с первым заместителем премьер-министра, который, повторяем, казался им более податливым «разумному» соглашению, чем его коллега – бескомпромиссный Немцов.

Встреча проходила перед аукционом и длилась два часа. Но, несмотря на все старания Гусинского и Березовского, Чубайс отказался вмешиваться в это дело. По возвращении их в Москву было устроено еще несколько срочных встреч, чтобы найти хоть какой-либо компромисс, но ни одна из них не увенчалась успехом, и аукцион был проведен так, как он был запланирован<sup>15</sup>.

Немцов, собрав банкиров на апрельской встрече – за несколько недель до аукциона, честно и открыто предупредил, что отныне для всех будут действовать одинаковые нормы, то есть бюджетные деньги, полученные государством в качестве налогов, будут размещены в банках временно, до тех пор, пока они не будут потрачены правительством. Другими словами, банкиры больше не могли рассчитывать на свои связи, чтобы отвлекать государственные деньги в свои банки и использовать их так, будто они их собственные<sup>16</sup>. Кроме того, он добавил: «Ребята, хватит! Все. Давайте жить честно». Этим он хотел сказать, что впредь

государственные аукционы по продаже государственных предприятий будут прозрачными и что победителем будет тот, кто предложит наибольшую цену, а не наибольшую взятку. Как он высказался позже, больше не будет мошеннических сделок, в результате которых «на основании личных связей» государственная собственность будет распродаваться «задаром или со скидкой»<sup>17</sup>.

Как он и обещал, 25% акций «Связьинвеста» плюс одна акция были проданы покупателю, предложившему наибольшую цену, и им оказалась группа, возглавляемая «Онексим-Банком» Потанина<sup>18</sup>. В команду Потанина входили немецкий «Дойче Морган Гренфелл Банк» (Deutsche Morgan Grenfell), а также американский банк «Морган Стэнли» (Morgan Stanley) и инвесторский фонд Джорджа Сороса «Квантум Фанд» (Quantum Fund). Предложенная ими цена составляла 1,875 млрд. долларов. Она значительно превосходила установленную государством стартовую цену в 1,18 млрд. долларов, а также цену в 1,71 млрд. долларов, предложенную партнерством, которое координировал Гусинский, состоящим из «Альфа-Банка», «МОСТ-Банка», «Кредит Суис Ферст Бостон» (Credit Suisse First Boston) и испанской телефонной компании «Телефоника де Испана С. Эй» (Telefonica de Espana S.A.). Как заметили те, кто критично воспринял победу Потанина, проигравшая сторона была единственной, среди партнеров которой была компания, имевшая технические навыки.

Для сторонних наблюдателей сделка выглядела честной и справедливой. Для проигравших и некоторых скептиков она была какой угодно, но только не такой. Для участников аукциона победители были всего лишь спекулянтами без технических «ноу-хау». Затем начались споры по поводу формы (способа) оплаты. Предполагалось, что она будет осуществлена в рублях, но деньги поступили... в долларах. Нашлись и такие, кто был недоволен тем, что из-за того, что потенциальным покупателям было дано только две недели – с момента объявления даты аукциона до дня его проведения, они не получили ни времени, ни доступа к информации, необходимых для проведения надлежащего тщательного сбора данных о компании. Эти ограничения несомненно не позволили некоторым инвесторам участвовать в аукционе. И это еще

не все. Деньги, которые «Онексим-Банк» заранее подготовил для этой сделки, были частично государственными средствами, а некоторые суммы, как говорили, были нелегально присвоены в результате махинаций с продажей государственной военной техники<sup>19</sup>. Сюда же входили и суммы таможенных пошлин, полученные государством, но размещенные в «Онексим-Банке». Кроме того, Потанин и глава комитета по приватизации, ответственный за проведение торгов, Альфред Кох, были хорошими друзьями. И даже если бы все это было недостаточным доказательством существования тайного сговора, то позже было обнаружено, что некая швейцарская компания, служившая ширмой для деятельности Потанина, решила выплатить и Коху, и Чубайсу 100 тысяч долларов в качестве аванса за некую книгу – сумму, которую каждому из них никогда бы не удалось заработать на продаже некой книги. Все это создавало впечатление, что, несмотря на большие усилия Немцова, аукцион по продаже компании «Связьинвест» был еще одним примером инсайдерских торговых операций.

Проиграв торги, Гусинский, подстрекаемый Березовским, стал нападать на Потанина, Немцова, Коха и Чубайса в своих газетах и в программах своих радиостанций и телеканалов. Потанин ответил тем же в своей газете «Комсомольская правда». Коалиция «Большой семерки» затрещала по швам и медиа-магнаты, которые когда-то объединились, поддерживая Ельцина, по политическим причинам, теперь разделились для защиты своих собственных бизнес-интересов. (И это не последний случай, когда вдруг окажется, что бывшие союзники начинают сражаться друг с другом.) Каждая сторона называла представителей другой стороны жуликами, лжецами и аморальными людьми<sup>20</sup>.

В частности, нападки Гусинского на Коха, без сомнения, помогают объяснить, почему в 2001 году Коху доставило такое удовольствие отобрать у Гусинского контроль над НТВ и «Медиа-МОСТом», которые ранее были источниками власти последнего. Так или иначе, но в то время Гусинский оказался наиболее пострадавшим. Он жаждал присоединить телекоммуникационную компанию к своей медиа-империи (это было бы естественным объединением). Как бы отражая его обиду, газета «Сегодня», при-

надлежащая Гусинскому, напечатала материал, озаглавленный «Деньги смердели»<sup>21</sup>. Поражение «МОСТ-Банка» особенно бесило Гусинского, так как он полагал, что поскольку «МОСТ-Банк» и «Альфа-Банк» консультировали Министерство по приватизации по вопросу, как провести сделку, то, конечно, они будут в более выгодном положении. Исходя из прошлого опыта, можно сказать, что банк, выступавший в качестве консультанта, почти всегда оказывался победителем в следовавших за этим консультированием аукционах. Более того, они уже поспособствовали тому, чтобы сбросить под откос «СТЕТ», итальянскую фирму, и чтобы в торгах участвовали только российские покупатели. Тем более неприятной и болезненной была победа западных банкиров и Джорджа Сороса. Их проигрыш в тендере по компании «Связьинвест» заронил в их умы подозрение, что кто-то изменил правила или сообщил о предлагаемой ими цене остальным соперникам. Тесные отношения между «Онексим-Банком» Потанина, победителем, и Альфредом Кохом, главой приватизационной «конторы», отнюдь не способствовали ослаблению подобных подозрений. Тот факт, что победители предложили самую высокую цену, оказался как бы несущественным.

Для того чтобы защитить себя самого, Потанин через свою газету «Комсомольская правда» устроил пресс-конференцию Немцова. В статье «Довольно бандитского капитализма» были изложены опасения Немцова, который считал, что Гусинский, при поддержке Березовского, своих газет и телепрограмм, играет на руку «нечестивому» союзу коммунистов и националистов, жестко выступающих против всех попыток провести приватизацию и экономические реформы<sup>22</sup>. «Известия» напечатали похожее предостережение<sup>23</sup>.

Немцов предложил эту картину, когда несколько дней спустя публично обрушился на Березовского за его вмешательство в спор<sup>24</sup>. Гусинский же был очень осторожен, он дистанцировал Березовского от какой-либо коммерческой заинтересованности в его, Гусинского, делах. По его словам, присутствие Березовского на «тайной встрече» с Чубайсом во Франции было обусловлено его должностью заместителя секретаря Совета Безопасности

России. В конце концов, ведь Березовский обещал отставить в сторону свои дела в «ЛогоВАЗ-Банке», который ему принадлежал, на время работы в правительственной должности. Но Немцов высказал предположение о том, что у Березовского недостает способности отличать то, что принадлежит ему, от того, что принадлежит государству. Пребывание Березовского во Франции вместе с Гусинским, продолжал Немцов свои обвинения, было еще одним случаем, когда Березовский злоупотребил своей правительственной должностью для того, что защитить свои, а не государственные интересы.

То, что Березовский и Гусинский объединились, было в некотором роде сюрпризом, но не потому что Березовский, как предполагалось, должен был отойти от деятельности, которая могла быть выгодней дел его «бывших» компаний, а потому что эти два банкира зачастую хватали друг друга за глотки. (Эта междоусобица возобновилась в 1999 году, перед выборами в Думу. В 2000 году они снова стали союзниками.) В своей книге Александр Коржаков, бывший главный телохранитель Бориса Ельцина, посвященный во все его дела, обвинил Березовского в том, что тот намеревался заказать убийство Гусинского<sup>25</sup>. Кроме того, для равного счета, по его словам, Березовский подумывал и о том, не добавить ли ему в качестве мишени и мэра столицы Юрия Лужкова. Сообщает Коржаков и о том, что Березовский предлагал ему 5 млн. долларов за то, чтобы он не публиковал свою книгу. На разного рода слухах и сообщениях такого рода было основано заявление журнала «Форбс» о том, что Березовский возглавлял русскую мафию<sup>26</sup>. И хотя Березовскому, в конце концов, удалось убедить лондонского судью рассмотреть свой иск против «Форбс» по факту клеветы, нет сомнений в том, что игроки в этой приватизационной драме делали большие ставки. Как-то даже сообщалось, что один из банкиров, участвовавший в торгах по «Связьинвесту», пытаясь достать из дипломата какие-то бумаги, «случайно» выронил на стол пистолет<sup>27</sup>. Поскольку в нескольких правительственных чиновников, отвечавших за приватизацию, стреляли, а позже в Санкт-Петербурге один из них был все-таки убит, к таким «случайным» демонстрациям нельзя было относиться легкомысленно.

Несмотря на несколько критических высказываний об аукционе по компании «Связьинвест» тогдашнего премьер-министра Виктора Черномырдина, и продажа «Связьинвеста», и другой аукцион – по никелевым и иным предприятиям цветной металлургии в Норильске, которые также выиграл «Онексим-Банк», были одобрены правительством. Это означало, что и внезапная отставка Альфреда Коха, главы комитета по приватизации, и освобождение Березовского от занимаемой им правительственной должности в Совете Безопасности 5 ноября 1997 года, и последовавшая за этим «атака» на Чубайса, смещение его с поста министра финансов, и, в конечном счете, критическая оценка президентом Ельциным, как он сказал, чрезмерно тесных отношений между Кохом и Потаниным, не были достаточными основаниями для признания аукциона недействительным. За несправедливые деяния приходится расплачиваться. В августе 1998 года, едва годом позже, российский фондовый рынок рухнул, и российское правительство установило мораторий на выплату всех государственных долгов, как внутренних, так и внешних. Вследствие этого потанинский банк был вынужден закрыть свои двери, а Березовский с Гусинским, вновь ставшие врагами, обнаружили, что их финансовые и медиа-холдинги погрязли в долгах и не стоят и малой толики их прежней цены. Что же касается Джорджа Сороса, то его вложения почти 1 млрд. долларов скукожились до едва ли 100 млн.; по его собственным словам, это было самое худшее вложение средств, которое он когда-либо делал<sup>28</sup>. С течением времени акции компании «Связьинвест» вернули часть своей стоимости, но уже было слишком поздно. И только Чубайс извлек выгоду. Оставив правительство, он добился назначения на пост генерального директора ЕЭС, российского энергетического монополиста, став, таким образом, полноправным олигархом.

### III

Эти переплетения чрезмерного влияния и использования полномочий в собственных интересах, и все во имя реформ, – типичный и далеко не уникальный пример того, насколько беспорядочными были попытки провести в России приватизацию и

перейти к рыночной системе. Каковы были «исходные условия», по формулировке Джозефа Берлинера, в которых пришлось действовать реформаторам – президенту Михаилу Горбачеву и его преемникам, Борису Ельцину и Владимиру Путину? В своей статье, заставляющей задуматься, Берлинер рассматривает как коммунистическое, так и горбачевское наследие, экономические, политические и социальные условия, сложившиеся к тому моменту, когда эти системы прекратили свое существование. В нашем исследовании, построенном на основании этого очерка, мы попытаемся выяснить, что же привело к таким возмутительным актам беззакония, как программа «Займы за акции» и аукцион по продаже компании «Связьинвест». Мы начнем с того, что обратимся к «исходным условиям», то есть к экономическому, политическому и социальному состоянию Советского Союза до его распада<sup>29</sup>. Но для того чтобы понять те условия, в которых должны были действовать Михаил Горбачев, Борис Ельцин и Владимир Путин, нам следует отправиться назад, в царскую эпоху. Действительно, очень многое из того, что происходит в экономической и деловой сферах в России, – это отголосок не только коммунистических времен (глава 4), но и царской эпохи (глава 3).

На таком политическом и экономическом фоне мы и обсудим то, что привело реформаторов к принятию той тактики, которую они избрали, особенно в своих подходах к приватизации. Если учесть, сколь неподходящими эти «лекарства» оказались для России, то абсолютно неизбежно было то, что происходило: и массовое ведение дел в угоду исключительно собственным бизнес-интересам, и хищения, которые помогли подготовить почву для широко распространившейся коррупции и захвата несколькими олигархами того, что раньше было государственным и общественным имуществом. Даже должностные лица в Кремле и Российском Центральном банке участвовали в махинациях, чтобы «прихватить» кое-что для себя. Такое использование полномочий в собственных интересах будет главной темой глав 6–9.

Некоторые утверждают, что, если принять во внимание наследие семидесяти лет коммунизма, централизованное государственное планирование, тип собственности и, в лучшем случае, слабую,

рыночную инфраструктуру, все-таки мало было шансов у «лошади российской экономики», как сказал бы Берлинер, достичь намеченной цели. Другие, однако, видят проблему не в лошади, какой бы она ни была, а в «жокее», в руководителях страны. Никто из руководителей или реформаторов не оказался достаточно способным, чтобы успешно провести комплекс реформ. Подобные критические замечания, вполне возможно, справедливы.

Те, кто занимаются изучением того, что произошло в России, обычно не знают – как это мы увидим в главе 10 – о том, что отнюдь не все попытки приватизации в бывшем коммунистическом мире оказались такими уж плохими. Но то, почему именно в России приватизация потерпела такую неудачу и почему в таком случае термин «пиратизация» является более подходящим определением, чем приватизация, и будет в центре нашего внимания в последующем изложении.

Кроме обычных письменных материалов последующие главы включают еще и более девяноста индивидуальных интервью, авторы которых – высокопоставленные советские и российские должностные лица, включая премьер-министров, некоторые олигархи и около двадцати пяти директоров заводов, главным образом из Новосибирска, Ярославля, Подольска, Москвы и Санкт-Петербурга. Многие из дискуссий также проходили на ежегодных встречах в рамках Всемирного экономического форума в Давосе (Швейцария) и в Зальцбурге (Австрия). Список можно найти под заголовком «Встречи, интервью, семинары и дискуссии» в разделе «Библиография».

# Постановка сцены

*Российская экономика  
в посткоммунистическую эру*

**БОРЬБА ЗА «СВЯЗЫНВЕСТ»** – только один из примеров «придинок», связанных с приватизацией в России и процессом реформ в 1990-х. Почему аукцион по «Связьинвесту», как и почти все остальные акты российской приватизации, покрыт коростой скандалов и почему им так плохо управляли? Что конкретно Россия могла сделать и могла ли что-либо сделать вообще, чтобы обойти некоторые из этих злоключений? Если копнуть еще глубже, то невольно напрашивается и другой вопрос: почему российские реформаторы избрали стратегию шоковой терапии и, как ее продолжение, программу быстрой приватизации, – ошибка, на исправление которой уйдут годы? Почему они не продвигались постепенно? Почему некоторые посткоммунистические страны, особенно Польша, успешно избежали большей части этих трудностей?

То, что следует далее, – попытка ответить на эти вопросы. Конечно, это отнюдь не первый анализ, в котором ставятся эти вопросы или критикуется процесс приватизации<sup>1</sup>. Но, стремясь продвинуться дальше некоторых, более ранних исследований,

мы попытаемся поискать альтернативные сценарии решений, за которые впоследствии пришлось бы заплатить меньшую цену. Мы также рассмотрим здесь, что (если вообще хоть что-нибудь возможно) можно сделать сейчас, после первоначальных промахов, чтобы исправить некоторые ошибки прошлого.

Наша первая задача в этой главе – описать исходные условия, то есть состояние экономики, в каком ее застали Михаил Горбачев, Борис Ельцин и Егор Гайдар, и состояние, в каком они ее оставили. Как сказал бы в этом случае Джозеф Берлинер, насколько здорова была лошадь (исходные условия) и сколь эффективны были жокеи, или лидеры страны, в управлении этой лошадью<sup>2?</sup> Все ли, что могли, сделали российские лидеры, чтобы обеспечить России успешный переход к рынку, или же реформы здесь были обречены на провал? Далее мы поинтересуемся, почему реформаторы выбрали «тропу», которую некоторые назвали «шоковой терапией». Наконец, мы рассмотрим некоторые из наиболее важных факторов, которые сделали реформы в России, – любые реформы, – столь трудными для их проведения.

## I

После семи десятилетий централизованного планирования советская экономика нуждалась в серьезном ремонте. Когда Горбачев в 1985 году пришел к власти, лошадь (экономика) уже была нетрудоспособной. Начальные условия не благоприятствовали реформе. Кроме того, Горбачев, несмотря на свои навыки государственного деятеля, был бездарным «наездником», по крайней мере в том, что касалось разработки и внедрения хорошей экономической политики. К 25 декабря 1991 года, когда Ельцин «вытолкнул» Горбачева из кабинета, экономика была в еще более отчаянном положении. За последние годы правления Горбачева экономический рост, который до того только начал замедляться, фактически стал отрицательным (см. таблицу 2.1). Согласно подсчетам ЦРУ США, в 1990 году ВВП всего Советского Союза упал на величину где-то между 2,4 и 5%. В следующем, 1991 году, ВВП уже только России также упал на 5 процентов.

Таблица 2.1. **Изменения годового ВВП России**

| Год   | ВВП в процентном отношении к предыдущему году | Изменение в % | Индекс потребительских цен в % к предыдущему декабрю |
|-------|---|---------------|--|
| 1989  | –   | –             | ?  |
| 1990* | 97,6–95,0                                     | –2,4–5,0      | ?  |
| 1991  | 95,0  | –5,0          | +260   |
| 1992  | 85,5  | –14,5         | +2 610   |
| 1993  | 91,3  | –8,7          | +940   |
| 1994  | 87,3  | –12,7         | +320   |
| 1995  | 95,9  | –4,1          | +230   |
| 1996  | 96,6  | –3,4          | +122   |
| 1997  | 100,9   | +0,9          | +111   |
| 1998  | 95,1  | –4,9          | +184   |
| 1999  | 103,2   | +3,2          | +137   |
| 2000  | 107,7   | +7,7          | +120   |
| 2001  | 105,0   | +5,0          | +119   |

Источники: Госкомстат России, *Российский статистический ежегодник*, М.: Госкомстат, 2000, с. 16, 559. *Economic Newsletter*, Davis Center for Russian Studies, Harvard University, February 19, 2002, p. 12.

\* 1990 is for GNP of USSR: Directorate of Intelligence, Central Intelligence Agency, *Handbook of Economic Statistics*, 1991, Washington, September 1991, p. 6.

Но Ельцин получил то, чего хотел: Горбачев ушел, а Советского Союза не стало. Теперь в расчет шла только Россия. Однако Ельцин вдруг обнаружил, что Россия в одиночку, оказывается, более противоречивое благо, чем он предполагал. Как только Советский Союз распался, четверть территории и половина населения откололись от России, чтобы сформировать четырнадцать независимых государств. Более того, один-два региона, такие как Чечня, которые оставались в составе России, периодически угрожали тем, что присоединятся к массовому исходу. Что касается экономики, то в последующие годы она была разорена безудержной инфляцией, коллапсом индустриального производства, пустыми магазинами и массовым бегством капитала. Были времена, когда Россия была близка к банкротству. По некоторым показателям, таким как, скажем, ничтожные 2 млрд. долларов валютного и

золотого запаса в Российском Центробанке на 1991 год, она уже была банкротом<sup>3</sup>. То, что Россия не взорвалась, – свидетельство скорее в пользу стоицизма или, возможно, инерции российского народа, чем мудрого руководства.

К большому разочарованию властей, падение ВВП, которое началось при Горбачеве, при Ельцине и Гайдаре стремительно ускорилось. ВВП падал каждый год – до 1997-го, в котором он поднялся чуть менее чем на 1%. Однако падение продолжалось в 1998 году, даже перед «черным» понедельником 17 августа, когда разразился финансовый кризис.

Достигнув дна, ВВП снова начал подниматься в 1999 году. Рост продолжался в последующие годы, включая относительно бодрые 7,7% в 2000 году. Но ущерб, нанесенный и экономическому росту, и организационной структуре с начала 1990 года был огромен. Официальные российские статистические данные показывают, что с 1991 по 1998 год ВВП упал более чем на 40% (некоторые говорят, что даже на 50%). Это падение превзошло коллапс американской экономики во времена Великой депрессии. Но, в отличие от США 1930-х годов, Россия претерпела еще и гиперинфляцию. Например, в 1992 году российские цены выросли

Таблица 2.2. Эквивалент 100 рублей после инфляции (на основе потребительских цен декабря 1990 года)

|       | Рубли     | Коэффициент инфляции |
|-------|-----------|----------------------|
| 12/90 | 100       |                      |
| 12/91 | 260       | 2,60                 |
| 12/92 | 6 786     | 26,10                |
| 12/93 | 63 788    | 9,40                 |
| 12/94 | 204 123   | 3,20                 |
| 12/95 | 489 483   | 2,30                 |
| 12/96 | 572 769   | 1,22                 |
| 12/97 | 635 733   | 1,11                 |
| 12/98 | 1 169 823 | 1,84                 |
| 12/99 | 1 602 658 | 1,37                 |

Источники: те же, что и в таблице 2.1.

в 26 раз (см. таблицу 2.2). В результате к декабрю 1999 года требовалось 1 602 658 рублей, чтобы купить ту потребительскую корзину, которую в 1990 году теоретически можно было приобрести за 100 рублей<sup>4</sup>. В результате, эта гиперинфляция истребила сбережения почти каждого.

Такова была зловещая обстановка, в которой должен был начаться реформационный процесс. «Исходные условия», унаследованные Ельциным от Горбачева, были обескураживающими, но программа реформ, намеченная Ельциным и его подчиненными, вместо того, чтобы облегчить ситуацию, только усугубила ее. И Ельцин, и Гайдар оказались не намного лучшими жокеями, чем Горбачев.

Как бы ни был благоприятен экономический рост в 1999 году, результаты десятилетия в целом, начиная с 1990 года, совсем не походили на исходные ожидания. И это несмотря на бесчисленные и повторявшиеся предсказания о том, что экономический рост может начаться в любую минуту, сделанные еще в 1992 году определенной группой официальных лиц, внутренних инвесторов и западных политтехнологов (*spin-doctors*)<sup>5</sup>. Напротив, несмотря на запасы природных и человеческих богатств, Россия, казалось, была не в состоянии даже сравниться с тем, чего достигли почти все ее бывшие «спутники» из Восточной Европы, большинство из которых сообщали о положительном росте еще в 1993 году (см. таблицу 2.3).

Однако некоторые возражают против такой критики российской экономики в 1990 году и, следовательно, той экономической политики и стратегии перехода, которой в то время следовал Ельцин, они считают ее неоправданной, поскольку российская экономика фактически пострадала не так сильно, как утверждают некоторые. Дело в том, что официальная статистика не зафиксировала ее преображения. Приезжие, особенно те, кто побывал в Москве, когда она отмечала свою 850-ю годовщину в сентябре 1997 года, были потрясены тем, насколько изменился город, каким он стал динамичным. Если Москву можно считать показателем, значит, и страна в целом выбралась из кризиса, утверждал Мартин Фельдстайн, президент Национального Бюро Экономи-



Таблица 2.3. Годовое процентное изменение ВВП в странах Восточной Европы и бывшего Советского Союза

|              | 1991  | 1992  | 1993  | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Болгария     | -12,7 | -10,7 | +0,8  | +4,2  | +2,4  | -10,1 | -6,9  | +4,5  | +2,4  | +5,4  |
| Чехословакия | -11,7 | -4,1  | +1,0  | +5,6  | +5,0  | +4,4  | -0,9  | -1,2  | -0,8  | +3,1  |
| Венгрия      | -6,8  | -0,6  | +1,3  | +6,1  | +1,5  | +0,6  | +4,6  | +4,9  | +4,5  | +5,3  |
| Польша       | -7,6  | +5,3  | +6,1  | +8,3  | +6,5  | +6,0  | +6,9  | +5,3  | +4,1  | +4,2  |
| Румыния      | -12,9 | -4,9  | +4,3  | +8,6  | +5,4  | +4,1  | -6,6  | -5,5  | -3,2  | +1,6  |
| Словакия     | -14,6 | +0,8  | -2,5  | +8,4  | +6,0  | +6,9  | +6,5  | +5,0  | +1,9  | +3,0  |
| Эстония      | -11,0 | -14,2 | -8,5  | -2,7  | +2,9  | +4,0  | +11,4 | +5,0  | -1,1  | +6,6  |
| Латвия       | -10,4 | -34,9 | -14,9 | +6,0  | -1,6  | +2,8  | +6,6  | +4,0  | +1,1  | +5,7  |
| Литва        | -5,7  | -21,3 | -30,4 | +1,0  | +2,6  | +3,6  | +5,7  | +5,5  | -4,2  | +2,9  |
| Армения      | -11,7 | -41,8 | -8,6  | +5,4  | +6,9  | +5,8  | +3,1  | +6,9  | +3,2  | +5,9  |
| Азербайджан  | -0,7  | -22,6 | -23,3 | -19,7 | -12,0 | +1,3  | +5,9  | +10,1 | +7,3  | +11,1 |
| Грузия       | -21,1 | -44,9 | -29,3 | +8,7  | +3,3  | +11,2 | +10,5 | +2,7  | +3,0  | +1,9  |
| Беларусь     | -1,2  | -9,6  | -7,6  | -12,6 | -10,4 | +2,6  | +11,3 | +8,4  | +3,4  | +5,8  |
| Казахстан    | -11,0 | -5,3  | -10,6 | -12,6 | -8,2  | +1,1  | +1,7  | -1,5  | +2,8  | +9,7  |
| Кыргызстан   | -7,8  | -13,9 | -15,5 | -20,1 | -5,4  | +5,6  | +9,8  | +2,2  | +3,6  | +5,0  |
| Молдова      | -17,5 | -29,0 | -1,2  | -30,9 | -1,9  | -8,0  | +1,7  | -6,6  | -3,5  | +2,1  |
| Россия       | -5,0  | -14,5 | -8,7  | -12,7 | -4,1  | -3,4  | +0,9  | -4,9  | +3,2  | +7,7  |
| Таджикистан  | -8,5  | -32,3 | -17,3 | -12,7 | -12,4 | -16,7 | +1,7  | +5,6  | +3,4  | +8,5  |
| Туркменистан | -4,8  | +15,0 | +7,8  | -24,0 | -10,0 | +0,1  | -11,3 | +5,1  | +16,0 | +17,6 |
| Украина      | -8,7  | -9,9  | -14,2 | -22,9 | -12,8 | -10,0 | -3,2  | -1,5  | -0,4  | +7,5  |
| Узбекистан   | -0,5  | -11,1 | -2,3  | -4,2  | -1,2  | +1,6  | +5,4  | +2,8  | +4,4  | +3,9  |

Источники:

World Bank, *World Development Indicators*, 1999, Washington: World Bank, 1999, p. 184, 186. World Bank, «Studies of Economics in Transformation», *Statistical Handbook 1996, States of the Former Soviet Union*, Washington: World Bank, 1996, p. 11. *Internet Securities, Economies of Countries of CIS in January*, May, June, 1997; July 11, 1997. Directorate of Intelligence, Central Intelligence Agency, *Handbook of International Economic Statistics*, 1998, Washington: CIA, 1998, p. 18.

NB: Между вышеуказанными источниками не всегда есть согласие относительно процента изменения ВВП каждый год в каждой стране. Когда есть различия, указывается цифра Всемирного банка или *Internet Securities*.

«Экономика и жизнь», январь 2000, № 4, с. 30. Госкомстат России, *Российский статистический ежегодник*, М.: Госкомстат, 2000, с. 16. European Commission, *Economic Reform Monitor*, issue 2001/2, April 2001; European Commission, *Economic Survey of Europe 2001*, no. 2, p. 162.

ческих Исследований<sup>6</sup>. Это было сказано всего за 11 месяцев до финансового обвала в августе 1998 года. Оценки разнятся, но некоторые отчеты показывают, что в 1996 и 1997 годах экономика Москвы действительно выросла на 6%<sup>7</sup>. Но в столице дела всегда шли лучше, чем в остальной стране. Точно так же, как и Нью-Йорк – не Соединенные Штаты, Москва – не Россия. В то время как Москва преуспевала, заместитель губернатора Новосибирской области в июне 1997 года сказал мне, что экономическое производство в его регионе упало на 15% в 1996 году, отчасти из-за решений, принятых в Москве. Он зашел так далеко, что даже высказал предположение, что поскольку через Москву проходит около 80% финансовых ресурсов страны, и она поглощает 57% иностранных инвестиций в стране, то и рост Москвы, по крайней мере в некоторой степени, происходит за счет таких провинций, как Новосибирск<sup>8</sup>. Но даже Москва не смогла избежать потери устойчивости, разбалансировки осенью 1998 года, которую усугубил предшествовавший тому излишний рост.

Те, кто сомневается в точности российских статистических данных, указывают на то, что официальная статистика не отразила происходившего в частном или неформальном секторах экономики. Некоторые полагают, что официальная государственная статистика, возможно, не полностью охватила даже то, что происходило в государственном секторе<sup>9</sup>. Это просто уловка, которая основывается на том, что в советскую эру большинство западных обозревателей сходились на том, что необходимо уменьшать цифры советской статистики роста ввиду якобы завышения показателей индустриального и аграрного производства под давлением властей. Быстрый экономический рост Советского Союза тоже было сложно точно определить вследствие технических причин, возникающих в силу самой природы статистических показателей. В зависимости от того, какой набор «гирь» использовался при подсчетах, результаты показали бы очень высокий или очень низкий рост<sup>10</sup>.

Сегодня совсем другая ситуация. Так как одной из главных задач управленцев, как в частном бизнесе, так и на государственных предприятиях, в постгорбачевскую эру частной собствен-

ности и неэффективного государственного экономического контроля является задача снижения выплаты налогов, то выпуск продукции, уровень продаж, прибыль занижаются или маскируются. До 1997 года российские органы статистики пытались сводить на нет такие искажения, добавляя 20% к своим результатам, что, как они чувствовали, отражало экономическую активность в частном секторе. Однако в начале 1997 года они без официального объявления увеличили свою оценку и размер «неучтенного» частного сектора экономики на 23%<sup>11</sup>. Так как частный сектор 1997 года с его более основательной базой измерения был соотнесен с меньшей базовой цифрой 1996 года, то это создало видимость более энергичной экономики, чем она была на самом деле.

Не желая мириться с таким некорректным обращением со статистикой, другие исследователи заключают, что формальный сектор в годы правления Ельцина фактически составлял ни много, ни мало 43% экономики и, если бы он надлежащим образом был включен в ВВП и показатели промышленного производства, эта более объективная статистика показала бы значительно меньшее падение ВВП и/или более раннее и более существенное восстановление экономики<sup>12</sup>.

Госкомстат, кажется, подразумевал ту же цифру, когда в 2001 году опять изменил способ подсчета показателя роста индустриального производства. Промышленное производство, согласно новым расчетам, в среднем каждый месяц росло приблизительно на 3% больше по сравнению с расчетами сделанными до этого<sup>13</sup>. Таким образом, в первоначальном отчете рост индустриального производства в феврале 2001 года по сравнению с февралем 2000 года составлял только 0,8%. Однако после пересчета был назван другой показатель – 3,1%, что едва ли можно считать значительной поправкой (см. таблицу 2.4). Те, кто настаивает на том, что официальная статистика преуменьшала рост и что более высокий рост подтверждается тем фактом, что с 1993 года российская экономика постоянно продуцировала очень «здоровую» прибавку во внешней торговле указывают на тот факт, что российский экспорт увеличивался ежегодно с 1993 по 1996 год (см.

Таблица 2.4. **Изменения в промышленном производстве**

|          | 1999 г.<br>в процентах<br>к 1998 г. | 2000 г.<br>в процентах<br>к 1999 г. |                 | 2001 г.<br>в процентах<br>к 2000 г. |                 | 2002 г.<br>в процентах<br>к 2001 г. |
|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|
|          |                                     | Перво-<br>началь-<br>ный<br>индекс  | Новый<br>индекс | Перво-<br>началь-<br>ный<br>индекс  | Новый<br>индекс | Новый<br>индекс                     |
| Январь   | 97,6                                | 110,7                               | 114,1           | 105,3                               | 107,8           | 102,2                               |
| Февраль  | 97,0                                | 113,7                               | 116,7           | 100,8                               | 103,1           | 102,0                               |
| Март     | 100,4                               | 109,6                               | 112,3           | 103,6                               | 104,7           | 103,7                               |
| Апрель   | 100,6                               | 105,5                               | 109,5           | 105,2                               | 107,0           | 104,3                               |
| Май      | 106,0                               | 110,6                               | 114,2           |                                     | 107,0           | 102,8                               |
| Июнь     | 109,0                               | 109,8                               | 112,4           |                                     | 103,7           |                                     |
| Июль     | 112,8                               | 108,5                               | 111,9           |                                     | 104,5           |                                     |
| Август   | 116,0                               | 110,2                               | 113,2           |                                     | 105,1           |                                     |
| Сентябрь | 120,2                               | 107,2                               | 110,7           |                                     | 103,8           |                                     |
| Октябрь  | 110,3                               | 110,4                               | 113,9           |                                     | 105,1           |                                     |
| Ноябрь   | 112,9                               | 107,6                               | 111,6           |                                     | 104,7           |                                     |
| Декабрь  | 111,1                               | 102,5                               | 103,9           |                                     | 102,6           |                                     |

Источник: Госкомстат – ежемесячные отчеты, предоставленные *Internet Securities*.

таблицу 2.5). В то время как импорт тоже увеличивался, тем не менее оставался торговый профицит – обычно порядка 15 млрд. долларов или более<sup>14</sup>. Нефть и природный газ составляют порядка 40% российского экспорта – столько, сколько они традиционно и составляли. Но с начала 1990-х Россия также стала экспортировать во все возрастающих объемах черные и цветные металлы. США, например, импортировали в 1995 и 1996 годах российский обработанный алюминий почти на 1 млрд. долларов. До того Россия экспортировала мало таких металлов, поскольку большая часть металлургической продукции, особенно цветных металлов, направлялась на военное производство.

В то же время другие исследователи настаивают на том, что этот прирост был в действительности не таким уж большим, потому что, хотя статистика в таблице 2.5 включает даже то, что

Таблица 2.5. **Российская внешняя торговля (в млн. долларов США)**

|         | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Экспорт | 53 605 | 59 646 | 67 542 | 81 096 | 88 599 | 88 252 | 74 200 | 84 346 |
| Импорт  | 42 971 | 44 304 | 50 518 | 60 945 | 68 828 | 73 460 | 59 000 | 52 288 |
| Избыток | 10 634 | 15 342 | 17 024 | 20 151 | 19 771 | 14 792 | 15 200 | 32 058 |

Источники: Госкомстат Российской Федерации, 1998 г. *Социально-экономическое развитие России*, август 1999 г. Госкомстат России, *Российский статистический ежегодник*, М.: Госкомстат, 1999, с. 563; 2000, с. 577.

называется «неорганизованной торговлей», таможня и статистические организации не могут точно зафиксировать количество потребительских товаров, ввезенных в страну так называемыми «челноками». Это люди, которые постоянно движутся туда-сюда – из России и обратно, перевоза из таких мест, как Китай, Турция и Индия, чемоданы и тюки с одеждой и продуктами, которые они затем перепродают в киосках и на рынках по всей стране. Некоторые исследователи считают, что объем челночной торговли в период ее расцвета составлял 14–20 млрд. долларов в год<sup>15</sup>. Хотя это и могло уменьшить торговый профицит, но тот факт, что народ действительно мог столько покупать, предполагает более жизнерадостную картину, нежели та, на которую указывает падающий ВВП.

Чтобы подкрепить свои настойчивые заявления, что российская экономика не пострадала так сильно, как можно заключить из данных Госкомстата, эта часть критиков утверждала, что, поскольку данные о ВВП так трудно «составить», возможно, лучшим способом измерения экономического роста мог бы послужить некий суррогат, такой как изменения в производстве электричества<sup>16</sup>. Как они полагают, можно относительно легко скрыть прибыли от государственных властей, но очень немногие могут вести свой бизнес, не используя электроэнергию, поставляемую из централизованных источников, поэтому ее потребление легко отслеживается. Из этого следует, что, когда деловая активность падает, производство электричества тоже должно уменьшиться – и наоборот. Вероятно, нет однозначной зависимости или соот-

ветствия между повышением и снижением потребления электричества и изменением «объема» бизнеса, но, возможно, нет и лучшего способа оценки того, что в действительности происходит в подпольной, теневой или неофициальной экономике. Тем не менее производство электроэнергии падало каждый год с 1991-го по 1998-ой. (см. таблицу 2.6). Поэтому даже если производство электричества в 1992 году сократилось только на 5,7%, что значительно меньше, чем официальное снижение ВВП на 14,5%, оно тем не менее все же упало. Это уменьшение производства электричества опровергает аргументы тех, кто утверждает, что, если бы неофициальный сектор экономики можно было бы измерить, он показал бы, что российский ВВП начал расти еще в 1995 году и уж, конечно же, не позже 1996 года.

Наконец, и это не менее озадачивает, если российский ВВП и промышленное производство действительно так безудержно падали, почему же на российском фондовом рынке с середины 1996 года по октябрь 1997 года был зарегистрирован такой феноменальный рост? Согласно индексу РФБ (RTS) Российской фондовой биржи, стоимость российских ценных бумаг выросла в три раза за одиннадцатимесячный период – с ноября 1996 года по октябрь 1997 года<sup>17</sup>. В результате у российского фонда «Лексингтон Тройка Диалог» (*Lexington Troika Dialog*), который покупал только российские ценные бумаги, зарегистрированы доходы выше, чем у любого другого инвестиционного фонда в мире за год, заканчивая 31 октября 1997 года<sup>18</sup>. Почему инвесторы в такой

Таблица 2.6. **Процентное изменение в потреблении электроэнергии и ВВП в России, 1991–1998 гг.**

|                           | 1991 | 1992  | 1993 | 1994  | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---------------------------|------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|------|
| Потребление электричества | -1,3 | -5,7  | -5,1 | -8,5  | -1,8 | -1,5 | -1,6 | -1   | +2,2 | +3,5 |
| Официальный ВВП           | -5   | -14,5 | -8,7 | -12,6 | -4,1 | -3,4 | +0,9 | -4,9 | +3,2 | +7,7 |

Источники: Госкомстат России, *Российский статистический ежегодник*, М.: Госкомстат, 1998, с. 47, 395; 2000, с. 19. *«Экономика и жизнь»*, январь 2000, № 4, с. 30.

степени играли на повышение, оценивая деятельность и перспективы российских предприятий, если экономика действительно была в столь бедственном состоянии? Журнал «Экономист» (*The Economist*) обратил пристальное внимание на этот парадокс в своем еженедельном рейтинге фондовых рынков и ВВП 25 развивающихся стран. В августе 1997 года из всех 25 стран рейтинга на российском фондовом рынке был зафиксирован самый высокий рост: 134,7% за предшествующие 12 месяцев. По контрасту, за исключением Венесуэлы, Россия была в этом рейтинге страной с самым незначительным ростом ВВП – было зарегистрировано падение на 0,6% во втором квартале 1997 года. Что же происходило? Как пишет газета «Файнэншиэл Таймс» (*The Financial Times*), «реальная экономика и финансовый мир, похоже, находятся в разных компаниях»<sup>19</sup>.

Ответ пришел довольно скоро. Всего через двенадцать месяцев после достижения пика в 571 единицу в октябре 1997 года, индекс РФБ упал до отметки 39. Один доллар, вложенный в октябре 1997 года, всего через год, в октябре 1998-го, стал стоить меньше семи центов!

Как бы ни старались те, кто хочет обелить политику реформ начала правления Ельцина, оснований для такого экономического ревизионизма у них явно недостаточно. Тем не менее подобные «отклоняющиеся» тенденции сбивают с толку. Как сказал один проницательный наблюдатель, «экономическая система России претерпела такие стремительные изменения, что невозможно получить точный и правильный расчет ее состояния... Почти все, что можно сказать об этой стране, будет и верным, и ложным одновременно». Сейчас это кажется достаточно очевидным, но ведь было написано еще в 1925 году, и этим аналитиком был Джон Мэйнард Кейнс<sup>20</sup>. Но даже если российская экономика на самом деле здоровее, чем показывает официальная статистика, и рост, который наконец начался в середине 1999 года, сохранится, трудно отрицать, что российские экономические реформы не оправдали оптимистических предсказаний тех, кто считал, что Россия примет рынок и восполнит потерянное время быстрым экономическим ростом. Более того, ни в коем случае, и да-

же после начала экономического роста в 1999 году, нельзя сказать, что результаты были достаточно впечатляющими, чтобы оправдать распространение таких социальных чудовищ, порожденных реформами, как русская мафия, бизнес-олигархия, бегство капитала и инфляция. Эти чудовища оседлали Россию и породили дисфункциональные, трудноизлечимые модели поведения.

## II

Защищая свои действия, те, кто был у власти, как, скажем, Егор Гайдар и Анатолий Чубайс, дают рационалистическое объяснение тому, что они совершили. Они утверждают, что в 1992 году судьба реформаторского движения и даже отказ от коммунизма были под сомнением. Поэтому они-де чувствовали, что после неудачного переворота в августе 1991 года важно было принять стратегию, которая бы укрепила первоначальную решимость общества отказаться от коммунистической системы. Каждый раз, отвечая на обвинения, Чубайс настаивает на том, что, какими бы ни были последствия злополучного процесса реформ, предотвращение возвращения к власти коммунистов было достаточным оправданием тому, что произошло потом<sup>21</sup>.

Но обоснованна ли такая защита? Если бы реформы, особенно приватизация, пошли по другому или более плавному курсу, означало ли бы это возврат к централизованному планированию и коммунизму? Исходя из того, что произошло в Польше (мы подробнее поговорим об этом в главах 4-ой и 10-ой, где будет идти речь о введении либерализации цен, реформе законодательства и поддержке «стартующему» бизнесу), более постепенный и несколько более медленный процесс приватизации совсем не обязательно должен был привести к возврату коммунизма. Во всяком случае, более постепенный подход к проведению приватизации, как это было в Польше, мог бы дать шанс для появления более здоровой рыночной экономики, без тех искривлений, которые стали отличительной чертой рынка в России, и без «избранного» круга лиц – новых, нарушивших чужие права, собственников и держателей крупных пакетов акций, которые сейчас все более затрудняют принятие необходимых лечебных мер.

Разумеется, не вся приватизация была извращенной или насильственной. Тем не менее было множество заказных убийств, и одно время, как утверждалось, мафия контролировала – ни много, ни мало – 70% частного сектора страны<sup>22</sup> (более полное обсуждение мафии см. в главе 9). И все же большинство русских, которых я встречал, особенно те, кто сам не участвует в бизнесе, не чувствуют, что им напрямую угрожает организованная преступность. Но при этом упускается тот факт, что из-за усилий мафии по созданию картелей и монополий цены почти на все продукты выше, чем они могли бы быть. Таким образом, населению косвенно наносится ущерб. Однако даже это дискутируется. Некоторые утверждают, что, поскольку мафия обычно забирала только 10–20% прибыли, вести бизнес в России таким способом могло быть действительно дешевле, чем если бы государство было сильнее и могло бы вытеснить мафию. Без мафии, но при эффективном государственном контроле, государство предположительно могло бы собирать больше благодаря почти 200 различным налогам, которые действовали по крайней мере вплоть до 1998 года. Действительно, к концу 90-х все больше и больше бизнесменов стали говорить мне, что государственная коррупция и вымогательство стали большей проблемой, чем мафия. Многие бизнесмены говорили, что, пока президент Владимир Путин не провел свою «серию» снижения налогов в 2001 году, сочетание взяток и официальных налоговых ставок, если бы их все заплатить, составило бы почти 100% прибыли, а иногда и больше.

Нет сомнения, что ущербный процесс приватизации с его ошибками и есть причина многих сегодняшних проблем России. Олигархи, будучи продуктом этой приватизации, отвечают за многое из того, что пошло «не так». Президент Путин по меньшей мере частично был прав, когда сделал язвительное замечание группе олигархов (см. главы 6 и 7), решивших призвать правительство относиться к ним более благосклонно. И это в устах Президента звучало как предостережение: «Когда вы требуете политических гарантий для себя и своего бизнеса, я хочу привлечь ваше внимание к тому факту, что строили это государство вы сами, в огромной степени через политические или полуполити-

ческие структуры, которые находились под вашим контролем. Так что не вините отражение в зеркале»<sup>23</sup>. Другими словами, не вините зеркало, когда вы видите в нем собственное лицо.

### III

Хотя олигархам и не следует давать иммунитет от критики, но ради справедливости надо сказать, что они были только одной из тех сил, которые сделали все, чтобы гарантировать неудачу реформ. Мы детально исследуем другие препятствия, включая отсутствие консенсуса в народе по поводу того, следует ли стране двигаться к рынку или лучше сохранять централизованное планирование и государственный контроль. Неудивительно, что политические деятели обнаружили, что находятся на разных позициях и не желают работать вместе. Но даже если бы и было согласие, Ельцину и его близким советникам все равно пришлось бы нелегко. Стартовые условия, как мы заметили, были какими угодно, только не благоприятными. После семидесяти лет вертикального контроля и того, что обманчиво называлось демократическим централизмом, стране не хватало кадров умелых и опытных руководителей, которые могли бы думать самостоятельно. Такие лидеры были необходимы для того, чтобы справиться не только с переходом к рынку, но и с разрывом связей, который произошел вслед за распадом СССР на пятнадцать разных стран. Другим препятствием была необходимость приспособиться к внезапному окончанию холодной войны. Очень немногие предвидели это событие, и конец гонки вооружений принес с собой огромную головную боль экономике. Приспособиться, несомненно, было бы легче, если бы существовала развитая инфраструктура рынка, которая могла бы смягчить падение. Но немногие рыночные институты, которые развивались в эпоху царизма, были все уничтожены при коммунизме, и это означало, что все нужно было изобретать заново. Наконец, может показаться, что это не проблема, но в действительности огромные природные богатства России обернулись не преимуществом, а недостатком.

Начнем с неспособности лидеров работать вместе. Медовый месяц, последовавший после ельцинской виктории над путчем,

быстро закончился. Спустя несколько месяцев Верховный Совет страны (как назывался парламент до 1993 года) начал непрерывно ссориться с президентом Ельциным и его командой. Другими словами, наездники не могли прийти к единому мнению по поводу того, куда следует направить лошадь. Эти битвы достигли своей кульминации в попытке переворота, предпринятой группой, включавшей Александра Руцкого, вице-президента, выбранного «собственноручно» Ельциным, и Руслана Хасбулатова, Председателя Верховного Совета. Несмотря на танковую атаку, что уже само по себе было ужасно, на российский Белый Дом, в котором тогда работал парламент России, все-таки Ельцин восторжествовал.

Ельцин победил, но успех его кампании по переизбранию в президенты несколько лет спустя, в июне 1996 года, выглядел довольно неопределенно в течение нескольких месяцев. Ведь в конце концов коммунистам удалось набрать больше голосов, чем любой другой партии, в декабрьской битве 1995 года за Думу, как уже стал тогда называться парламент. Неопределенности добавляло и то, что к июню 1996 года помощники Ельцина не могли больше скрывать тот факт, что у Ельцина были очень серьезные проблемы с сердцем. Несмотря на срежиссированные попытки переубедить народ, в конце концов, признание в том, что Ельцину пришлось делать пятикратное шунтирование, только усилило недоверие к правительству.

При этих обстоятельствах немногие в России продолжали верить в ее экономику. Конечно, были такие люди, которые верили, правда, чаще иностранцы, чем русские. Но подавляющее большинство русских, у которых были деньги, делали все, чтобы контрабандой вывезти их из страны, во многом так же, как это делают в Латинской Америке или в Азии. Это была естественная реакция на столкновение с безудержной инфляцией, «шалым» и всепроникающим насилием, наглой мафией, коррупцией правительства и политической нестабильностью. Было много случаев, о которых рассказывали западные банкиры, когда было обычным делом для русских зайти в банк, открыть чемодан и вываливать пачки стодолларовых купюр. Один репортер сам стал свидетелем

того, как русский принес чемодан, набитый пятьюстами тысячами долларов<sup>24</sup>. У брокеров по недвижимости тоже бывали подобные «сюрпризы». В других случаях экспортеры российской нефти, газа и прочих природных ресурсов просто поручали своим потребителям провести платеж на их счета в западных банках. Многие политики, включая мэров некоторых больших городов, открывали подобные счета, собирали проценты с дохода от продаж недвижимости и налоговых сборов, принадлежащие городу, и направляли их на эти счета.

Те, кто не был ни политиком, ни человеком, вовлеченным в экспортный бизнес, искали какой-нибудь иной способ, благодаря которому они могли бы защитить свои активы. Импортёры тоже «открыли» одну из наиболее остроумных стратегий, с помощью которой можно было преуспеть. Она заключалась в размещении за границей больших заказов на покупку иностранных товаров. Затем предполагаемый импортер отдавал распоряжение своему банку перевести средства на зарубежный счет, но на самом деле потом не поставлял и никогда не ввозил указанные товары.

Естественно, точных данных о суммарном объеме таких транзакций нет, но широко распространено мнение, что из страны с 1991 по 2000 год ежемесячно «секретно» переводились средства в среднем на сумму по меньшей мере 1 млрд. долларов<sup>25</sup>. Но как только после выборов Ельцина в 1996 году на фондовом рынке на акции поднялись цены, безмерно подстегиваемые иностранными инвесторами, у российских инвесторов возникла зависть, и некоторые решили, что и они должны получить свою долю от этих щедрот. Так, в конце 1996 – начале 1997 года, а потом снова в 2000 году, после избрания Путина, некоторые русские периодически возвращали свои средства из таких стран, как Кипр, Швейцария, Великобритания и Соединенные Штаты.

Принимая во внимание такую экономическую и политическую круговерть, стоит ли удивляться тому, что решение государства о приватизации вызвало скандалы и разногласия. К тому же развал Российской империи на пятнадцать частей и отказ от централизованного планирования привели к разрыву связей.

Те, кто долгое время покупал друг у друга и продавал друг другу что-то в этих, теперь независимых странах, не только должны были сейчас сами, без руководства и диктата планировщиков из центра, заботиться о себе, но и сами же должны были организовывать торговый доступ через границы государств, преодолевая тарифные и валютные барьеры. Конечно же, не все были довольны тем, как Москва и Россия управляли торговыми и денежными отношениями в старом СССР, но там были свои преимущества, которые заключались в возможности торговать на таком большом рынке. Ну а разрушение этой системы за одну ночь, конечно же, должно было внести ужасную сумятицу и дорого обойтись. Так оно и случилось.

Свою лепту в хаос внес развал Советского Союза, совпавший с концом холодной войны. Для тех, кто беспокоился о сохранении мира во всем мире или об угрозе внезапной ядерной войны, это было как несбыточная мечта, вдруг ставшая реальностью. Но для экономики это был еще один сокрушительный удар. Успех и достижения советской экономики в очень большой степени зависели от стимулирования закупками советского военно-промышленного комплекса. Бывший президент СССР Михаил Горбачев пишет, что военные расходы достигали 20% ВВП<sup>26</sup>. Это было достаточно серьезно, но в таких городах, как Иркутск, Пермь, Новосибирск, и даже в Санкт-Петербурге, по некоторым оценкам, около 70% промышленности было ориентировано на военное производство<sup>27</sup>. Поэтому воздействие, оказанное значительным сокращением военного бюджета, было основательным. Политики обещали друг другу дивиденды мира. Но когда экономика так сильно «подсела» на военном производстве, ослабление напряженности с очень большой степенью вероятности, приводит к катастрофе в производстве, а если были бы проведены в жизнь законы о банкротстве, то – к обширному банкротству. Даже при наилучших обстоятельствах конверсия военной промышленности в гражданскую – сложная задача. Но если, сверх того, экономика одновременно движется от системы централизованного планирования к рыночной, то неизбежны и массовая безработица, и закрытие фабрик. Немногие правительства, даже те, кото-

рые не являются демократическими, могут пережить такую «радикальную хирургию». Российский народ известен своей способностью выносить невероятные трудности и страдания, но столь резкое сокращение военных затрат и наложение жестких ограничений бюджета (никаких субсидий) вызывало риск массовых уличных протестов и возможного насилия. Вряд ли это было подходящее время для того, чтобы начинать другие далеко идущие социальные эксперименты, такие, например, как приватизация крупной государственной промышленности. Но такие реформаторы, как Гайдар и Чубайс, решили, что ждать было бы еще опаснее.

Приватизационным попыткам реформаторов не благоприятствовали не только семьдесят лет репрессий и антирыночной идеологии, навязанной коммунистами, но и то, что у рынка никогда не было прочных корней и в эпоху царизма. Как мы рассмотрим подробнее в главе 3-ей, бизнес при царе, в лучшем случае, имел поверхностное сходство с тем, что мы сочли бы жизнеспособной рыночной конкуренцией. Поэтому и неудивительно, что многие из аномалий рынка, которые отличают бизнес в России от сегодняшнего бизнеса на Западе, возникли еще при царях. Так, многие понятия, например такие, как государственный контроль над сырьевыми ресурсами и всепильная роль, которую играют в стране *чиновники*, уходят своими корнями в эпоху царизма, при коммунизме эти пороки только усугубились. Ричард Пайпс, например, утверждает, что мы на Западе настолько пропитаны рыночной системой, сдержками и противовесами, которые со временем эволюционировали вместе с ней, что принимаем их как данность. Россияне же, напротив, таким же образом автоматически признают доминирующую роль государства. Пайпс назвал российский подход «патримониализмом». Как он полагает, суверен патримониалистского государства считает себя не только правителем страны, но и ее владельцем<sup>28</sup>. Таким образом, в распоряжении царя пребывают не только люди, но и земля. Это было так, поскольку царь считал себя владельцем природных ресурсов страны и ее почвы и раздавал экономические привилегии своим подчиненным на том условии, что они, в свою очередь,

будут его поддерживать. Эта власть царя делегировалась *чиновникам*, которые затем использовали ее ради собственной выгоды. Поэтому и неудивительно, что ни тогда, ни сейчас для российского бизнесмена практически невозможно вести дело без хорошо оплачиваемого им покровителя «при дворе». Тем, у кого нет таких хороших связей, приходится прибегать к уплате откровенных взяток и широко распространенным подкупу и коррупции. Конечно, есть коррупция и покровители «при дворе» и в Западной Европе, и в Соединенных Штатах, однако такое всеохватывающее государственное доминирование главы исполнительной власти страны – это анафема для большинства рыночных экономик, оно предоставляет возможности как для коррупционеров, так и для дающих взятки.

Концепция «патримониалистского государства» помогает объяснить признание коммунизма российским народом. Не кто иной, как Коммунистическая партия, установил еще более крайнюю форму патримониализма, чем царь. В советскую эпоху государство и партия, а через них Генеральный секретарь ЦК КПСС, контролировали все средства производства, включая землю. Генеральный секретарь опирался и полагался на партию и государственную бюрократию для того, чтобы не только наблюдать за использованием этих ресурсов, но и управлять ими. Вероятно, сталинская эпоха была временем, когда коррупция была меньшей проблемой именно из-за жестокости сталинских репрессий. Но даже в самые драконовские времена существовали коррупция, преступления и привилегии для немногих избранных. Экономические реформы, начатые Никитой Хрущевым, продолженные Борисом Ельциным и даже Владимиром Путиным, были основаны во многом на тех же самых посылах, которых придерживались и цари, а именно на том, что государственные правители властны раздавать в управление, если не во владение, ценные активы вассалам, которые в той или иной форме присягают на верность партийному лидеру и его ближайшим сподвижникам. Эти привилегии включали не только очевидное «владение» фабриками, но и освобождение от налогов и тарифов, доступ к государственным фондам и получение разрешений и лицензий. И

точно так же, как во времена царизма с его *чиновничеством* или Генерального секретаря с его *аппаратчиками*, посткоммунистическое российское правительство управляется современными бюрократами, маскирующимися под гражданских служащих. Побочные продукты – коррупция и необходимость в патроне на высоком государственном посту, который оказывает протекцию, – во многом остаются все такими же, как и были. Как выразился Ельцин, «коррупция – это наша старая проблема ... коррупция как сорняки. Как бы ты ни старался от них избавиться, они появляются снова и снова»<sup>29</sup>.

Многие из советников, работавших над экономической реформой в России, отвергали предположение, что Россия и русские по-другому справляются с экономическими ситуациями, чем их визави на Западе. Нет такого феномена, утверждали эти советники, как особый российский «экономический человек»<sup>30</sup>. Тех из нас, кто настаивал на том, что российская история и культура не подготовили русских к рыночной экономике, часто просто увольняли, как защитников этой концепции<sup>31</sup>.

Но если даже некоторые россияне и так же реагируют на те же самые стимулы, как американцы или немцы, то все-таки проблема в том, что институты, которые были «вылеплены» за семьдесят лет коммунизма и за века царского правления, очень сильно отличались от тех, которые развились на Западе. Таким образом, ответная реакция вполне может быть такой же, но так как соответствующие институты в России очень сильно отличаются от западных, то эффект этой ответной реакции может быть канализирован совсем в другом направлении. Другими словами, «культура» вносит изменения. Но, как мы увидим в главах 4 и 5, слово «культура» стало «красной тряпкой» для многих экономистов, которые утверждали, что экономике наплевать на все эти соображения.

Не нужно быть марксистским экономическим детерминистом, чтобы признать, что действительно есть случаи, когда давние культурные традиции уступают превосходящим соблазнам новых экономических инициатив. Однако чем больше различий в структуре институциональной среды, тем выше вероятность,



что будут различаться и ответные реакции. Например, многие западные советники приводили довод, что неважно, если в процессе приватизации генеральными директорами новых предприятий станут неподходящие и некомпетентные менеджеры, включая даже тех, кто связан с мафией. Случись что-нибудь подобное на Западе, снизились бы прибыли, держатели акций были бы весьма огорчены, а совет директоров провел бы «мобилизацию», чтобы проголосовать против некомпетентных управленцев и назначить новое руководство. Проблема в том, что, хотя это может с некоторой регулярностью случаться и на Западе, даже в Соединенных Штатах, этот результат, например увольнение некомпетентных, не гарантирован. Тем более, что это реже происходит в России, где, как мы увидим в главе 7-й, «диспуты» по поводу контроля над предприятием с мафией или соперниками-претендентами заканчивались и все еще заканчиваются заказными убийствами.

Многие западные реформаторы не смогли понять того, что, даже если мафия и не вовлечена, редко бывает, чтобы владельцы акций и директора были способны устранить должностное лицо на предприятии в российской драке за полномочия. Причина в том, что национальные корпоративные правила управления и государственные законы на Западе, которые, в свою очередь, подпираются «самоналоженными» правилами и кодексами поведения, добровольно установленные на рынках ценных бумаг, в России только вводятся в обиход. Более того, законы, которые принимаются, непоследовательны. В некоторых случаях одни «кусочки» и «куски» законодательства взяты из одной законодательной системы, а другие – из другой. Часто это делали, не предвидя того, что могут возникнуть противоречия, но в некоторых случаях российские должностные лица сознательно создавали такую двусмысленность. Чем неопределеннее значение закона, тем вероятнее, что бюрократам будет предоставлено право решать, что должно делать, а что не должно, и тем вероятнее, что такой бюрократ получит взятку. По этой же причине, даже если законы последовательны, нет гарантии, что они будут соблюдаться и проводиться в жизнь. Это отличие, которое многие со-

ветники не смогли оценить, особенно потому что многие из них приехали из западных стран, где рынки ценных бумаг и права держателей акций ревностно охраняются.

И в конце концов несчастье России состоит в том, что она очень богата. Это может показаться странным лидерам большинства остальных стран мира, которые завидуют богатейшим российским запасам газа, нефти, золота и других драгоценных и цветных металлов: если бы только они могли быть такими удачливыми! Проблема, однако, в том, что именно наличие таких богатств и порождает худшие из форм российской жизни. Ситуация, когда большая часть самых богатых ресурсов страны была внезапно брошена на «драку-собаку» и должна была достаться тому, кто был в наибольшей степени «убедительным», или же тому, кто назовет наивысшую цену, не могла остаться без внимания большинства «пиратов». Они, естественно, не могли пройти мимо. И ряд из них был готов пойти на более чем жесткие риски, включая обращение к криминальным тактикам, замешанным на грубой силе, чтобы овладеть этими ресурсами. В Польше же и Китае природные богатства, напротив, значительно скуднее, поэтому «вознаграждение» обычно не стоит того, чтобы рисковать, прибегая к насилию или даже убийству.

#### IV

Это был болезненный урок. Однако со временем все больше и больше наблюдателей стали признавать, что в разработку стратегии реформ должны входить и другие факторы, а не только экономика. Это не значит, что убеждены все. Например, те, кто разрабатывал официальную стратегию приватизации, медленно и неохотно признают свою ответственность за эти, «рожденные вне согласия», меры – ведь это признание означает, что они были не правы.

Так, даже сейчас тот, кто нападает на методы приватизации в России, рискует нарваться на бешеный отпор со стороны некоторых бывших советников. Возьмем, например, атаку на Джозефа Штиглица, который был главным экономистом Всемирного банка до января 2000 года. В своей необычной критике «органи-

зации-побратима» Штиглиц ставит под сомнение условия, установленные Международным валютным фондом (МВФ) для стран, обращающихся за займами к Фонду.

Он также критиковал так называемый «Вашингтонский консенсус» относительно экономической трансформации, который отчасти лежал в основе идей, выдвинутых трио в лице Максима Бойко, Андрея Шлейфера и Роберта Вишни<sup>32</sup>. Особенно Штиглиц критиковал «самых лучших и умных на Западе», которые кончили тем, что обратились, по его выражению, к «простеньким моделям из учебника или наивной идеологии». Явно чувствуя себя пойманным с поличным, Андерс Аслунд ответил, что «Штиглиц ставит в потрясающе неудобное положение самого себя и Всемирный банк. Ничего не зная, он произносит вслух любую глупость, какая только придет ему в голову»<sup>33</sup>. Конечно, Аслунд написал это до того, как Штиглиц в 2001 году стал лауреатом Нобелевской премии по экономике. О критике Штиглица также дискутировали многие западные экономисты и российские реформаторы, хотя и в более джентльменской манере<sup>34</sup>.

При всей ярости атак на Штиглица он был отнюдь не единственным аналитиком, кого приводили в ужас российские реформы и те советы и процессы, которые они вызвали к жизни. Один из самых вдумчивых критиков того, как проводились российские реформы, – Алан Гринспен (Alan Greenspan), Председатель Совета управляющих Федеральным резервным банком США<sup>35</sup>. Многие связывают его имя с выдающимся успехами, рекордным американским экономическим бумом в середине 1990-х, благодаря чему он неуязвим в настоящее время для критики, подобной той, что была направлена против Джозефа Штиглица. Мы обычно не думаем о Гринспэне как о специалисте по российской экономике, однако в своей лекции в Международном центре имени Вудро Вильсона в июне 1997 года Гринспен точно указал причины, из-за которых у русских было столько трудностей с приватизацией. Для Гринспэна самой главной проблемой была разница в «культуре» – слово, которое, как мы видели, другие экономисты временами затрудняются произнести на публике. Как он сам говорит:

«Многое из того, что мы принимали как данность в нашей системе свободного рынка и приписывали человеческой природе, оказалось вовсе не природой, а культурой... Демонтирование функций централизованного планирования в экономике не устанавливает автоматически, как некоторые считали, свободно-рыночную предпринимательскую систему. Рыночную экономику подпирает огромная масса капиталистической культуры и инфраструктуры, которая эволюционировала в течение целых поколений: законы, конвенции, поведение и широкий спектр бизнес-профессий и практик, которые не имели важных функций в экономике с централизованным планированием»<sup>36</sup>.

Если бы только российские реформаторы Егор Гайдар и Анатолий Чубайс, а также их западные консультанты, такие как Андрей Шлейфер, Джонатан Хэй, Андерс Аслунд, Джефффри Сакс и Лоренс Саммерс, в большей мере осознавали эти различия перед тем, как начали разрабатывать свои программы в конце 1991 года. Но кроме небольшого числа советологов, пытавшихся объяснить отсутствие в России подходящих институтов и культуры, на эти различия указывали лишь немногие. Одним из них был Гринспен:

«Слишком мало современные аналитики уделяли внимания организационной инфраструктуре, которая требуется для рынка. [Вполне подходит, замечает Гринспен, и опыт с черными рынками.]\* Черные рынки по определению не поддерживаются нормами права. Там не существует права владения и распоряжения собственностью, защищаемого правоохранительной властью государства. Нет договорного права, законов о банкротстве или судебного надзора и правового решения, опять-таки вводимых государством. *Важнейшая инфраструктура рыночной экономики отсутствует*»<sup>37</sup>.

Это последнее предложение критически важно для всего, что последует далее.

## V

Не беспокоясь об отсутствии таких предпосылок, реформаторы начали стремительно вспахивать борозду приватизации и поначалу гордились собой на основании хотя бы того факта, что

---

\* Комментарий М. Голдмана.

60–70% российских государственных предприятий было приватизировано всего за три или четыре года.

Такой подход был разумным, когда дело касалось маленьких магазинчиков в стране, хотя даже и в этом случае многие из этих магазинов продолжали в значительной степени работать так же, как работали, находясь долгие годы в государственной собственности. Большинство новых владельцев не сделали вливаний капитала в свой бизнес. Еще меньшее число утруждали себя мыслями о том, как изменить способы обслуживания потребителей. Единственная заметная перемена – как только 2 января 1992 года закончилось регулирование цен и представилась возможность получать приличную прибыль, большинство товаров стало доступнее, и многие владельцы магазинов смогли расширить ассортимент товаров, предлагаемых для продажи.

Как мы увидим впоследствии, в то время, когда было разумным двигать дальше другие реформы, такие как либерализация цен и упразднение многих форм государственного контроля, приватизация более крупных предприятий была отягощена трудностями. Во многих случаях, в результате непредвиденных и плачевных последствий этих реформ, сущность и форма российской экономики были определены на годы, а возможно, и на поколения вперед. Обогащение лиц, располагавших конфиденциальной информацией, и сделки «в свою пользу», которые имели место, были неизбежным последствием решения Чубайса запустить немедленную кампанию по приватизации, прежде чем была установлена адекватная инфраструктура.

Довольно странно, но поначалу директора государственных предприятий совсем не жаждали «приватизироваться». Они боялись, что потеряют свою власть, престиж и привилегии. Только позже они стали понимать, что в результате окажутся даже в еще лучшем положении, чем прежде, в качестве собственников предприятий, которые Чубайс хотел приватизировать.

Обычно российская бюрократия способна расстроить или, по крайней мере, затормозить любой проект по своему выбору, но со своими уникальными способностями политического администратора Чубайс оказался в силах преодолеть это противодей-

ствие. Помогло также то, что после некоторого сопротивления Гайдар и Чубайс согласились на соответствующий законопроект, предложенный членами Верховного Совета, который облегчил и сделал практически бесплатным для директоров доступ к контрольному пакету акций своих предприятий. Действуя, как советский управленец, Чубайс, словно паровым катком, продавливал свою приватизационную кампанию, а если и допускал исключения, то немного.

Он двигался настолько быстро, что временами его критики, включая и бывшего в то время премьер-министром Виктора Черномырдина, фактически сравнивали его со Сталиным и с его кампанией по коллективизации сельского хозяйства. Проявляя чрезмерное усердие в выполнении указаний Сталина, партийные и государственные чиновники стали коллективизировать все, что попадалось на глаза, создавая невероятный хаос<sup>38</sup>. Это привело к тому, что в марте 1930 года Сталин замедлил темп. Как он выразился, «у нас голова закружилась от успехов». Конечно, Сталин устанавливал государственный контроль, а Чубайс пытался устранить его, но, как это типично для России, и Сталин, и Чубайс настаивали на мгновенных, неэволюционных трансформациях. Это неизбежно вело к крайностям и искажениям.

Навязывая политические цели и игнорируя экономические императивы, Чубайс по «нечаянности» создал такие структурные деформации в экономике, которые будет нелегко исправить. Он предпочел пренебречь тем фактом, что не существовало никакого рынка или конкурентной инфраструктуры, которые могли бы вобрать в себя или «усмирить» эти только что приватизированные монополии. Так же как не было и существенных процедур контроля, таких как аудиторские проверки и отчетность перед владельцами, держателями акций и советами директоров. (Как мы обнаружили в Соединенных Штатах, даже бухгалтерские фирмы с репутацией не могут быть полностью надежными).

Приватизация – сложное и трудное дело при самых лучших обстоятельствах. Даже Маргарет Тэтчер столкнулась с большими проблемами, когда она попыталась приватизировать некоторые государственные предприятия Англии. Это должно было насто-

рожить Чубайса, привлечь его внимание к опасностям, связанным с приватизацией, особенно потому, что в случае с Маргарет Тэтчер она имела дело только примерно с сотней предприятий, многие из которых были малыми<sup>39</sup>. Более того, у нее было преимущество работы в стране с развитой рыночной экономикой, где наличествуют опытная банковская и кредитная инфраструктура, а также конкурирующие между собой предприятия. Кроме того, в Англии были фондовый рынок и состоятельные инвесторы, которые привыкли играть по определенным правилам и тщательно разработанным нормативам. Напротив, в России, где Чубайс «распорядился» приватизировать тысячи предприятий за два или три года, не было инфраструктуры, сколько-нибудь сравнимой с английской, и ответ получился совсем иным.

Предположительно в начале 1990-х в России было уже несколько тысяч фондовых рынков и товарных бирж<sup>40</sup>. Рыночные специалисты сочли бы это удивительным, даже тревожным. Это было намного больше, чем могла выдержать нормальная рыночная система. Фактически же большая цифра отражала ненормальные условия, господствовавшие в то время в стране. То, что образовалось так много рынков, было вызвано необходимостью заполнить вакуум, созданный внезапным упразднением централизованного планирования. Без централизованного планирования покупатели и продавцы внезапно оказались в растерянности из-за того, что не знали, как связаться со своими поставщиками и потребителями. Не было справочных «Желтых страниц» или других заслуживающих доверия справочников, чтобы проконсультроваться, не было даже телефонной книги. Поэтому найти кого-то продающего или покупающего грузовик или десять грузовиков, бетон, лес или пшеницу часто было просто невыполнимой задачей. Товарные биржи, на которых торговали продукцией, нужной сегодня, а не фьючерсами, стали необходимостью. Большинство этих бирж оказались лишними и исчезли, как только появилась более нормальная рыночная инфраструктура, но к тому времени значительная часть ущерба от поспешной и сверхамбициозной приватизации уже была нанесена.

Другое различие между Соединенным Королевством времен Маргарет Тэтчер и Россией заключалось в том, что в России не было среднего класса со сбережениями, которые он мог бы использовать, чтобы купить только что выпущенные акции. Как мы видели, все сбережения, что были у большинства россиян, «стерла» двадцатishестикратная инфляция в 1992 году. Не было и класса инвесторов или надежных инвестиционных фондов, которые бы хотели скупать только что выпущенные ценные бумаги этих, только что купленных, предприятий. Единственными, кто контролировал в то время капитал, были члены мафии, партийная и правительственная *номенклатура*, которые начали «уводить в сторону» или захватывать правительственные и партийные фонды и золото, а также директора заводов, которые обращались с активами предприятий как с личной собственностью. Некоторые директора объединяли фонды своих предприятий, чтобы создать коммерческие банки. Эти банки, в свою очередь, предоставляли кредиты тем же директорам, так что они могли финансировать свои личные закупки акций, таким образом предприятия, которыми они руководили, становились их собственными, частными предприятиями.

Масштаб коррупции и инсайдеровские хищения, расцветшие в России, превосходили все виданное до сих пор. Но, учитывая наследие и царской России, и коммунистического Советского Союза, такой результат, вероятно, был неизбежным, и это не зависело от состава реформистского пакета. В третьей главе мы увидим, почему это так.

# Наследие царской ЭПОХИ

*Негодные и гнилые корни*

**П**РИНЯТЬ КОДЕКС рыночного делового поведения и рыночных институтов в сегодняшней России будет нелегко. Первое десятилетие приватизации оставило Россию не только скорее с деформированной, чем с реформированной системой общественных институтов и ценностей, но и имплантировало могущественный круг лиц, связанных общими интересами держателей контрольных пакетов, которые полны решимости сохранить status quo и «сорвать» перемены. Более того, в историческом плане нет какого-либо кодекса делового поведения, который можно было бы восстановить и на основе которого можно выстраивать новый, подходящий для сегодняшней России. Незначительное количество наработок в сфере предпринимательской деятельности и малочисленность институтов царской эпохи, которые соответствовали рыночной экономике и были бы полезны сегодня, почти полностью были уничтожены большевистским переворотом и последовавшими за ним семьюдесятью годами коммунизма. Более того, большинство частных предприятий, бизнесов в царскую эпоху находилось на ранней стадии

развития, их права были слабо определены, а законы с трудом проводились в жизнь. Царское правительство контролировало и коммерцию, и производство и только со временем согласилось пойти на некоторую либерализацию, поэтому так немного управленческих процедур и кодексов делового поведения можно сопоставить с тем, что было на Западе в то время. Кроме того, все это происходило более восьмидесяти лет назад. В последующие годы Советы не были заинтересованы в том, чтобы не отставать от развития рынка на Западе.

Когда же правительство Ельцина, после восьмидесяти лет отсутствия нормального развития рынка, попыталось вернуть к жизни некоторые из дореволюционных институтов, то это выглядело так, будто рыночную инфраструктуру царской эпохи и сопутствующие ей отношения тащат из ила времени. Поэтому и сходств между тем, как в России вели бизнес до революции, и тем, как это делается сегодня, будет много. В своих попытках заполнить временной разлом многие, исполненные благих намерений, консультанты и советники стремились трансплантировать зарубежные правовые и деловые нормы, которые, как они полагали, будут способствовать росту рыночной экономики в России.

К сожалению, необычайно большое число подобных попыток пока что оказались тщетными или, хуже того, привели к обратному результату. Чужеродные правила деловых отношений, вероятно, как были, так и останутся чужеродными, словно пересаженная печень, которая отторгается, если отсутствует поддержка изнутри, самой системы организма. Учитывая традиционную в России враждебность к иноземным нравам и установлениям, конечно, было весьма маловероятно, что российские власти с готовностью примут и внедрят полный и детальный пакет западных «порядков»<sup>1</sup>. В лучшем случае российское руководство могло предпринять некоторые попытки и провести ограниченные изменения, в то же время опуская другие, более спорные, но зачастую существенные детали. В таком случае, вместо того чтобы улучшить положение вещей, это могло нанести и уже нанесло огромный вред, особенно если при внесении подобных изменений

не было предусмотрено обеспечение обратной связи или механизмов саморегулирования. Это напоминает тот случай, когда администрация национального парка Эверглейдс во Флориде решила, что необходимо что-то сделать, чтобы остановить эрозию почвы и осушить большие участки болот, которые в то время считались бесполезными. Оглядевшись и поискав, есть ли еще у кого-нибудь похожая проблема, они обнаружили, что чайное дерево, судя по всему, справлялось с подобной задачей в своей исконной среде обитания – Австралии. Поэтому в 1900 году было принято решение посадить несколько этих деревьев во Флориде<sup>2</sup>. Флоридцы, однако, забыли привезти вместе с чайным деревом и его естественных врагов. В условиях, когда ничто не контролировало его рост, чайное дерево вскоре быстро и широко распространилось по Флориде. К концу 90-х годов XX века чайные деревья покрывали более 7,6 млн. акров и каждый день захватывали еще по 50 акров. Они стали большей угрозой, чем эрозия, которой они, как предполагалось, должны были воспрепятствовать.

Насаждение зарубежных правовых и коммерческих процедур, таких как приватизация или банкротство, в прежде коммунистическом Советском Союзе породило подобные, непредвиденные искажения. На Западе, например, законы о банкротстве применяются для того, чтобы помочь реструктурировать терпящие неудачи предприятия так, чтобы они могли восстановиться и вновь стать эффективными. В этом случае они смогут равно и справедливо удовлетворить своих кредиторов благодаря вырученной прибыли. Иногда это достигается за счет ликвидации предприятия или банка, но часто именно при помощи реструктурирования и возобновления работы предприятия. В России же, до проведения дополнительных реформ в 2002 году, процедура банкротства зачастую производила как раз обратный эффект. Пользуясь неопытностью судей, алчные олигархи в сговоре с местными губернаторами и при их поддержке придумали, как использовать подобные законы для того, чтобы захватывать не только борющиеся за выживание предприятия, но и те, которые в иных странах считались бы здоровыми и даже прибыльными.

Вот как это работает. Согласно самой простой схеме, местные власти по «повелению» различных олигархов инициируют некое сфабрикованное обвинение в преступлениях и выдвигают его против предприятия. Поступив таким образом или направив на предприятие налоговую полицию, региональные руководители могут затем заморозить банковские счета предприятия. В этот момент олигарх принимает меры, чтобы кредитор предприятия потребовал выплаты некоей непогашенной задолженности. Но поскольку фонды предприятия заморожены, то предприятие не может получить доступ к своему банковскому счету и, следовательно, принуждается к банкротству. Олигарх выкупает долг и затем, как сторона, обладающая контрольным голосом в обанкротившейся компании, требует права назначить новый менеджмент и взять контроль на себя. «Тюмень-нефть» отняла «Черногорнефть» у «Сиданко» (которая и сама не является образцом честности) именно таким образом. Судья, выносивший решение по этому делу, был назначен губернатором Леонидом Рокецким, который в свое время был председателем «Тюмень-нефти»<sup>3</sup>. А ведь совсем не так планировалась работа законов о банкротстве.

## I

Схожесть отношений между российским бизнесом и правительством в дореволюционную эпоху и сегодня обусловлена в значительной степени наследием царского «командования» собственностью и контроля не только над землей, но и в немалой степени над деловой активностью. Как отмечает Ричард Пайпс в своей книге «Собственность и свобода», в эпоху раннего феодализма в Западной Европе короли, так же как и цари, *de facto* ведали землепользованием, распределяя землю и деревни между местными вассалами<sup>4</sup>. Но между Россией и Западной Европой было и существенное различие. В Западной Европе отдельные лица постепенно стали владельцами собственности. В России, как мы выяснили во 2-й главе, царь продолжал владеть всей землей. Кроме того, он собирал земельный налог и требовал от своих подданных несения государственной службы. Такая власть означала, что он не должен был облагать дворян налогами или

требовать взамен различных «услуг», кроме обороны страны, как это делали западноевропейские короли<sup>5</sup>. Но тогда как уже в 1215 году, после подписания «Великой хартии вольностей», западные короли начали сталкиваться с вызовами как со стороны все более независимых местных баронов, полных решимости защищать «свою» землю, так и со стороны все более богатых и независимых купеческих гильдий, решительно настроенных защищать свою собственность. У царя таких проблем не было. Он в итоге даровал право на владение землей дворянам в 1762 году, но продолжал оставаться абсолютным правителем большую часть следующего века.

Эта абсолютная власть увековечила сама себя. Как писал Томас Оуэн в своем замечательном исследовании деловой жизни при царях, «жестокая цензура и запрет на создание представительских общественных институтов не давали возможности какой-либо социальной группе или коалиции сил ограничить самодержавие»<sup>6</sup>. Поэтому в России вплоть до прекращения существования царской власти были запрещены торговые палаты, так как они могли служить местом для собраний оппозиции, выступающей против государственной власти и царя<sup>7</sup>. По мнению Марка Раеффа, «государство оставалось у руля и сохраняло за собой инициативу вплоть до конца XIX века»<sup>8</sup>. И даже тогда попытки ослабить царскую власть заканчивались в лучшем случае лишь минимальным результатом. Р.М. Гусейнов отмечает, что только в 1870 году российские города получили самоуправление<sup>9</sup>. Это произошло не только намного позже того, как в Западной Европе монархи были вынуждены уступить сходные права бюргерам, но и в отличие от Западной Европы, где было необходимо бороться, чтобы завоевать эти права, в России царь расширил эти права по собственному желанию. Немногочисленные жители городов того времени, похоже, не особенно спешили воспользоваться этими привилегиями. Расширение прав для города было чем-то вроде царской «мысли вдогонку», появившейся вслед за отменой крепостного права в 1861 году.

Эти ограниченные права так и не пробудили устойчивого стремления ограничить царский авторитаризм самодержавия.

«Отцы» и главы российских городов, которые не были вынуждены бороться за эти привилегии, никогда в полной мере не пользовались ими и не ценили их так, как ценили их в Западной Европе. Более того, до самого конца XIX века именно цари (особенно Петр Великий), а не предприниматели были главными зачинателями промышленной деятельности, в те времена весьма примитивной. Как отмечает Михаил Карпович, в XIX веке идея создания новой фабрики почти всегда исходила от правительства, ибо предполагалось, что фабрики, созданные по его одобрению, будут способствовать увеличению военной мощи или доходов государства<sup>10</sup>. В подобных условиях немногие промышленники изъявляли желание критиковать государство.

Причина такой «сдержанности» была не в том, что крестьяне, купцы и ремесленники полностью поддерживали Петра Великого, его преемников или российский милитаристский упор на войну и в других приоритетах по расширению империи<sup>11</sup>. На самом деле было много попыток, по преимуществу нерешительных, ослабить царскую власть<sup>12</sup>. Однако подобные попытки оканчивались нулевым результатом, потому что, в отличие от западноевропейских предпринимателей и купцов, российское деловое сообщество было слабым, обычно имело дурную репутацию и, следовательно, было неспособно, да и не стремилось создать устойчивую политическую оппозицию или получить широкую поддержку<sup>13</sup>. Эта слабость отражала относительно недостаточное количество успешных купцов и промышленников, чьи дела не зависели от государственных контрактов. В основном по тем же причинам большинство российских городов, за исключением Санкт-Петербурга и Москвы, были административными, а не торговыми или промышленными центрами.

Это доминирование со стороны царя оказало столь же негативное влияние на рост и конкурентоспособность российской промышленности. Поскольку бизнес в такой большой степени зависел от царя, не существовало «встроенного» механизма обратной связи, чтобы произвести существенную модернизацию – «апгрейдинг» снизу доверху, или инновацию. Поэтому, когда Петр Великий решил создавать российские вооруженные и воен-

но-морские силы, он, вместо того чтобы ждать, пока кто-то откроет частное металлургическое предприятие, сам проявил инициативу и наказал организовать несколько металлообрабатывающих, кузнечных предприятий на Урале. Благодаря усилиям Петра Россия, наряду со Швецией, до 1805 года была крупнейшим в мире производителем железа и стали. Поскольку заводы были созданы по наказу Петра и зависели от государственных владельцев, несомненно, у них были определенные обязательства перед Петром и его преемниками, и выпуск продукции осуществлялся только по распоряжению царя<sup>14</sup>. В течение некоторого времени это было преимуществом. Но в ту пору, когда частные производители в других странах, особенно в Великобритании, начинали экспериментировать с новыми технологиями производства, российская сталелитейная технология оставалась до середины XIX века в основном такой же, какой она была тогда, когда Петр инициировал попытки по производству железа на Урале в начале XVIII века.

Неудивительно, что ко второй половине XIX века необходимость в некоторой гибкости и поиске некоего «соглашения» между царем и деловым сообществом становилась все более очевидной. Но, как отмечает Оуэн, несмотря на просьбы со стороны делового сообщества, у царя и его двора были проблемы с пониманием и реагированием на «естественный» динамизм и потребности современной корпорации. Царь отказывался ослабить свое жесткое регулирование бизнеса и уменьшить роль государства. Поэтому-то у России в дореволюционную эпоху никогда не было возможности создать культуру или комбинацию институтов, которые были бы способны сдерживать или ограничивать государство. Даже в 1598 году, в период Смутного времени, когда не было очевидного наследника царской линии и почти исчезла всякая управленческая власть, русский народ, похоже, оказался неспособным «бросить вызов государству и не допустить восстания автократии»<sup>15</sup>.

Неспособность обуздать власть царя объяснялась многими факторами. В отличие от Западной Европы Россия не испытала благотворного влияния просветительских проявлений эпохи Возрождения и воздействия интеллектуальных течений, появив-



шихся благодаря ей. Кроме того, Русской православной церкви в России никто никогда не бросал решительного вызова<sup>16</sup>. Старообрядческое движение действительно привлекло некоторых сторонников, но они никогда по-настоящему не угрожали господству православной церкви и ее полному контролю над властью и вероучением, в отличие от Мартина Лютера, который предпринял решительную атаку против католической церкви. Альянс царя и патриарха оставался незыблемым. Почти вплоть до XX века и церковь, и деловое сообщество были очень зависимы от покровительства со стороны государства. Это объясняет тот факт, почему так мало было призывов к ограничению власти царя и церкви и почему те немногочисленные попытки, которые все-таки предпринимались, оказались безрезультатны.

Йозеф Качковский, историк в области права, в 1908 году описал, сколь несостоятельны были попытки реформирования: «Бесспорно, мы наблюдаем попытки провести реформы; назначают комиссии и подкомиссии и пишутся законопроекты; но они никогда не доходят до утверждения и вступления в действие. Это характерная черта российской бюрократии – законопроекты, подготовленные и разработанные весьма детально, затем следуют [напрямую]\* в архивы»<sup>17</sup>. Все это еще в большей степени способствовало циничному отношению общества к правомочности тех законов, которые уже существовали<sup>18</sup>.

Господство царя, основанное на принципе «с вашего позволения», продолжало существовать на протяжении всего XIX века. По выражению социолога Натальи Евдокимовой-Динелло, «экономический капитал кого бы то ни было» строго зависел от «чиновничества и благосклонности царя». Если бы царь перестал вам благоволить, это бы означало конец вашего бизнеса. Динелло отмечает, что такая же атмосфера «приближенных ко двору» сохранилась и в коммунистическую эпоху, хотя властью тогда обладал уже генеральный секретарь, а не царь<sup>19</sup>.

Исторически правители России – цари, генеральные секретари, а теперь и президенты – мало расположены к тем, кто

занимался предпринимательством. «Хорошие» русские («наш тип людей») этим просто не занимались. Начиная с царских времен, принадлежавшие к высшему сословию служили при дворе или в армии. Они занимали некую достойную государственную должность, в то же время, теоретически, управляя своим поместьем. Подобная ментальность сохранилась и при коммунизме, когда она «подкреплялась» марксистским изображением предпринимателей и буржуазии как эксплуататоров рабочего класса. Совсем недавно, уже даже при рыночной экономике, Владимир Путин нападал на олигархов за расхищение денежных средств, манипулирование общественным мнением и вранье относительно положения российской экономики и состояния вооруженных сил<sup>20</sup>.

Зарабатывать деньги, будучи купцом или даже фабрикантом, всегда считалось грязным, непристойным и эксплуататорским делом. В отношении любой подобной деятельности существовало мнение, что предприниматели, уже по природе своей, – нечестные люди. Разумеется, подобные представления в XIX веке были типичными не только для России. Британская аристократия также относилась к предпринимателям с некоторой долей презрения. Аристократия, как истинные сквайры, выбирали службу при дворе, в армии, на флоте или в колониях. Многие из британской элиты также принадлежали к иерархии англиканской церкви. Что до французов, то и они не отличались в этом отношении. Писатель Оноре де Бальзак высказался от их лица, когда сформулировал тезис: «За каждым большим состоянием стоит преступление»<sup>21</sup>.

К несчастью, представления о темных делишках, спекуляциях и неприкрытой продажности зачастую были недалеки от истины. Существовало несколько предприятий, таких, например, как компания фабриканта Путилова, владельца оборонного предприятия в Санкт-Петербурге, весьма известных тем, что были относительно мало связаны с коррупцией<sup>22</sup>. Однако в целом нечестность была настолько широко распространенным явлением, что Николай Бунге, позже ставший министром финансов, обрисовал четыре способа, при помощи которых руководители крупных предприятий обманывали инвесторов:

\* Комментарий М. Голдмана.

- 1) превратить терпящее неудачи частное предприятие в акционерное общество и продать ничего не стоящие акции доверчивым инвесторам;
- 2) «раздуть» действительную стоимость собственности компании;
- 3) скверное управление;
- 4) если нет прибыли, выплачивай дивиденды из основного капитала<sup>23</sup>.

Советский историк-экономист Петр Лященко описал несколько афер 1890-х годов с размещением акций<sup>24</sup>. Эти схемы, вместе со способами, перечисленными министром финансов Бунге, очень напоминают американские спекулятивные аферы тех времен, не говоря уже о сегодняшних надувательствах. «Разводнение» акционерного капитала было самой излюбленной тактикой. В одном из случаев, упоминаемых Лященко, инвесторами была переведена солидная сумма в 8,5 млн. французских франков, но учредители акционерного общества вложили в предприятие только 1,5 млн. франков. Остальное ушло в карманы самих промоутеров, тех, кто продвигал сделку<sup>25</sup>. Еще чаще новые деловые предприятия начинались с государственного контракта и с согласия правительства заплатить за заказ в десять раз больше рыночной цены. Так же, как и сегодня, это требовало необходимых солидных контактов при дворе и в бюрократической структуре и «отката» за эти контракты, т.е. щедрых вознаграждений тем, кто проталкивал сделку. Как бы высокомерно ни относилась дореволюционная аристократия к предпринимательству и ведению дел с нуворишами, тем не менее она снисходила до принятия подобных благодарностей.

Честность и следование букве закона считались скорее помехой, чем достоинством. Подобное нарушение закона отражено в пьесе Гоголя «Ревизор», в которой воспринимается как должное, что есть единственный способ вести дела – это давать взятки, лгать и обманывать. Иностранцы считались особенно легкими мишенями: «Западноевропейский капитал находит, что работать в России очень тяжело. Причиной этого являются как псевдопатриотические крики об иностранной оккупации России, так и

традиции и предписания, дающие возможность любым паразитам высасывать кровь из любого предприятия»<sup>26</sup>. Это утверждение было впервые напечатано в журнале «Промышленность и торговля» в 1908 году, но оно могло бы быть написано и сегодня.

Предлагалось множество объяснений примитивного состояния практики ведения дел в России. В некоторой степени причиной этого был тот факт, что слишком мало представителей «высших сословий» снисходили до активного участия в делах (то есть не поверхностного или просто для вида). Не способствовало развитию экономики и то, что по меньшей мере 40% населения были крепостными, неграмотными и, в большинстве своем, исключенными из любых видов деятельности, кроме холопской, вплоть до отмены крепостного права в 1861 году. Позже некоторые из самых преуспевающих российских предприятий были созданы бывшими крепостными. Но какой бы впечатляющей ни была такая «мобильность вверх», она ничем не упрочила социальной позиции предпринимательского класса в целом – к его представителям относились как к *déclassé* (деклассированным) или *nouveaux riches* (нуворишам). Это же отношение частично объясняет, почему русские, несмотря на свое недоверие к иностранцам, с радостью передали занятие предпринимательством в руки иностранцев или меньшинств. Поляки, немцы, евреи, армяне или грузины были особенно активны в то время. При наличии традиционных предубеждений это только увеличивало то презрение, которое русские испытывали к предпринимательству.

Хотя и считалось, что иностранцы лучше, чем российская аристократия подходили для занятий бизнесом, тем не менее существовали ограничения их самостоятельности, особенно в том случае, когда можно было «сделать» много денег. По этой причине российские законы требовали, чтобы количество русских директоров в совете компании превышало количество иностранцев и чтобы только русские инженеры могли служить посредниками между компанией и ее русскими директорами<sup>27</sup>. Тем не менее к концу XIX века иностранные инвесторы стали играть все возрастающую роль<sup>28</sup>. Лященко сообщает о том, что 42,6% основных капиталов 18 крупнейших акционерных банков в 1914 году сос-

тавляли иностранные инвестиции<sup>29</sup>. И весьма значительное число промышленных предприятий контролировалось иностранцами. Так, в 1900 году на иностранные компании приходилось 28% от всего зарегистрированного капитала 1600 или около того существовавших тогда акционерных обществ<sup>30</sup>. К началу Первой мировой войны иностранные компании составляли седьмую часть от общего числа предприятий в стране, но на их долю приходилась треть всего корпоративного капитала страны. Иностранные инвесторы особенно активно действовали в нефтяной, химической, горнодобывающей и металлургической отраслях промышленности<sup>31</sup>.

Но к тому времени, как присутствие иностранцев и в финансовом, и просто в физическом смысле стало все более заметным, они должны были начать маскировать свое присутствие введением российских зиц-председателей. Подобное поведение было реакцией на озабоченность иностранным экономическим преобладанием и контролем. Это также подчеркивало исторически сложившееся двойственное отношение русских к иностранцам. Признавая, что некоторые западные принципы и понятия, наверное, заслуживают того, чтобы их перенять, группа людей, называвшихся «западниками», пыталась перенести в Россию западные институты и типы поведения. В то же время существовала и сильная тенденция ксенофобии. Таких националистов называли славянофилами, они опасались, что слишком тесное общение с Западом отравит Россию разрушительными идеями и действиями. И именно такая ксенофобия и недоверие привели к тому, что российские власти отгородили иностранцев от простого народа. Например, в царские времена московские власти ограничили место пребывания иностранных купцов районом, огороженным стеной, названным «Китай-город», остатки которого можно увидеть и сегодня. Так как иностранцы были столь ограничены в своей деятельности и российские власти продолжали опасаться западного пути развития, они оказывали сравнительно небольшое влияние на российскую практику деловых отношений, предпринимательские нормы и принципы ведения дел.

Эта боязнь иностранной «заразы» была так же очевидна и в советские времена, когда иностранцы в Советском Союзе должны были жить на специальных огороженных (обнесенных забором) территориях, где их охраняли двадцать четыре часа в сутки советские органы правопорядка. Интеллектуальные контакты были также ограничены. От русских требовали сообщать в КГБ обо всех несанкционированных контактах с иностранцами, и обычно только особо доверенным лицам разрешалось встречаться с иностранцами на территории СССР или за его пределами. Это чувство небезопасности сохранилось даже в XXI веке, при Путине. Весной 2001 года Российская академия наук издала постановление, предписывающее всем своим членам сообщать о любых контактах с иностранцами руководителям разведслужб.

Однако больше всего отличает предпринимательскую деятельность в Западной Европе и Соединенных Штатах от практики ведения дел в царской и сегодняшней России именно реакция на разоблачение сомнительных дел. Обычно, когда на Западе мошеннические и аморальные действия, вроде бухгалтерских подчисток в стиле компании «Артур Андерсен», «выходят на свет», принимаются серьезные меры по предотвращению их повторения. В этом отношении наиболее памятен президент Теодор Рузвельт. Подобные меры редко имеют стопроцентный успех, но обычно все же приводят к некоторому улучшению ситуации. Необходимость реформ требует, однако, преобладания в обществе согласия, поэтому коррупционная деятельность должна быть исключением, а не общим правилом.

Также должны быть как механизм самоотслеживания, так и «сторожевые псы» или общественные «погонялы», такие, скажем, как свободная пресса, наблюдательные комиссии и гражданское общество, которому позволяют разоблачать коррупцию. Вплоть до конца 1980-х годов российская пресса находилась под очень серьезным контролем. После периода *гласности* при президентах Горбачеве и Ельцине, когда президент Путин начал прижимать прессу и все большему числу журналистов стали отказывать в доступе к информации о развитии событий, снова некоторые обнаружили, что теперь необходимо работать в условиях фор-

мальной цензуры и самоцензуры. Более того, наблюдательные комиссии, организованные в годы правления Ельцина, чтобы иметь дело непосредственно со сферой предпринимательской деятельности, такие как Антимонопольный комитет или Федеральная комиссия по рынкам ценных бумаг, на сегодняшний день оказались неэффективными.

Томас Оуэн по контрасту сравнивает деловую практику царских времен с викторианской Англией XIX века<sup>32</sup>. В то время в Англии мошенничество и спекуляция были обычным делом, но к 1860 году как лидеры в сфере бизнеса, так и правительственные лидеры пришли к пониманию необходимости неких объективных стандартов. Неудача в обеспечении транспарантности, прозрачности дел, безусловно, отпугнула бы будущих инвесторов. Без транспарантности пострадали бы все, включая и тех, кто вначале был готов жульничать. Поэтому было решено создать строгие бухгалтерские стандарты, которые должны были принять к выполнению бизнес-предприятия<sup>33</sup>. Те, кто по тем или иным причинам не примет данных форм отчетности, будут лишены сертификации. Такие действия были одобрены британскими бухгалтерами уже в 1860 году и оформлены в виде закона в 1918 году.

Ничего подобного не произошло в дореволюционной России. На самом деле применительно к дореволюционной России даже говорить не приходится о профессиональных бухгалтерах. Когда нет того, с чем можно было бы сравнивать, не появляется и способа обуздать мошенническую деятельность компаний<sup>34</sup>. В ответ на непрекращающиеся мошенничество и обман власти отказались поддержать надзор и сертификацию, проводимые самим деловым сообществом. Вместо этого царь и его чиновники применили другое «лекарство» – усилили контроль.

Такой акцент на авторитарном контроле в России не ограничивается только деловым сообществом. И будь то царь, генеральный секретарь или президент, в любой неопределенной ситуации ответной реакцией всегда было насаждение жестких законов и контроля. И так как законы обычно оказываются «все-в-себя-включающими», то и предприятия, не вписывающиеся в эту «всеохватность», должны умолять чиновников сделать для них

исключение<sup>35</sup>. Это открывает дверь для взяток. К тому же это означает, что, хотя все выглядит так, как будто действуют нормы права, господствует закон, исключения для «фаворитов» и тех, кто дает взятки, делают ситуацию какой угодно, но только не правовой. В качестве иллюстрации – у советских властей была привычка хвастаться тем, что у них самое обстоятельное и требовательное законодательство об охране окружающей среды в мире. Верно, но этими законами пренебрегали гораздо чаще, чем их исполняли.

Подобное настойчивое обращение к контролю и регулированию в сочетании с недоверием и презрением к бизнес-миру и бизнесменам более чем что-либо другое объясняет, почему начиная с 1836 года предприятия, действующие в России, должны были обрести особое одобрение царя, прежде чем получить сертификат<sup>36</sup>. Россия не была единственной страной, установившей такой контроль. Но в отличие от других стран, которые постепенно начали систематизировать, упрощать и облегчать процесс по мере того, как регистрация предприятий становилась все более распространенной процедурой, Россия продолжала «требовать» персонального одобрения царя и, что еще важнее, его чиновников. Во всяком случае, вместо того чтобы создать автоматический механизм регистрации предприятия, как это вошло в практику на Западе, российские законы и согласования стали еще более обременительными и многоярусными<sup>37</sup>. Таким образом, вместо того чтобы способствовать модернизации и росту экономики, российские бюрократы препятствовали этому. В краткой формулировке Оуэна: «Что более всего поражает в истории царской экономической политики вообще и относительно хозяйственного права в особенности, так это то, что они демонстрируют неспособность царских чиновников принять или даже признать аксиомы современной капиталистической культуры»<sup>38</sup>.

Несмотря на многочисленные факторы давления в пользу перемен и адаптации к мировой торговле и промышленной революции, царь и его советники обнаружили, что они не в ладах с динамикой корпоративного развития и с движением в сторону самоконтроля в экономической жизни конца XIX и начала

XX века<sup>39</sup>. И не просто царь противился переменам. Пока законы оставались такими закостеневшими, чиновники могли продолжать находить для себя какую-либо роль, чтобы получать выгоду, по существу заниматься вымогательством. Благодаря железному контролю и надзору они препятствовали деловому сообществу на пути эффективного объединения, которое было необходимо, чтобы «продать» некоторое подобие политических и экономических изменений, которых добились их западноевропейские коллеги.

## II

Многие российские нормы ведения дел в XIX и начале XX века отличались от сегодняшних. Тем не менее остается поразительное количество сходств. Очевидно, что, когда Россия переходила к рынку в конце 1980-х – начале 1990-х годов, немногие из представителей дореволюционного делового сообщества были еще живы. Россия была исключительно непохожей на Польшу, которая испытала на себе лишь сорок пять лет коммунизма и которой коммунизм был навязан извне, а не установлен внутри. Тем не менее то, что сегодняшние способы ведения дел в России так напоминают нормы поведения девятистолетней давности, – это нечто большее, чем совпадение. Нетрудно умозаключить, что существует что-то в русской культуре и истории (желание контроля и коллективного сдерживания, так же как и боязнь индивидуальной инициативы), что заставляет российский бизнес возвращаться туда, откуда он и начался. Это вызывает в памяти традиционную русскую неваляшку: деревянную, утяжеленную в нижней округлой части; неважно, в каком направлении ее толкают, – она всегда возвращается в прежнее стоячее положение.

Это может показаться странным, но есть поведенческие сходства и в том, как управляют частным предприятием сегодня, и в том, как коммунистические лидеры руководили экономикой в эпоху коммунизма, когда частного бизнеса вовсе не существовало. Например, обман и хищения у государства считались нормальной ответной реакцией на государственное владение средствами производства. Взяточничество было обычным делом,

и к брежневским временам некоторые партийные руководители даже начали открывать тайные счета в зарубежных банках. В провинции тогда, как и сейчас, местные секретари партии (сегодняшние губернаторы) работали рука об руку с директорами местных заводов, защищая и поддерживая друг друга.

На другом примере видно, что сегодня, как и во времена коммунизма, к иностранцам в основном относятся как к липке, которую можно ободрать. Возьмем, к примеру, Эндрю Фокса, почетного консула Великобритании во Владивостоке и главу «Тайгер Секьюритиз» (*Tiger Securities*), инвестиционного фонда, созданного для инвестирования в экономику Приморского края. В декабре 1999 года Евгений Наздратенко, тогда губернатор края, вызвал Фокса к себе в кабинет. «Там были глава местной милиции, глава внутренних войск МВД края, губернатор, вице-губернатор и генеральный директор «Дальневосточной торговой компании» (ДВТК), прибыльной судоходной компании, основным владельцем акций которой стал Фокс<sup>40</sup>. Наздратенко потребовал, чтобы Фокс перепродал большую часть своих акций ДВТК краевой администрации. В противном случае, как сказали Фоксу, он «будет отправлен в тюрьму»<sup>41</sup>. Подобные инциденты не ограничиваются неправильным поведением своенравных губернаторов. В столь же печальном случае, который мы более подробно рассмотрим в главе 8-й, глава Российского Центрального банка и бывший первый заместитель премьер-министра сыграли важную роль в том, что были введены в заблуждение как МВФ, так и члены Лондонского и Парижского клубов международных кредиторов относительно объема резервов, имеющихся в наличии, чтобы произвести платежи как по советским, так и по более поздним – российским – долгам.

Эти сходства кажутся еще более примечательными, когда принимается во внимание то, что в течение примерно семидесяти пяти лет коммунизма рыночные операции и частная собственность на средства производства были, по существу, запрещены. Но так же как и при царе, практически невозможно себе представить, что какой-то бизнесмен может сегодня добиться заметной власти и богатства без «покровителя при дворе». И

неважно, работает ли этот патрон под началом у царя или у президента. Более того, как и раньше, высшие правительственные чиновники и ведущие бизнесмены перемещаются туда и обратно по должностям и в правительстве, и в частном секторе. Так, Петр Авен, некогда министр по внешнеэкономическим связям, сегодня – президент «Альфа-банка» и партнер Михаила Фридмана в компании «Альфа-Груп». Владимир Потанин, прежде и теперь глава «Онексимбанка» и компании «Интеррос», в течение некоторого времени был первым заместителем премьер-министра страны, в то время как Борис Березовский, основатель компании «Логоваз» и «контролер» «Сибнефти», «Аэрофлота» и телекомпаний ОРТ, работал определенное время заместителем секретаря Совета Безопасности. Таким же образом большинство банков обслуживало в основном кредитные потребности своих руководителей, так что, по крайней мере во время правления Ельцина, почти все займы, предоставляемые этими банками, использовались для финансирования приобретения промышленного конгломерата владельцами банков. Разумеется, кое-что изменилось с царских времен, но жутковато обнаружить, что историк-экономист Лященко использовал слово «олигарх» для описания богатых предпринимателей царской эпохи в том же смысле, в каком оно используется и сегодня<sup>42</sup>. Перед тем как мы исследуем, как современные олигархи стали такими богатыми и влиятельными за столь короткое время, рассмотрим более подробно наследие советского централизованного планирования.

## Неисправно – исправим

### *Сталинское и горбачевское наследие*

**ЦАРСКАЯ СИСТЕМА ПРАВЛЕНИЯ**, истощенная войной с Германией, начала распадаться в 1917 году. Не будучи достаточно крепкой, российская экономика не могла одновременно отвечать на военные и гражданские потребности страны. Что касается политической стороны дела, то Россия была разрушена коррупцией и интригами. В таком ослабленном и уязвимом положении случилось то, о чем даже нельзя было подумать. В конце февраля 1917 года доселе всемогущий царь Николай II повелел членам парламента – Думы – отправиться по домам, но они не подчинились. Это была первая революция 1917 года. Однако возглавляемое Александром Керенским Временное правительство, которое было сформировано вскоре после этих февральских событий, оказалось неспособным восстановить порядок и обеспечить экономический рост. Таким образом, экономика и политическая структура страны продолжали разрушаться. В ноябре (октябре – по старому стилю) большевики захватили власть, обещая установить новый порядок.

То, что последовало затем, не имело прецедента в истории. После длительной Гражданской войны и возврата к рынку и ча-

стной торговле во время Новой экономической политики (НЭПа) Иосиф Сталин приказал провести коллективизацию сельского хозяйства и национализацию средств производства. Установив государственный контроль над сельским хозяйством, промышленностью и торговлей, он ввел централизованное планирование, навязав всей стране «процедуры» (образ действий), которые до этого осуществлялись лишь несколькими крупнейшими в мире корпорациями.

Советский Союз, которому объявили бойкот правительства большинства стран мира, остался в одиночестве, полный решимости доказать, что централизованное планирование – более эффективный способ добиться экономического роста, чем рынок и частное предпринимательство. Более того, Советы, как они обещали, хотели бы добиться экономического роста справедливым образом, уничтожив эксплуатацию чужого труда и частную собственность, а также ликвидировав проценты и ренту. Поскольку к 1930-м годам весь остальной мир оказался в тисках Великой депрессии, советский эксперимент привлек множество сторонников. Безработные инженеры со всего мира охотно нанимались на работу в Советском Союзе – зачастую единственным месте, где нуждались в их знаниях. Неудивительно, что такие идеалисты, как Линкольн Стеффенс, Джордж Бернард Шоу, Сидней и Беатриса Уэббы, заявили о своей вере в этот новый подход. Так, Стеффенс восклицал: «Я побывал там, в будущем, и оно работает»<sup>1</sup>. Смягченная и очищенная версия советской модели стала прообразом многих западных теорий экономического развития<sup>2</sup>.

Какие бы ни были у нее недостатки, даже ее критики соглашались с тем, что советская модель хорошо справлялась с такой задачей, как извлечение денежных ресурсов и сбережений для будущих инвестиций в бедных и даже нищих странах. Не всегда это проводилось в деликатной манере, но то, что те, кто последовал этой модели, были способны «поднять» любые сбережения в таких очень бедных странах, считалось огромным достижением, недоступным при других, более традиционных типах рыночной экономики.

К тому же, как казалось, советская модель хорошо подходила для использования этих активов. Как это представляли себе Сталин и его плановики, самой приоритетной в иерархии задач было инвестирование в тяжелую промышленность и машиностроительное производство. При рыночной экономике, напротив, средства в первую очередь идут на производство товаров народного потребления. Затем, по мере увеличения спроса, поставщики этих товаров заказывают станки и оборудование, чтобы выпускать больше товаров народного потребления, что, в свою очередь, приводит к тому, что производители станков требуют больше стали и других станков. Производство стали и продуктов машиностроения возрастает только по прошествии некоторого времени. Советские руководители пришли к выводу, что, изменив данный порядок на прямо противоположный, они могли бы ликвидировать посредников и ускорить весь процесс. И когда они стали сообщать о ежегодном росте экономики на 10–12%, выглядело это так, что, возможно, они правы.

Изъяном советской системы были политические репрессии, которые сопутствовали этому процессу и, таким образом, были его неотъемлемой частью. Сегодня некоторые радикалы доказывают, что политические процессы и лагеря ГУЛАГа были скорее следствием паранойи Сталина, чем той экономической системы, которую он принял на вооружение. Но если это так, тогда почему же практически все лидеры стран, перенявших советскую модель, такие как Мао Цзэдун в Китае или Николае Чаушеску в Румынии, действовали точно так же? Сосредоточение основного внимания на машиностроительном и сталелитейном производствах, а не на производстве товаров народного потребления и предметов роскоши, означало отсрочивание незамедлительного повышения уровня жизни или даже вело к его снижению. В определенный промежуток времени были неизбежны нехватка жилплощади и продовольствия, а зачастую даже голод. (Это было одной из причин того, почему марксисты уверяли, что коммунизм должен следовать за капитализмом, а не предшествовать ему. При такой последовательности тяготы индустриализации пришлось бы пережить раньше, и они могли быть отнесены к признакам капитализма, а не коммунизма.)

Поскольку не все в Советском Союзе хотели терпеть даже кратковременные лишения ради долгосрочных обещаний, то, разумеется, было много тех, кто не считал сталинскую программу привлекательной. Чтобы не допустить их протестов и не подвергать риску все, чего все-таки удалось добиться, советские вожди решили, что необходимо подавлять не только действительных, но и потенциальных диссидентов. Такое подавление и «профилактическое изолирование» почти неизбежны в таком обществе, где лидер может сосредоточить в своих руках все рычаги управления не только экономикой, но и политикой, – другими словами, там, где нет сдерживающих ограничений и противовесов внутри системы управления или баланса между правительством и народом.

Побочный продукт подобных политических репрессий и преследований диссидентов – запрещение практически всего, что связано с рынком или старым режимом. Хотя царская рыночная экономика была слаборазвитой, те немногие рыночные институты и профессии, которые действительно существовали, необходимо было «атаковать и уничтожить». Это должно было как можно больше затруднить возрождение рыночной системы. Они сожгли за собой все институциональные мосты. И если бы когда-нибудь была предпринята попытка вернуться к рынку, будущие реформы должны были бы возвести эти мосты (институты) заново.

Среди тех, кто стал мишенью, были как юристы и бухгалтеры, так и предприниматели, и судьи, которые трактовали хозяйственное право. Любой, уличенный в причастности к частной торговле или частному производству, рисковал быть обвиненным в совершении экономического преступления, а наказанием за это была смерть. После шестидесяти лет подобных репрессий не только собачка Павлова\*, но и обычный житель России побоялся бы открывать свое дело или стал относиться к акциям или ваучеру иначе, чем как к клочку бумаги. Сталинская модель раздавила все приметы рынка и его институтов.

\* Имеются в виду знаменитые опыты И.П. Павлова по выработке у собак условных рефлексов (примеч. переводчика).

Западные эксперты до сих пор не могут сойтись во взглядах относительно того, насколько быстро рос Советский Союз в промежутке между концом 1920-х годов и 1991 годом. Спустя десять лет после коллапса коммунизма и Советского Союза сегодняшние российские экономисты и историки стали оспаривать более ранние оценки советского Центрального статистического управления (ЦСУ). Однако все соглашаются с тем, что в 1960-е годы темпы советского промышленного роста начали падать<sup>3</sup>. В некоторых отраслях промышленности, например в сталелитейном производстве, показатели время от времени были отрицательными. Несмотря на то что советская экономическая модель могла способствовать росту в условиях слаборазвитой экономики, она оказывалась все менее подходящей для развитой экономики. К тому моменту, когда Генеральным секретарем стал Леонид Брежнев, советская экономика достигла гораздо более внушительных размеров, чем в начале 1930-х годов, и проблема включения в расчеты все большего числа планируемых потребностей становилась все более сложной и объемной. Количество взаимосвязей росло в геометрической прогрессии, и уже одно это было достаточно скверно, но еще больше усложнял ситуацию тот факт, что Госплан не торопился опереться в своей работе на компьютеры. К тому же из-за того, что советская модель воздерживалась от использования рыночных цен в качестве основного ориентира для руководителей предприятий, становилось все сложнее обеспечивать максимально эффективное и наименее затратное использование сырья.

Россия со своими богатыми запасами полезных ископаемых могла бы продолжать расти в экономическом плане на протяжении еще нескольких десятилетий. Однако стало ясно, что такой рост обернется очень высокой ценой. Даже в такой большой и богатой стране, как Советский Союз, существовали ограничения на количество нефти и газа, которое страна может добывать по разумной стоимости. Более того, из-за снижения прироста населения и обострения проблем с извлечением сбережений к 1970-м годам приток рабочей силы и капиталовложений в экономику



начал сокращаться. Со временем это станет серьезным тормозом для роста, так как в отличие от многих стран с рыночной экономикой экономический рост Советского Союза почти полностью был результатом увеличения притока рабочей силы и капиталов в производство. Для сравнения: в странах с рыночной экономикой фактором роста также являлось и увеличение «коэффициентной» производительности. Это означало, что они были способны производить больше продукции, используя то же самое количество труда и капитала. Эту дополнительную продукцию обычно получали за счет технологических усовершенствований производственного процесса. Советские плановики были не столь адаптивны, как рынок, чтобы обнаружить наиболее продуктивные направления использования «введенных» ресурсов. Поэтому советская «коэффициентная» производительность редко, если когда-либо вообще, была положительной. Большинство советских производителей в процессе обработки сырья не прибавляли стоимости к тому, что они производили, — они ее вычитали. Так что, если бы вместо обработки они напрямую отправляли сырье на экспорт, они бы заработали больше денег и получили больше продукта. Другими словами, на самом деле ВВП Советского Союза был бы выше без обрабатывающей промышленности, чем при ее наличии<sup>4</sup>.

Но даже если такой тип развития не насторожил советских лидеров и не заставил их задуматься над тем фактом, что советская практика планирования исчерпала свой полезный ресурс, то хотя бы все ускоряющийся темп технологических инноваций в других странах должен был их встревожить. Вспомним, почему же советская модель была столь привлекательна вначале. У этой схемы было два достоинства. Во-первых, она работала хорошо (хотя и «безжалостно») по аккумуляции и извлечению сбережений бедного и в основном «нерасположенного» к этому населения, большинство которого составляли крестьяне. Во-вторых, эта схема была хорошо приспособлена к направлению этого капитала в сталелитейные комбинаты и другие подобные предприятия тяжелой промышленности, обеспечивая советской промышленности, как и ожидалось, огромную экономию, благодаря масшта-

бу. Это работало до тех пор, пока Советский Союз мог компенсировать недостатки своей системы, например падающую производительность и нехватку продовольствия, за счет экспорта значительных объемов нефти и газа.

Несмотря на эти изъяны, советская система хорошо функционировала на протяжении многих десятилетий, по крайней мере до тех пор, пока в технологической сфере происходило мало серьезных изменений, если они вообще происходили. Мобилизуя свои значительные ресурсы, она постепенно стала наращивать объем промышленного производства. Но поскольку процедуры составления планов чиновниками-плановиками из Центра были такими длительными и громоздкими, то Советы столкнулись с проблемой адаптации к быстрым изменениям в производственных процессах. Особенно трудно советским плановикам давалось освоение передовых технологий. Даже при наличии эффективной системы шпионажа Советы часто испытывали значительные трудности с воспроизводством того, что уже сделали другие.

Существовало несколько причин, из-за которых плановая система не могла поспевать за стремительными технологическими изменениями. Фирменным знаком технологической революции на Западе являлось то, что большое количество инноваций исходило от небольших, зачастую недавно созданных предприятий. Поскольку небольшие компании обычно не имеют дела с большими бюрократическими структурами, они способны принимать быстрые решения и действовать согласно им; для такого огромного бюрократического аппарата, как Госплан (или даже для крупной американской корпорации), работать таким образом было проблематично. Более того, существующие большие корпорации и государственные предприятия часто были напрямую заинтересованы в сохранении статус-кво, поскольку они уже вложили достаточно средств в оборудование или обслуживание потребителей, в то, что когда-то было «передовыми» изделиями и системами.

Большие и признанные корпорации, такие как «АйБиЭм» (IBM), тоже должны заниматься инновациями, если они хотят

выжить. Многие компании, когда-то бывшие высокотехнологичными, такие как «РКА» (RCA), «Полароид» (Polaroid) и «Дайджител Эквипмент» (Digital Equipment), по-настоящему рухнули. И даже когда таким компаниям удастся выжить, они обнаруживают, что вынуждены делить рынок с энергичными новичками.

Чем поражает сектор высоких технологий, так это тем, скольких самых успешных инновационных компаний конца XX в., таких как «Майкрософт» (Microsoft), «Интел» (Intel) и «ЭйОуЭл» (AOL), не существовало еще 35 или в случае «Майкрософт» 25 лет назад. Согласно Лестеру Туроу из Массачусетского технологического института (MIT), трех из девяти высококапитализированных корпораций 1999 года, еще не было в 1960 году. Из 25 крупнейших корпораций в то время не существовали восемь<sup>5</sup>. Такие «жизнь и смерть» в «мире корпорации» считаются сущностной характеристикой рыночной системы. Позволять отмирать устаревшему оборудованию, производству и бизнесу, чтобы дать дорогу новому, так же необходимо, как обрезать ветки деревьев.

В отличие от этого система централизованного планирования, которая так хорошо работала во времена неторопливых технологических изменений, оказалась неспособной угнаться за такими стремительными переменами, в особенности когда советские плановики рассматривали банкротство и следующую за ним безработицу как пороки, присущие именно капиталистической системе. Они полагали, что, как плановики, они могли бы предотвратить подобные несчастья постепенным приспособлением к изменениям. Однако это основывалось на представлении о весьма медленных изменениях в технологии, а не на представлении о стремительном инновационном процессе, в значительной мере предвиденном Джозефом Шумпетером в его концепции «созидательного разрушения»<sup>6</sup>.

Советские плановики из Центра, очевидно, никогда не предполагали, что им придется иметь дело со стремительно изменяющимися технологиями и быстрым экономическим ростом. Что же касается новых изобретений, то советские лидеры полагали, что советские инженеры и ученые находятся на том же уровне, что и их коллеги на Западе, если даже не превосходят их, и при

надлежащей поддержке они выведут советскую науку и технологию на лидирующие позиции. Разумеется, это казалось здравым предположением во времена кризиса 1930-х годов, когда, как уже отмечалось, лучшие вакансии для ученых и инженеров были обычно в Советском Союзе.

Сталин, а позже и Хрущев выделяли значительные средства на научные исследования и образование в России. Они были уверены, что рано или поздно советская наука и советские технологии будут самыми передовыми в мире. Отчасти сталинская убежденность в том, что советские ученые скоро превзойдут своих западных коллег, питала его паранойю и стремление к секретности. В нем жил глубокий страх того, что результаты советских исследований попадут в руки иностранцев. В результате им были предприняты меры по засекречиванию почти всей экономической деятельности в стране. Везде, где это только было возможно, Советский Союз скрывал свою научную и экономическую деятельность. Было создано бесчисленное множество засекреченных научных городов (некоторые были подземными), чтобы помешать Западу похитить советские технологические секреты. По правде говоря, Советский Союз действительно был мировым лидером в некоторых областях науки, особенно в сфере космических и военных технологий. Разумеется, иногда эта секретность служила для прикрытия как советской некомпетентности или недостатков, так и попыток купить, скопировать или украсть западные технологии<sup>7</sup>. Энтони Саттон, впадая в крайность, утверждал, что практически все космические достижения Советского Союза были заимствованы или украдены у Запада<sup>8</sup>.

Несмотря на то что за отрезанность от остального мира «железным занавесом», как его назвал Уинстон Черчилль, приходилось платить свою цену, эта цена была приемлемой до тех пор, пока западные страны периодически переживали экономические кризисы и технологии развивались медленно. Взаимодействуя с Западом, можно было узнать сравнительно немного нового. Но по мере того как экономические условия в Западной Европе, Японии, Соединенных Штатах и даже в Восточной Азии продолжали улучшаться, а технологические прорывы становились повседневно-

ными событиями, изоляция Советского Союза имела все меньше и меньше смысла. В то время как идеи и технологии в некоммунистическом мире начали стремительно перемещаться туда-сюда, и не только между различными корпорациями и научными центрами внутри страны, но и по всему миру, — это назвали «глобализацией», — политика изоляционизма мешала Советскому Союзу испытать стимулирующее влияние подобного взаимодействия. Шпионаж не мог заменить регулярных деловых связей.

В 1970-е и 1980-е годы Советы начали осознавать, что их так называемое преимущество в экономической гонке (то есть их способность получать средства для инвестирования и использовать их для увеличения производительности традиционной тяжелой промышленности) становилось все менее значимым в новую эпоху технологий. Советский Союз уже не был бедной аграрной страной; теперь он стал страной с бедной индустриальной потребительской экономикой. Если поначалу сбережения у крестьян отбирали принудительно — при помощи коллективизации, то теперь они целиком поступали из карманов городского населения. На самом же деле, как только Хрущев отменил сталинские методы конфискации на селе, правительство обнаружило, что крестьянам требуются все большие и большие дотации. Сельское хозяйство перестало быть тем колодезем, из которого можно было выкачивать средства для инвестирования в экономику страны. Теперь оно превратилось в бездонную бочку.

## II

К началу 1980-х годов разрыв между темпами инвестирования в технологии и инновации в Советском Союзе и в остальном мире начал угрожать не только экономическому росту Советского Союза, но и его способности наращивать военный потенциал. Так как средства производства принадлежали государству, то Советы закрывали для себя возможность получения инноваций, разработанных все возрастающим числом новых, только что «стартовавших» частных корпораций. Внося основной вклад в процесс роста экономики в Соединенных Штатах, такие предприятия в большинстве случаев были менее капиталоемкими, по

крайней мере на начальной стадии, и финансировались «ловкими», исключительно гибкими организациями с венчурными капиталами — это можно назвать полной противоположностью централизованному планированию или даже традиционной западной модели банковского инвестирования.

В то время как темпы инвестирования в технологии в остальном мире ускорялись, Советы к 1980-м годам обнаружили, что они все стремительнее отстают. Вместо того чтобы охранять советские технические секреты от Запада, «железный занавес» все больше и больше закрывал советским ученым и инженерам доступ к научным и техническим достижениям внешнего мира.

Решение этой проблемы станет одной из главнейших задач Михаила Горбачева<sup>9</sup>. «Наставник» Горбачева Юрий Андропов был, возможно, первым Генеральным секретарем, который почувствовал изменения в динамике. Он поручил провести несколько исследований для изучения прогрессирующего заболевания советской экономики. Татьяна Заславская, социолог из Сибирского отделения Академии наук СССР, сделала особенно критичный и беспристрастный анализ ситуации; произошла утечка этого доклада на Запад. Это была сокрушительная критика, которая могла бы быть написана и в тогдашнем Русском исследовательском центре в Гарварде. Она описала советскую экономику как затратную и не реагирующую на нужды общества.

Поскольку Андропов внезапно скончался через полтора года после того, как стал Генеральным секретарем, мы уже никогда не узнаем, действовал бы он, руководствуясь диагнозом Заславской, или нет. Горбачев же несколько раз консультировался с Заславской и был хорошо знаком с ее выводами. Некоторые из ее коллег, в частности Абел Аганбегян, тоже высказывали подобную тревогу и тесно сотрудничали с Горбачевым.

Но критиковать систему и лечить ее недуги — не одно и то же. Горбачев вскоре обнаружил, что первое намного проще второго. Он согласился с тем, что Россия не может продолжать двигаться по затратному пути. В то время как большинство продуктов были дефицитными, советские фабрики производили другие товары, которые загромождали склады, потому что никто их не заказывал.

вал или никто их не хотел. «Коэффициентная» производительность оставалась отрицательной, в то время как производительность труда и капитала были низкими, и, как мы видели, становилось все труднее рекрутировать новую рабочую силу, находить новые источники капитала.

Пока Советский Союз мог добывать и экспортировать нефть и газ, он мог, хотя бы некоторое время, продолжать проматывать свои природные запасы. Возможно, он был неспособен воспользоваться фактором создания новых технологических компаний, которые стали столь важны на Западе, однако не было никаких причин, какие бы мешали ему поддерживать свои традиционные отрасли промышленности, снабжавшие военный сектор. Со сталинских времен они были главными движущими силами советской экономики. Возможно, вся эта сталь и все эти станки были бы бесполезны в условиях рыночной торговли, но они прекрасно вписывались в советскую военную структуру.

Чтобы показать, как был важен советский военный комплекс, Горбачев, как уже было сказано раньше, подтвердил, что 20% ВВП страны отводилось на финансирование производства военной техники, а также на космические исследования и связанные с ними затраты. Какой бы ни была оценка относительно страны в целом, в некоторых ее регионах доля военно-промышленного производства была значительно больше, чем по стране в целом. Например, во время моего посещения Иркутска мне сказали, что 70% всех промышленных предприятий города были заняты в производстве вооружения<sup>10</sup>.

Сам Горбачев говорил мне, что он никогда точно не знал, сколь велики были военные расходы. Входя в узкий круг членов Политбюро при Юрии Андропове, Горбачев однажды спросил, каковы же размеры военных расходов Советского Союза в пропорции к его ВВП. Андропов ответил, что нет необходимости это знать или беспокоиться об этом<sup>11</sup>. И это несмотря на тот факт, что тому же Горбачеву только что именно Андропов поручил изучить будущую экономическую политику, чего он не мог сделать без проведения некоторого исследования степени важности военно-промышленного комплекса – самого большого сектора

экономики страны. В нашем разговоре Горбачев, однако, признал, что даже когда он сам стал Генеральным секретарем, у него не хватало точных данных по этой проблеме. Причиной отсутствия точных данных был произвольный метод установления цен, особенно цен на вооружение. Поскольку цены на военную технику в сравнении с ценами на товары народного потребления, очевидно, были низкими, то, вероятно, доля военно-промышленного комплекса, выраженная в процентном отношении к ВВП, оценивалась ниже и на самом деле была выше, чем 20%, но доподлинно никто этого не знал.

Какими бы ни были действительные размеры расходов страны на военно-промышленный комплекс, они служили как экономическим, так и военным целям. Как сказал бы Джон Мейнард Кейнс, они играли роль мощного стимула для экономики страны. Производство самолетов и танков нуждалось в алюминии и стали. Однако после окончания «холодной войны» потребность в этой продукции исчезла. Поэтому производители алюминия обнаружили, что вместо 4 млн. тонн, которые производились и потреблялись советской промышленностью каждый год, в 1992 году, после развала Советского Союза, внутренний спрос упал всего лишь до 200 тыс. тонн<sup>12</sup>.

Более того, при своеобразной природе советской системы поощрений не было предусмотрено вознаграждение за экономное использование подобного сырья. Напротив, поскольку советские заводы производили самые различные товары, деятельность большинства из них невозможно было оценить просто с точки зрения общего количества тонн или метров производимого товара. Вместо этого, чтобы оценить работу управленческого звена, суммировалась рублевая стоимость всех товаров, произведенных предприятием. Это называлось валовой системой (то есть валовой рублевой стоимостью произведенного товара). Для управленца это означало: чем больше рублевая стоимость произведенного им товара, тем выше его премия в рублях. Но цена каждого товара определялась путем сложения стоимости всего того, что использовалось; экономисты называют это системой «стоимость плюс». Другими словами, чем больше тратилось на сырье, тем вы-

ше была валовая рублевая стоимость произведенного товара. Прибыль не важна. В результате управленцев «подталкивали» к увеличению затрат настолько, насколько это возможно, поскольку чем больше были затраты, тем выше была стоимость произведенного товара. Результат – гигантские необоснованные затраты.

Поскольку Советский Союз был столь богат природными ископаемыми, заботы о затратах и, более того, прибыли не играли основной роли при определении эффективности предприятия. В случае нехватки какого-либо основного компонента его поставки могли быть быстро пополнены за счет импорта, оплаченного нефтью, газом или другими «желанными» советскими полезными ископаемыми. Соглашались, что, возможно, это затратно, но при имевшейся идиосинкратической советской системе определения цен никто не мог сказать этого наверняка. Проблемы как бы не существовало, пока были достаточные запасы нефти и газа. Но вот за эту обеспеченность начал опасаться Горбачев. Кроме того, даже если бы нашли новые большие месторождения, Горбачев полагал, что за такое растраниживание российских ресурсов заплатят «штраф» будущие поколения советских граждан.

Горбачев осознал, что необходимо безотлагательно предпринять какие-то действия, но он не знал, какие именно. Хотя он не хотел демонтировать ни советскую систему, ни Коммунистическую партию, непреднамеренные последствия его действий привели как раз к этому<sup>13</sup>. Как человек, твердо веривший в то, что он считал социалистической системой, Горбачев думал, что он мог бы провести необходимые изменения, осуществив своего рода «настройку» системы, просто сделав несколько улучшений тут и там. Настройка включала в себя сокращение военных расходов, чтобы больше можно было потратить на производство товаров народного потребления. В то же самое время он стремился добавить стимулы и для управленцев, чтобы побудить их эффективнее использовать капитал и сырье.

Чего Горбачев не ожидал, так это того, что, как только он начал двигаться в этом направлении, его экономические реформы в комбинации с политическими, такими как гласность и тайное голосование, дали толчок требованиям о принятии еще более да-

леко идущих мер. В результате Горбачев подорвал всю основу советской системы. По мере того как он начал сокращать военные расходы и пытался положить конец «холодной войне», он «ликвидировал» по меньшей мере 20% ВВП страны. Проводить конверсию военных предприятий тяжело даже в условиях рыночной экономики, где существуют альтернативные возможности. Несмотря на то что показатель развития экономики в США после Второй мировой войны и Корейской войны был лучше, чем он был во время Первой мировой войны, тем не менее потребовалось несколько лет для освоения избыточных производственных мощностей. Подобный переход еще сложнее, когда военный сектор намного больше и нет имеющей какое-то значение действующей рыночной системы, чтобы усвоить и «приспособить» к альтернативному использованию такую большую долю экономики.

Это было похоже на смертельный номер мотоциклиста на карнавале, когда он мчится по кругу внутри деревянного цилиндра. В конце концов он набирает скорость, достаточную для того, чтобы двигаться перпендикулярно к стене цилиндра и, следовательно, параллельно земле. Пока он сохраняет такую скорость, он преодолевает силу тяжести. Но попади он в выбоину или хотя бы на мгновение сбавь скорость – непременно грохнется на землю. Горбачев, уменьшив акцент на военных расходах и предложив стимулы полурыночного типа, тем самым «сбавил скорость» советской экономики, и к 1991 году она грохнулась.

Горбачев начинал медленно, сначала вводя *перестройку* (экономическую реструктуризацию) и *ускорение*. Поначалу его реформы включали кампанию по производству большего количества станков при помощи более интенсивных методов. Он также объединил несколько министерств, считая, что это приведет к сокращению чиновничьего аппарата. К его ранним инициативам относятся и попытки укрепить трудовую дисциплину и ограничить потребление алкогольных напитков. Такое «закручивание гаек» имело смысл с точки зрения борьбы с алкоголизмом, но оно незамедлительно оттолкнуло от него большую часть мужского работающего населения. Горбачев никогда не вернет их поддержку.

Его отношение к частному бизнесу было так же противоречиво и так же путанно. В 1986 году он начал с суровых мер в отношении частной торговли. Мелкие торговцы на колхозных рынках, где была разрешена частная торговля, были обязаны доказывать, что они сами произвели все то, что они продавали. Не должно было быть посредников. Когда это нарушило поступление товаров на рынок, Горбачев в 1987 году сменил курс и разрешил создание кооперативов и частных предприятий. Он также «запустил» целую серию реформ, направленных на либерализацию экономики, например таких, как введение гибких цен, что послужило прелюдией к еще большим изменениям, проведенным Борисом Ельциным. Впервые со времен НЭПа, середины 1920-х годов, частным торговцам и государственным предприятиям Советского Союза была предоставлена такая свобода действий. До конца того же года Горбачев также санкционировал образование на законных основаниях совместных предприятий российских и иностранных компаний, а также создание частных ферм.

Хотя Горбачев и остановился в шаге от ваучерной и приватизационной программы, однако он основательно встряхнул государственные предприятия. Он понимал, что нужно что-то делать, чтобы заставить промышленность страны быть более восприимчивой к потребительскому спросу. Он попытался добиться этого, расширив полномочия директоров предприятий в сфере принятия решений. Для этого в 1987 году он провел «Закон о государственном предприятии», который был принят с целью избавить государственные предприятия от их полной зависимости от Госплана и других планирующих государственных ведомств. Предполагалось, что это будет «искусный» способ постепенного перехода от полной зависимости от государства к более рыночному поведению и рыночным институтам. Несмотря на то что он хотел сохранить государственную собственность и централизованное планирование, он полагал, что лучший способ встряхнуть государственный сектор – это разрешить существование параллельной и конкурентной структуры. В конце концов в Соединенных Штатах федеральное правительство делает закупок более чем на 10% ВВП в год, и только один Пентагон тратит около 3%

этой суммы. Согласно плану Горбачева, траты государственных предприятий в России должны были быть значительно выше, но принцип должен быть тем же – нужно заставить государственные организации конкурировать на рынке. Таким способом Горбачев стремился обеспечить более эффективное использование ресурсов страны.

Согласно «Закону о государственном предприятии», когда управляющие государственными предприятиями достигали поставленных в плане целей, они получали полную свободу торговать на свободном рынке той дополнительной продукцией, которую они могли произвести. Однако была одна загвоздка – если им требовалось больше ресурсов для производства этих дополнительных товаров, то эти материалы они должны были добывать на свободном рынке. К полному ужасу Горбачева, большинство директоров не хотели брать на себя такие риски: их готовили быть инженерами, а не торговцами и предпринимателями.

Как часть другой меры, направленной одновременно на увеличение продукции и придание энергии государственным предприятиям, Горбачев разрешил этим структурам сдавать в аренду свои площади на период «неактивного» рабочего времени<sup>14</sup>. Предполагалось, что члены коллектива будут приходить трудиться по выходным или сверхурочно. Такая форма интенсификации была разработана как способ увеличения выпуска продукции без увеличения существующих основных фондов. Вся заработанная прибыль, за вычетом, разумеется, арендной платы, делилась бы между арендаторами. Как мы увидим, этим договорам об аренде и стихийным захватам имущества государственных предприятий директорами заводов, которые начали происходить, было суждено оказать гораздо более существенное влияние на приватизацию, чем это изначально предполагалось.

### III

Кроме «намеренного» набора институциональных изменений, внедренных при Горбачеве, были и другие, совершенно непредвиденные побочные продукты переходного процесса, которые оказали свое негативное влияние. В отличие от рыночной

экономики, фискальная и денежная политика не была тем, что играло большую роль в советской плановой экономике, где ответственность принадлежала государству. Решения об увеличении объемов производства принимались Госпланом и министерствами. В Советском Союзе не было корпоративных управленцев, ожидающих, например, повышения спроса вследствие снижения налогов, роста правительственных затрат или снижения процентных ставок. В равной мере важно и то, что повышение цен в Советском Союзе всегда было прерогативой Государственного комитета по ценам, который обычно фиксировал цены на период от пяти до десяти лет, а иногда и на более длительный срок. Важен был только директивный план, а не некие косвенные или побочные инициативы. Более того, до 1976 года государственные доходы в общем превышали государственные расходы или имели баланс с ними, так что фискальная политика была скорее демпингующей<sup>15</sup>. Что касается инвестиций, то, когда принималось решение об увеличении мощности фабрики или завода или строительстве новых, Госплан отдавал распоряжения соответствующим министерствам, чтобы те отпустили строительные материалы и оборудование с заводов, находящихся у них в подчинении. Параллельно этой директиве отдавалось распоряжение Госбанку профинансировать покупку и доставку этих материалов. Уровень процентных ставок не имел никакого значения ни для вкладчиков, ни для заемщиков.

Это «устройство» работало, пока советская система оставалась в прежнем виде. Даже когда расходы превышали доходы, что стало происходить начиная с середины 1970-х годов, то эта ситуация регулировалась благодаря тому, что вся торговля и производство были в государственных руках, как и установление цен. Иногда появлялись признаки подавленной инфляции, но это было постоянным фактором с 1920–1930-х годов, когда было принято решение ускорить экономический рост и пожертвовать производством товаров народного потребления в пользу тяжелой промышленности. Инфляция была настоящей проблемой во время Второй мировой войны и сразу после нее, когда невозможно было контролировать бюджетный дефицит, но после денеж-

ной реформы 1947 года инфляционное давление уменьшилось, и хотя оно никогда не исчезало, тем не менее не было причиной серьезных беспокойств до 1980-х годов.

Ежегодные «серии» дефицита того или иного, существование которого было признано только десятилетием позже, в октябре 1988 года, вкупе с решением дать «добро» на создание кооперативов и частных предприятий привели к появлению совершенно нового блока проблем. Кооперативы и частные предприятия все чаще стали действовать независимо от государства и даже начали назначать свои цены. До этого любое инфляционное давление, которое мог создавать дефицит, маскировалось, так как директора государственных магазинов не могли повышать цены. В большинстве случаев просто росли очереди в государственных универмагах. Но с появлением кооперативных и частных предприятий директора универмагов уже могли и действительно повышали свои цены.

Нежелание ответственных за бюджет признать, что федеральный бюджет более не является сбалансированным, означало, что очень немногим было известно о растущих ежегодных дефицитах или потенциальных проблемах. В конце концов в условиях плановой экономики все это не могло стать причиной для беспокойства.

Сколь бы не подготовленным ни было советское правительство к решению проблем бюджетного дефицита и инфляции, к окончанию «холодной войны» оно оказалось готово в еще меньшей степени. И хотя многие мечтали о том, что однажды придет конец «холодной войне», гонке вооружений, ядерному противостоянию или угрозам нанесения предупредительных ударов, когда этот день действительно настал, никто не знал, что делать.

Конец гонки вооружений, как мы видели ранее, имел и важные экономические последствия. Вот что мы открыли в Соединенных Штатах – после окончания «холодной войны» исчезла необходимость в постоянном наращивании огромного количества ракет, боеприпасов, самолетов и подводных лодок. Однако для производителей всего этого оружия, как американских, так и советских, конец гонки вооружений не был достаточным пово-

дом для остановки производства. Как сказал бы нищий в книге «Скрипач на крыше», «только то, что вы не можете использовать все это оружие, еще не причина того, что мне не следует его производить». Чтобы не быть обвиненными в том, что они не пытаются сохранить рабочие места тех, кто их выбирал, даже самые страстные «борцы за мир» среди американских конгрессменов стали горячими приверженцами увеличения или по меньшей мере сохранения расходов на субмарины, самолеты и ракетные системы последнего поколения, которые производятся на территории их округов.

Теоретически плановая система должна была быть более приспособленной для таких преобразований. Однако это предполагает, что процесс должен быть постепенным, чтобы у плановиков была возможность проработать необходимые изменения. Но гонка вооружений закончилась настолько неожиданно, что на составление планов оставалось слишком мало времени. Но, по правде говоря, даже если бы об окончании «холодной войны» уведомили за несколько лет до этого события, советскому плановому руководству все равно было бы тяжело справиться с ситуацией: ведь надо было охватить слишком многое.

Проблемы, подобные этой, постоянно встают перед экологами. Природа может легко абсорбировать ограниченное количество загрязняющих веществ. Однако если происходит крупный выброс, система перенапрягается и разрушается. С аналогичной проблемой столкнулась Россия по окончании «холодной войны», когда она внезапно была вынуждена провести конверсию 20% (или даже больше) своего промышленного производства.

Переход к ориентированной на потребителя экономике был затруднен еще и тем, что существующие российские предприятия, уже производящие товары народного потребления, не отличались рыночной смекалкой или «отзывчивостью» на нужды потребителя. Вдобавок к этому советские потребительские товары были печально известны своим низким качеством. Еще более усложнило проблему то, что советские фабрики были «защищены» Министерством внешней торговли от конкуренции со стороны импортных товаров. В то же время советская система поощрений

не предусматривала никаких вознаграждений для директоров советских фабрик, которые, возможно, хотели бы попытаться конкурировать на иностранных рынках. Неудивительно, что, когда Советский Союз рухнул и ограничения на импорт были отменены, российские потребители ухватились за возможность «затовариться» импортной продукцией. К 1995 году объем импорта в некоторых крупнейших городах России составлял аж 70% от стоимости всех продаваемых товаров. Для российской промышленности падение продаж и утрата рынков были сравнимы с крахом военного производства. Так, производство советских цветных телевизоров (особенно тех, что были печально известны своей способностью самовозгораться даже в выключенном состоянии) упало с 2,7 млн. в 1990 году до 102 тыс. в 1996 году. Примерно в такой же пропорции упало и производство часов<sup>16</sup>.

Утрата этих рынков по большей части мало расшевелила и изменила поведение российских управленцев. Некоторые, например те, кто работает в компании «Вимм-Билль-Данн», ведущей российской компании в пищевой отрасли, действительно перестроились, но большинство не смогло этого сделать.

Я узнал об этом, как говорится, из первых рук в 1996 году, когда встретился с Николаем Рычковым, директором завода «Электросигнал» в Новосибирске. Мне показалось, что г-н Рычков, будучи руководителем некогда одного из главных военных заводов-поставщиков «продвинутой» электроники, известного сложностью производимой здесь продукции, не был способен признать, что вместе с окончанием «холодной войны» пришел конец и его положению. Он был уверен, что рано или поздно российские потребители одумаются и отдадут предпочтение его радиотехническому оборудованию, а не альтернативной продукции иностранного производства.

Сочетание окончания «холодной войны», поворота от централизованного планирования к рынку и отказа от товаров, введенных внутри страны, в пользу доступного импорта привело Россию к обвалу производства, намного превзошедшему тот, что пережили Соединенные Штаты во времена Великой депрессии 1930-х годов. Согласно официальной статистике, к 1998 году рос-



сийский ВВП едва составлял 60% от показателей 1990 года, произошёл обвал как минимум на 40 процентов.

#### IV

Запуская программу своих реформ в 1992 году, Борис Ельцин не представлял себе, что экономический кризис достигнет таких масштабов. Но, видимо, он никогда особенно и не интересовался подробностями осуществления экономических реформ. В октябре 1991 года Ельцин решил передать эти дела в ведение своих советников по экономическим вопросам. Он предпочёл Егора Гайдара Юрию Скокову, своему давнему соратнику, который был его советником по экономическим вопросам во время президентской кампании 1990 года. Отверг он и экономиста Григория Явлинского, который позже стал лидером партии «Яблоко».

Выбор Гайдара был связан как с политикой и решимостью Ельцина покончить с Горбачевым, так и со взглядами самого Ельцина на экономику. Осенью 1991 года, после того как Ельцин возглавил борьбу, направленную на подавление попытки переворота, он понял, что дни Горбачева сочтены. В его представлении будущее было за Россией, а не за СССР и остальными четырнадцатью республиками, многие из которых добивались отделения от Союза. Распуск Союза, даже если это означало «сваливание в отвал» исторически славянских регионов, таких как Украина и Белоруссия, способствовал бы достижению двух целей. Это предоставило бы Ельцину возможность свободно управлять Россией так, как он хочет, не заботясь о том, что его действия осудит Горбачев. А если не будет СССР, то отпадет необходимость и в президенте СССР, то есть Горбачев останется без должности, – безупречная месть без единого отпечатка пальцев. Как ни странно это звучит, но эта схема работала в пользу Гайдара, который стал большим, чем кто-либо другой, защитником независимой России, отделенной от других республик.

Гайдар был решительным сторонником рыночной системы. Он был большим адвокатом приватизации, чем кто-либо, и, следовательно, целого пакета почти одновременных реформ, которые стали известны как «шоковая терапия», а сегодня называются

«вашингтонским соглашением». Гайдар пришел к этой концепции в результате как своих исследований, так и ряда дискуссий с экономистами из Восточной Европы и Соединенных Штатов. Среди тех, с кем на той или иной стадии реформ взаимодействовал Гайдар, были Джеффри Сакс, Андрей Шлейфер, Джонатан Хей (все из Гарвардского университета), Андерс Эслунд из Швеции, позже представлявший Фонд Карнеги, и Ричард Лейард из Лондонской школы экономики. Представители руководства МВФ, и в особенности Стенли Фишер, долгое время пропагандировали что-то подобное, а именно – одновременную и далеко идущую экономическую либерализацию (то есть реформы на микроуровне вкупе с решительными ограничениями на макроуровне, чтобы уменьшить инфляцию).

Гайдар признает, что взаимодействовал с этими советниками, у части из которых были официальные и полуофициальные должности на различных уровнях его правительства<sup>17</sup>. Жанин Ведел, резко критикующая роль, которую сыграли иностранные советники, возлагает вину на многих из них, особенно на Джеффри Сакса, почти за все, что пошло не так<sup>18</sup>. Она обвиняет их не только в том, что они давали скверные советы, но и в том, как в случае со Шлейфером и Хеем, что они злоупотребляли служебным положением, стремились к самовозвеличиванию и использовали «инсайдерскую» информацию. Министерство юстиции США тоже выразило подобную озабоченность. Федеральные прокуроры создали большое жюри для расследования факта «недостойного поведения» (использование «инсайдерской» информации) Андрея Шлейфера и Джонатана Хей. Жюри порекомендовало предъявить им обвинение в гражданском правонарушении. Министерство юстиции США предъявило Гарвардскому университету, как главному «подписанту»<sup>\*</sup> под контрактом, иск за ущерб в размере 102 млн. долларов, обвинив обоих вышеупомянутых лиц в том, что они «инвестировали в (российские) компании, которые находились под прямым воздействием советов, которые они давали российскому правительству»<sup>19, \*\*</sup>

<sup>\*</sup> А. Шлейфер и Дж. Хей работали в то время в Гарварде, следовательно, этот университет нес за них ответственность (примеч. переводчика).

<sup>\*\*</sup> Сохранен стиль юридического документа (примеч. переводчика).

Несмотря на некоторые излишне эмоциональные, даже бешеные нападки Ведел на Сакса, он никогда не был обвинен в таких действиях. Кажется, г-жа Ведел одержима желанием преследовать этого человека. Она также настаивает на том, что профессор Сакс никогда не был официальным советником, что подтвердил и Виктор Черномырдин, который сменил Гайдара на посту премьер-министра в декабре 1992 года<sup>20</sup>. Здесь, как и в других случаях, ее, видимо, ослепляет гнев, когда речь заходит о Саксе, который на самом деле официально сотрудничал с Борисом Федоровым, по крайней мере когда тот был министром финансов. Тем не менее некоторые ее критические замечания в отношении Сакса и других, особенно насчет некоторых неверно ориентирующих, политических рекомендаций, совершенно точно попадают в цель. Но, справедливости ради, стоит отметить и то, что ошибки эти стали более явными в свете сегодняшнего дня. Сейчас, когда у Сакса есть подобная возможность оглянуться назад, он, в отличие от Эслунда, пришел к признанию сделанных промахов.

Когда я спросил о роли западных советников, Гайдар признал, что Сакс и другие действительно были советниками и что Сакс присоединился к нему в сентябре 1991 года, когда команда Гайдара готовила проекты реформ для Ельцина. Однако что касается роли, которую сыграли Сакс и другие, то, по выражению Гайдара, «они причастны только к некоторым второстепенным вопросам»<sup>21</sup>. Гайдар берет на себя полную ответственность за политику, которую он проводил, не потому, что он старается «прикрыть» остальных, а потому, что он настаивает на том, что с его верой и преданностью рынку он не поддержал бы другого курса действий<sup>22</sup>.

## V

Стратегия Гайдара была сравнительно простой: устранить, насколько это возможно, контроль со стороны государства и ограничить его участие в процессе принятия экономических решений. Однако вскоре он обнаружил, что внедрение такой политики, особенно в бывшем Советском Союзе, дело невероятно слож-

ное. Прежде, когда другие страны проводили политику шоковой терапии, это обычно означало возвращение права определять цены и объемы производства отдельным лицам, принимающим решения в рыночных условиях. Обычно так было потому, что в большинстве этих стран значимая часть рыночной инфраструктуры все еще была на месте. Предполагалось, что отмена контроля над ценами и ликвидация Государственного комитета по ценам могут иметь инфляционные последствия и могут вызвать дисфункции в производстве, но только на короткое время. Он был уверен, что, как только прекратится регулирование цен, появится частный бизнес и обеспечит рост производства.

Выступая адвокатом подобных реформ, Гайдар воспринимал как должное то, что частные предприятия и фермерские хозяйства, так же как хозяйственное право и рынки, хотя и находившиеся в дремотном состоянии, были готовы вернуться к активной жизни. Но после семидесяти лет коммунистического правления что-либо, напоминавшее рыночные институты, в России почти наверняка было уничтожено. К тому же память об этих институтах и видах деятельности, которые они поддерживали, также поблекла.

Отсутствие таких критически важных институтов было почти непреодолимым препятствием на пути осуществления значимых реформ. Шоковая терапия сработала бы только при наличии или восстановлении таких базовых структур, как хозяйственное право и бухгалтерские стандарты, суды, новые частные предприятия, антимонопольные законы и частная собственность. Согласно списку, составленному специалистами МВФ, успешная экономическая реформа требует следующего:

- 1) либерализации цен,
- 2) снятия внешнеторговых ограничений и «конвертируемости» текущих счетов,
- 3) реформирования предприятий – приватизации,
- 4) создания системы социальных гарантий,
- 5) развития институциональных и правовых основ рыночной экономики, включая финансирование рыночного типа.

Все это относится к изменениям в сфере микроэкономики.

Экономисты из МВФ, как и большинство экономистов, обучавшихся на Западе, также полагали, что эти перемены будут сопровождаться или приведут к «власти закона», а также к появлению сильного правительства<sup>23</sup>. К несчастью, в России и на большей части бывшего СССР этого не произошло.

Чего так и не поняли реформаторы, так это того, что, если рыночных институтов еще не существует, на их создание могут уйти не месяцы, а годы или даже десятилетия. Принимая во внимание то, насколько далека была Россия в то время от типичных рыночных условий и типов поведения, можно было предположить, что даже при самых благоприятных обстоятельствах ей потребуется достаточно много дополнительного времени, чтобы создать сущностно важные рыночные институты. Например, до того как Ельцин начал проведение своих реформ, рубль не только был неконвертируемым за пределами России, но даже не вполне конвертируемым внутри самой России. Это означало, что держателям рублей не гарантировалось, что они могут потратить эти деньги на покупку того, что они хотели бы приобрести. Многие товары для потребителей, но особенно для производителей распределялись согласно так называемым «фондам», в сущности – «карточкам», что касалось товаров народного потребления. И они были не у всех. Так, например, члены Центрального Комитета Коммунистической партии имели доступ в «спецмагазины», где продавались товары, недоступные в обычных магазинах, открытых для простых людей. Товары, используемые в производстве, также распределялись посредством специальных фондов.

Подавление рыночных сил подобным образом почти всегда ведет ко все большему и большему «искривлению» ситуации. При типичном сценарии этот процесс начинается тогда, когда глава правительства обнаруживает, что общество требует от него принятия каких-либо мер в отношении растущих цен. Обычная реакция – введение контроля за уровнем цен. Это неизбежно ведет к дефициту. Стараясь заставить производителей сохранять производство на должном уровне, государство приходит к выводу, что необходимо «вступить в дело» через субсидирование, чтобы компенсировать недостаточность доходов.

Система распределения хлеба в Советском Союзе – хорошая тому иллюстрация. Хлеб всегда играл главную роль в российской жизни, часто являясь единственным спасением крестьянина от голодной смерти. Когда в 1955 году стали расти цены на хлеб и начались «бунты», советское руководство согласилось поддерживать цены на постоянном уровне. Однако для этого ему пришлось субсидировать колхозы, чтобы покрыть их расходы на производство зерна. Эти субсидии в конечном счете выросли до 100 млрд. рублей, что в то время составляло более 100 млрд. долларов в год. В итоге эти субсидии стали главной причиной бюджетного дефицита в Советском Союзе. Кроме того, такая политика негативно отразилась на спросе. Русские крестьяне быстро сообразили, что им выгоднее продавать выращенное зерно государству по более высоким дотационным ценам, чем скормливать его скоту. Поэтому они покупали очень прилично субсидированный хлеб в булочных комбинатах и кормили им свой скот. Подобным образом ежегодно переводилось приблизительно 15% выпекаемого хлеба.

В конечном счете, когда это расточительство становится слишком очевидным и его невозможно больше скрывать, политическое и экономическое руководство приходит к пониманию неадекватности своей политики. Шоковая же терапия всегда была традиционным методом лечения. Ликвидируется регулирование цен. Затем производители повышают свои цены, а правительство, в свою очередь, отменяет дотации. С отменой дотаций правительству становится проще сокращать бюджетный дефицит и количество печатаемых денег, что, вполне вероятно, может уменьшить инфляционное давление. В то же время более высокие цены «вытесняют» с рынка некоторых прежних потребителей. Более высокие цены означают более высокую прибыль, что стимулирует большее производство. Исчезают как очереди, так и инфляционное давление.

Однако данный сценарий предполагает, что уже существует крепкое ядро производителей, готовых реагировать на повышение цен увеличением производства. Другие производители, возможно, также решат открыть новые предприятия, чтобы побороться за рынки сбыта, или переключить производство с других,

менее прибыльных направлений на более доходные. Но, если производителей всего несколько, или существует много барьеров на пути тех, кто стремится войти на рынок, или царствует монополия, шоковая терапия может не сработать. Понадобится слишком много времени, чтобы новые предприятия вышли на линию «огня», а в этом промежутке монополисты могут попытаться запугать потенциальных конкурентов или подкупить правительственных чиновников, чтобы те ввели некоторые ограничения.

Сторонники шоковой терапии имели обыкновение утверждать правоту своего дела, прибегая к сентенциям типа: «Невозможно преодолеть пропасть в два прыжка», то есть, нужно положить конец всем экономическим ограничениям, всем сразу. Постепенность реформ, на их взгляд, это установка на хаос. Например, если позволить производителям производить все, что они хотят, при сохранении фиксированных цен, то они начнут изготавливать ненужные товары. Если же ввести ограничения на создание новых предприятий, то в конце концов слишком возрастет прибыль.

Но идея «одного прыжка через пропасть» имеет смысл только, если система просто плохо функционирует. В России же она была разрушена. «Исходные условия» (лошадь Джо Берлинера) не здорово подходили для слишком радикальных реформ. Было ошибкой ожидать, что на российских неконкурентных рынках либерализация цен сотворит чудеса. Поскольку частные предприятия и фермерские хозяйства были полностью запрещены до 1987 года, а те предприятия, которые стали частными в 1992 году, были перед этим преимущественно государственными, то российские рынки оказались неконкурентными; все еще преваляло «монополистическое поведение». Советские плановики с определенным умыслом относили открытие розничных торговых точек к числу наименее приоритетных задач. Это было, по крайней мере частично, следствием решимости советского правительства избежать копирования западного образа жизни, с его заикливанием на потребительстве. Но еще важнее то, что при Ельцине создание новых частных предприятий не поощрялось, если не официально, так неофициально, эти предприятия долж-

ны были проходить регистрацию у коррумпированных и вымогающих деньги бюрократов, пожарных и налоговых инспекторов. Из-за того что в Советском Союзе преуменьшали значение потребления и розничной торговли, даже после приватизации существующей государственной сети в России в 1999 году только 6 бизнес-предприятий приходилось на 1000 человек; для сравнения: в Евросоюзе количество таких предприятий равнялось 45, в Соединенных Штатах – 74<sup>24</sup>. После десяти лет реформ частный малый бизнес в России производит всего лишь 6–10% от общего объема продукции в стране, тогда как в западных странах эта цифра обычно равна 50% или более.

Со временем выросло понимание того, что в 1992 году Россия с ее слаборазвитыми институтами и нормами предпринимательства (как официальными, так и неофициальными) была не готова к внедрению полного пакета мер шоковой терапии<sup>25</sup>. Но тогда многим иностранным советникам, незнакомым с российской историей и культурой, казалось, что шоковая терапия вполне может стать наилучшим вариантом решения проблем. Хотя и неявно, но даже Анатолий Чубайс, архитектор приватизационной программы, признает, что в 1991–1992 годах Россия находилась в состоянии такого хаоса, что почти любая реформа пошла бы наперекосяк. Однако он считает, что все это и заставило провести приватизацию как можно скорее, так как все альтернативные пути привели бы к еще большим потерям<sup>26</sup>.

Даже сейчас сторонники шоковой терапии, такие как Андерс Эслунд, настаивают на том, что страны, прибегнувшие к шоковой терапии и быстрым реформам, преуспевают, тогда как страны, следовавшие путем постепенного или умеренного развития, нет<sup>27</sup>. Польша приводится в качестве удачного примера, тогда как Украина или, иногда, Россия служат примером того, как не нужно поступать (несмотря на то, что Эслунд работал советником в двух последних странах). Но те, кто высказывает подобные утверждения, видимо, перепутали причину и следствие. Можно высказать столь же, если даже не более, убедительное предположение о том, что те страны, в которых уже существовали необходимые институты, или те, которые взяли паузу для создания отсутство-

вавших институтов, прежде чем всюю запускать реформы, преуспели больше<sup>28</sup>. Возвращаясь к теме «одного прыжка через пропасть», следует сделать поправку к этой сентенции и сказать, что один прыжок имеет смысл только в том случае, если у прыгуна есть силы перепрыгнуть с одной скалы на другую, – иными словами, если наличествуют необходимые институты, способные реагировать на реформы. Если же прыгун находится в яме и ему нужно, так сказать, вскочить на скалу, то при отсутствии необходимого подспорья он рискует потерпеть катастрофу. Ему нужно время, чтобы сделать два прыжка: один – из ямы на уступ, находящийся над ним (у него должно быть время, чтобы построить рыночную инфраструктуру, способствуя становлению новых предприятий и ослаблению контроля над ценами), и второй прыжок – со скалы по его сторону бездны на другую сторону (и только тогда он может применить полный набор мер шоковой терапии, включая приватизацию).

Спешка, с которой провели шоковую терапию, и особенно широкомасштабную приватизацию, вместо того чтобы идти постепенно, шаг за шагом, вызвала целый ряд дисфункциональных явлений в России. Это не значит, что поступательное движение, «от одного камня к другому», как это было в Китае, гарантировало бы успешный переход к новой экономике; семьдесят лет советской плановой экономики были слишком разрушительными, чтобы могло произойти быстрое восстановление рыночной экономики. Тем не менее в России метод шоковой терапии обострил ситуацию больше, чем это могло бы быть при избрании других альтернативных курсов реформ. Более того, эта шокотерапия способствовала появлению олигархов, мафии, расхищению богатств страны и последовавшему за этим «отмыванию» денег. С точки зрения микроэкономики при отсутствии конкурентной инфраструктуры шоковая терапия, либерализация подавляющего большинства цен и неудача с проведением денежной реформы до либерализации цен спровоцировали как инфляцию (двадцатикратную только в 1992 году), так и обвал промышленного производства (на 40%), намного превосходящий тот, что был вызван окончанием «холодной войны» и сокращением военно-

промышленного комплекса. С точки зрения макроэкономики настойчивые требования советников, как представляющих МВФ, так и приглашенных со стороны, предпринять решительные попытки сдерживать инфляцию и начать стабилизацию макроэкономики, в свою очередь, привели к ограничению кредитования. Это впоследствии стало причиной повышения процентных ставок, неохотной оплаты счетов, налогов и выплаты зарплат, в наличных деньгах или как-нибудь вообще, и внезапного преобладания бартерных расчетов – того, что Клиффорд Гэдди и Барри Аикс называли «виртуальной экономикой», а я называю «бартерной экономикой»<sup>29</sup>.

В своей книге Егор Гайдар настаивает на том, что в начале 1992 года, когда на него была возложена ответственность за управление экономикой, он должен был действовать быстро, так как в стране заканчивались иностранная валюта и даже продукты питания. У него не было выбора<sup>30</sup>. Хотя на самом деле выбор был; он мог бы, и ему следовало бы, провести либерализацию цен, обеспечить свободный обмен валюты, провести денежную реформу и поддержать вновь созданные предприятия, но он «засел» на приватизации. И именно приватизация вызвала проблемы.

Некоторые советники, в том числе Анатолий Чубайс, Максим Бойко, Андрей Шлейфер и Роберт Вишни, настаивают на том, что вся программа – от начала до конца, несмотря на ее изъяны (некоторые даже отказываются признавать наличие изъянов), была успешной<sup>31</sup>. Важнейшим достижением, на их взгляд, было то, что коммунисты не вернулись к власти, переход к рынку был совершен, а приватизация была проведена и не отменена.

Их аргументы в пользу немедленного проведения приватизации были основаны на теореме Коуза<sup>32</sup>. Коуз утверждал, что как только права собственности переходят в частное владение, то независимо от того, насколько иррационально их изначальное распределение, эти права собственности будут продаваться до тех пор, пока им не найдется «наивысшего» и наиболее эффективно-го применения. Следовательно, даже если владельцами приватизированной собственности, некогда принадлежавшей государству, стали «неподходящие» люди, то в конечном счете эти владельцы и

их несостоятельные директора будут уволены, а на смену им придут более образованные, более компетентные владельцы и управляющие. Если держатели акций компании соглашались на меньшее, то другие инвесторы, рано или поздно, попытаются захватить управление компанией при помощи более эффективных менеджеров, как это часто происходит в капиталистическом мире.

Некоторые придерживались подобных взглядов до обвала 17 августа 1998 года<sup>33</sup>. Андерс Эслунд и Джеффри Сакс утверждают, что не следует винить тактику шоковой терапии, так как на самом деле шоковая терапия никогда по-настоящему не была внедрена в России, а ожидаемая иностранная финансовая помощь никогда не была предоставлена в достаточном объеме<sup>34</sup>. Другими словами, не обвиняйте нас в том, что вы так и не последовали нашим советам. Если бы только российские политические лидеры проявили больше политической воли, а иностранные правительства оказали бы большую поддержку, то программа реформаторов была бы реализована и дала бы те результаты, которые предсказывали Сакс и Эслунд.

Егор Гайдар, главный творец ельцинских экономических реформ, продолжая настаивать на том, что в целом в 1991–1992 годах по основным вопросам он бы не принял иных решений, сейчас уже признает, что он, возможно, сделал бы несколько технических изменений в своей программе. Он допускает, например, что ему не следовало откладывать до весны 1992 года либерализацию цен на нефть. Если бы это было сделано раньше, правительство избежало бы необходимости создавать систему комплексных мер по регулированию экспорта сырья, особенно нефти, и отбирать доходы от их продажи. Но что до общего контура реформ, то он настойчиво утверждает: «Я поступил бы примерно так же, как тогда. Но я был бы более уверен в том, что принимаю правильные меры, и менее готов идти на компромисс»<sup>35</sup>.

## VI

Несмотря на оправдания различных реформаторов, кажется, они до сих пор не способны признать, что причиной провала экономических реформ был и тот факт, что российский народ не

желал мириться с шоковой терапией. При отсутствии согласия между русскими людьми относительно перехода к рыночной системе шоковая терапия была политически нереалистичной. Теперь Гайдар говорит, что он ни за что не должен был допустить, чтобы коммунисты протолкнули закон, позволявший руководителям заводов захватить право собственности на их заводы. Но если бы его реформы проходили в обстановке, напоминающей демократию, он не смог бы протолкнуть свои идеи, независимо от того, какого мнения о них были остальные. Эта запоздалое осознание и объясняет то, почему теперь Гайдар признает, что, если бы он был царем, а не премьер-министром, он и в самом деле действовал бы иначе<sup>36</sup>. Однако дело в том, что царем был не он, а Ельцин. При всех своих возможностях Гайдар мог надавить лишь с известной силой; другими словами, свобода действий «жокея» была существенно ограничена. А в условиях растущей демократии даже Ельцин мог воздействовать на общественное мнение лишь в известной степени. Вот почему Верховный Совет мог давить на Гайдара, требуя от Гайдара назначения Виктора Геращенко на пост председателя Российского Центрального Банка. Он был более «предан» Верховному Совету, требовавшему менее жесткой кредитной политики, чем МВФ и монетаризм по-гайдаровски. Это объясняет и то, почему, обнаружив, что политика Гайдара не работает, Ельцин поддался требованиям Верховного Совета и предложил кандидатуру человека, более приемлемого для директоров заводов, имевшего серьезную поддержку в этой структуре. Это привело к тому, что Виктор Черномырдин был назначен заместителем премьер-министра. Затем в конце того же года Ельцин повысил Черномырдина – он стал премьер-министром; нечто подобное он пытался, но не смог сделать в случае с Гайдаром. Верно то, что шоковая терапия не была «внедрена» в России в полном объеме, но так случилось из-за того, что основные составляющие этой политики были «проклятием» в глазах общества. К несчастью, те фрагменты шоковой терапии, реализация которых действительно была завершена, вызвали экономические искажения.

Мысль о том, что иной подход, который учитывал бы российское культурное наследие, мог бы привести к менее дисфунк-

циональному результату, подсказывает ход развития реформ в Китае и Польше. Как уже было сказано раньше, Китай, в отличие от России, двигался медленно, переправляясь через поток, переступая с камня на камень, как это образно выразил Дэн Сяопин. В сфере сельского хозяйства китайцы внедрили систему контрактной ответственности, которая означала деколлективизацию и возврат к дореволюционным семейным крестьянским хозяйствам. Постепенно правительство разрешило отдельным лицам – и даже поддержало их – создавать кооперативы и индивидуальные частные предприятия. Поначалу китайское правительство ограничило количество наемных рабочих, которых мог принимать на работу частный предприниматель, но постепенно эти ограничения были сняты. Кроме того, оно разрешило создавать совместные предприятия с иностранными фирмами и основало вдоль побережья несколько особых экономических зон. Некоторые положения, регулировавшие цены, были также постепенно отменены, хотя в случае необходимости, когда казалось, что цены могут подняться слишком быстро, контроль над ними вводился заново.

Такой переход тоже не был безупречным, сегодня коррупция процветает на всех уровнях системы, пока китайские правительственные чиновники и простые люди стремятся получить свою долю в новом благосостоянии, появившемся в стране. Тем не менее была сформирована конкурентная рыночная система, когда малые предприятия уже подросли до «взрослого» уровня, а некоторые даже приобрели заметный статус на экспортном рынке. Но еще важнее, что, в отличие от находившейся в почти десятилетнем кризисе российской экономики, китайская экономика стартовала после реформ, начавшихся в декабре 1978 года, и с тех пор росла в среднем на 9–10% в год на протяжении почти двадцати лет.

Это не означает, что Россия должна была скопировать все, что сделано в Китае или Польше. Однако по разным причинам ни Китай, ни Польша не проводили немедленной, срочной приватизации. Это та самая сфера, в которой китайцы, как и поляки, выбрали «медленный сценарий». Опасаясь общественных беспорядков

в случае массовых увольнений рабочих нерентабельных предприятий, Китай продолжал давать подобным предприятиям дотации до конца 1990-х годов. Что касается Польши, то там препятствием послужили политические раздоры, но между тем, как мы убедимся в главе 10-й, это позволило полякам продумать всю процедуру и разработать более разумный процесс движения. Не проводившие преждевременной приватизации, случившейся в России, как Польша, так и Китай избежали скандалов, подобных российским. Их постепенное развитие также способствовало росту рыночных институтов, которые ограничивают власть потенциальных олигархических кругов.

Нельзя отрицать и того, что продолжающаяся монополия Китайской коммунистической партии на власть и коррумпированность партийных кадров на местах влекли за собой «искажения» и злоупотребления. Однако факт остается фактом – негосударственный сектор в Китае гораздо сильнее, он менее податлив контролю со стороны олигархов, чем в России. Принцип постепенности в Китае, не будучи безупречным, в то же время, по крайней мере в том, что касается приватизации, привел к созданию более «восприимчивой» экономики и к гораздо большим улучшениям в общем экономическом положении обычных людей, чем это сделали российские реформы.

Различия с Польшей не менее разительны. После года-двух неудач, начиная с 1992 года, польская экономика начала расти. На некоторое время, в конце 1990-х годов, Польша стала самой быстроразвивающейся страной во всей Европе. Именно поэтому на Польшу часто ссылаются как на доказательство того, что шоковая терапия работает, и что если она сработала в управлявшейся коммунистической партией Польше, то разумно было последовать этой тактике и в управлявшейся коммунистической партией России.

Однако если копнуть поглубже, то окажется, что между Польшей и Россией накануне проводимых ими реформ существовали значительные различия. Это должно было привлечь внимание реформаторов к тому факту, что подход к реформированию в России должен значительно отличаться от стратегии, выбранной

в Польше. Так, российский коммунизм был внутреннего происхождения, тогда как польский был навязан извне, Советским Союзом. Польша жила при коммунизме всего лишь сорок пять лет, а не семьдесят, как Россия, то есть на целое поколение меньше. Еще были живы поляки, которые помнили, как работает рыночная система. Все это означало, что между поляками должно было быть меньше разногласий относительно отмены централизованного планирования.

Также в Польше существовало гораздо большее, чем в России, единодушие относительно того, в каком направлении должна развиваться их страна. Взгляды поляков были обращены на Запад – к рынку и демократии. Эта направленность отличалась от взглядов россиян, которые разделились на два исторических лагеря – славянофилов и западников. В России не существовало взаимного согласия относительно «сдвига» в западном направлении. 30% населения, продолжавшие голосовать за Коммунистическую партию с ее традиционно враждебным отношением к рынку и Западу, свидетельствовали о том, что большая часть населения, видимо, отдавала предпочтение централизованному планированию и государственному контролю. И напротив – хотя многие поляки продолжали голосовать за то, что когда-то было Коммунистической партией, и даже за президента-коммуниста, Польша двигалась в западном направлении. К началу 1990-х годов Польская коммунистическая партия сменила как свое название, так и свою программу. Она стала более социал-демократической, и не только по названию, но и по сути, и это означало, что она больше не выступает ни за возврат к централизованному планированию, ни за восстановление Варшавского договора.

В конце концов существовали и некоторые географические и институциональные различия. Польша была ближе (менее одного дня пути на машине) к Западному Берлину и доступу к западным товарам, которые могли быть привезены обратно в Польшу и проданы здесь. Примерно 90% фермерских хозяйств в стране никогда не подвергались коллективизации, в России же была проведена коллективизация всего сельского хозяйства. Еще

одно отличие от России – в Польше всегда существовал небольшой частный сектор услуг, даже некоторое частное производство. Так что изменение цен с большой долей вероятности должно было стать спусковым механизмом и вызвать ответную реакцию со стороны хотя бы некоторых производителей.

Готовясь к проведению своих реформ, лидеры польского движения «Солидарность», которые только что добились контроля над правительством, признали, что отдельные секторы экономики были деформированы сорока пятью годами коммунизма сильнее, чем другие. Поэтому они использовали тактику, в которой сочетались как элементы шоковой терапии, так и программы постепенного развития. Либерализация цен и введение свободного обмена валюты в духе шоковой терапии были проведены в январе 1990 года, тогда же были сняты ограничения на открытие новых частных предприятий. Но, поскольку в Польше коллективизация так никогда и не коснулась большинства фермерских хозяйств и поскольку здесь до известной степени было разрешено заниматься частным бизнесом, причин для полной институциональной реорганизации, какая была необходима в России, было меньше. Самое важное для нашего исследования то, что Польша, немедленно приватизировав свои небольшие магазины, в самом начале не стала приватизировать свои более крупные предприятия. Как мы увидим в 10-й главе, подойдя к этому этапу в 1995 году, правительство уже успело основательно, с большой осторожностью обдумать эту процедуру и разработать стратегию, направленную на то, чтобы предвосхитить контроль со стороны олигархов, что было характерно для российской приватизации, и избежать его. Четырех-пятилетняя отсрочка также обеспечила время для создания поразительного количества новых компаний – не только в сфере услуг, но и в производственных отраслях. Эти новые предприятия вкупе с недавно приватизированными мелкими магазинами образовали ту критическую массу, которая имела достаточно сил, чтобы сформировать конкурентный рынок. Так к моменту приватизации более крупных польских государственных предприятий уже сложились новые «исходные условия», и в результате директора заводов и фабрик и



потенциальные олигархи не смогли доминировать в экономике, как это удалось их коллегам в России, где не придавали особого значения появлению новых предприятий, а в результате не была создана конкурентная среда.

## VII

Было ли дело в различиях между подходами к реформированию, или в глубинных культурных различиях, или и в том и другом одновременно, но несомненно одно – в Польше и в России реформы дали совершенно различные результаты. Разнились не только показатели экономического роста, но и способы функционирования социальных институтов. Об этом свидетельствуют результаты нескольких опросов, проведенных Тимоти Фраем и Андреем Шлейфером<sup>37</sup>. Они провели опрос в 55 магазинах Москвы и 50 магазинах Варшавы. Тогда как 45% владельцев московских магазинов сказали, что у них есть необходимость обратиться в суд, но они не делают этого, так как не доверяют судам, в Варшаве только 10% управляющих заявили, что у них есть надобность в судебной помощи, но они не прибегают к ней по той или иной причине. Другими словами, в Варшаве было больше доверия как к судопроизводству, так и к неофициальным кодексам поведения, которые устраняли необходимость в таком способе разрешения споров. Свидетельством того беззакония, которое последовало за крахом коммунистической системы и развалом СССР, было то, что в Москве 76% респондентов заявили, что их предприятие не может работать без «крыши», то есть протекции со стороны мафии. В Польше только 6% чувствовали необходимость такой протекции. Более того, 39% опрошенных москвичей признались в том, что в течение последних 6 месяцев с ними контактировала мафия. В Варшаве мафия контактировала только с 8% респондентов. Москвичи сообщали о том, что им в течение 1996 года пришлось пройти более восемнадцати проверок различных правительственных инстанций – сравните это с девятью в Варшаве<sup>38</sup>. Вероятность быть оштрафованным после подобных инспекций в Москве составляла 83%, тогда как в Варшаве – 46%. И наконец, для того чтобы зарегистрировать предприятие в Москве, требова-

лось примерно 2,7 месяца, а в Варшаве – всего 21 день. На основании этих результатов Фрай и Шлейфер пришли к следующему выводу: в России рента изымалась чиновниками и мафией, тогда как в Польше рента распределялась между бизнес-конкурентами.

## VIII

Подход к рынку и экономике как со стороны царей и Советов, так и со стороны Горбачева с Ельциным создал наследие (первоначальные условия), которое не способствовало образованию рынка и структурной конкуренции. Возможно, исторические и культурные традиции пустили такие глубокие корни, что другого результата и быть не могло. Однако примеры Китая и Польши, где также была слабая буржуазия, наводят на мысль о том, что, будь в России иные реформаторы («наездники» Берлинера), вероятно, и результаты могли бы быть другими, и были бы возможны постепенные изменения исходных условий.

Разумеется, существовало множество причин того, почему реформы в России дали результаты, столь отличные от результатов, полученных в Польше и Китае. И особняком тут стоит подход к приватизации. То, как эта реформа была задумана и проведена, бросает тень на все попытки реформирования. В некотором смысле приватизация послужила отправной точкой для остальных реформ и оказала на них позитивное или негативное влияние. В следующих главах мы рассмотрим логическое обоснование, положенное в основу принятой стратегии, и выясним, кто оказался среди победителей, а кто – среди проигравших.

# Приватизация

*Благие намерения, но неправильный совет в неправильное время*

**СТРАТЕГИЯ РЕФОРМ ГАЙДАРА** (или, по нашей аналогии, «план игры жокея») заключалась в том, чтобы устранить контроль над ценами и двинуться вперед с приватизацией государственных предприятий. Учитывая, что в начале 1992 года у только что получившего полномочия российского правительства практически не осталось резервов иностранной валюты в Центральном Банке (РЦБ), а запасов продовольствия едва-едва хватало и не было способа сдержать несанкционированную и спонтанную приватизацию бывших государственных предприятий, на первый взгляд решения Гайдара трудно признать ошибочными<sup>1</sup>.

Гайдар знал, что растущие цены «а ля шоковая терапия» не будут способствовать затратному использованию ресурсов и, что еще важнее, будут стимулировать больший выпуск продукции и уменьшать складирование и накопление скрытых запасов. Но Госбанк и центральные банки бывших советских республик напечатали в дни распада СССР так много рублей, что Гайдар боялся, что цены, определяемые рынком, взлетят вверх, делая для народа не-

возможной покупке таких насущных товаров, как хлеб и бензин. Поэтому он сохранил контроль над ценами на несколько приоритетных товаров, например на бензин<sup>2</sup>. В действительности же ему следовало бы быть еще смелее и провести еще и денежную реформу. Это поглотило бы значительную часть излишних денежных ресурсов и, по всей вероятности, предотвратило бы двадцатикратное увеличение цен, которое произошло в 1992 году. Это позволило бы ему избежать контроля над ценами на энергоносители, так как несоответствие внутренних и зарубежных цен на нефть было бы меньшим. При меньшей же разнице в ценах был бы меньше и соблазн «отвлекать» так много нефти на иностранные рынки, где цена иногда была в десять раз выше, чем дома. В свою очередь, Гайдар мог бы избежать такого всплеска коррупции, вызванной ситуацией, когда те, у кого была нефть, начали биться за получение экспортных лицензий.

Однако Гайдар чувствовал, что не сможет поддержать такую денежную реформу, поскольку боялся, что те, кто хранил свои деньги в рублях, обвинят его правительство в конфискации сбережений у людей, игравших по правилам, то есть у тех, кто хранил деньги в рублях, а не в долларах или в другой валюте. Если бы доверие этих людей было разрушено, как же можно было ожидать от них, что они в дальнейшем станут держать деньги в рублях? Разумеется, в конце концов двадцатикратное увеличение цен во многом привело к той же самой конфискации.

Граждан России, расстроенных инфляцией, решимость Гайдара немедленно начать приватизацию государственных предприятий обозлила еще больше<sup>3</sup>. Егор Гайдар и Анатолий Чубайс, архитектор и «внедряльщик» приватизационного процесса, настаивают на том, что в то время они были убеждены в необходимости принятия экстренных мер. Им приходилось действовать именно так не только, чтобы остановить продолжавшуюся дезинтеграцию экономики и спонтанную приватизацию, которая в годы все большего ослабления горбачевской администрации стала расти как на дрожжах, но и для того, чтобы предотвратить попытки все еще влиятельных сторонников коммунизма вновь утвердить государственный контроль и восстановить комму-

низм, центральное планирование и государственную собственность<sup>4</sup>. Столь же важно было, учитывая дезинтеграцию контроля со стороны государства и все нарастающий хаос в деловом климате страны, дисциплинировать рабочую силу, что становилось все труднее сделать, и проводить те законы, которые еще уцелели. Эти двое верили, что до тех пор, пока владельцем всего будет безличное правительство, работники будут чувствовать себя вправе пользоваться собственностью предприятия. В отличие от этого частный владелец наверняка предпринял бы какие-то шаги, чтобы защитить свою собственность<sup>5</sup>. Это убедило Гайдара и Чубайса в том, что, если промышленные предприятия не будут немедленно «обращены» в частную собственность, их имущество будет разграблено<sup>6</sup>.

Чтобы предотвратить улетучивание, подобно пару, промышленной инфраструктуры и сдержать поднимающуюся волну возрождения коммунизма, они пришли к выводу, что им необходимо создать широкую народную поддержку своих реформ. Поэтому они решили выпустить акцию (ваучер) для каждого российского гражданина и таким образом превратить не только рабочих и менеджмент, но и широкую публику в держателей акций, а именно держателей акций промышленности страны. Как прямые владельцы и получатели мизерной порции российских предприятий, ставших частными, граждане теперь должны были бы сопротивляться попыткам заново национализировать «их собственность».

На Гайдара и Чубайса в значительной степени влияли рассуждения и аргументы, долгое время ассоциируемые с Чикагским университетом, о том, что деполитизация владения предприятием и его приватизация приводят к большей эффективности и поэтому предпочтительны по отношению к государственной собственности<sup>7</sup>. Видя собственными глазами последствия шестидесяти лет nepотизма\* и политического покровительства, что было результатом государственной собственности, Гайдар и Чубайс

---

\* *Непотизм* – термин, широко используемый в специализированной литературе, означает «кумовство», «клановость» и т.д. (примеч. переводчика).

верили, что нет другого осуществимого подхода. В начале 1990-х годов экономисты-реформаторы в Восточной Европе зачастую были среди самых рьяных сторонников частной рыночной экономики – больше, чем многие западные экономисты.

Хотя такие реформаторы, как Гайдар и Чубайс, и были преданы идее рынка, их собственный опыт с реальными рынками и частной собственностью был все-таки относительно скромным. Они многое прочитали и участвовали во многих дискуссиях, особенно с восточными европейцами, но их контакт с рынком был скорее теоретическим, чем практическим, поэтому они приветствовали зарубежных консультантов по экономике. Но как только Россия внезапно оказалась наводненной экономистами и псевдоэкономистами, представлявшими весь идеологический спектр, лидеры страны оказались просто «завалены» противоречивыми советами. Среди предложений были такие, как, например, введение золотого стандарта, рыночного социализма, систем капитализма по принципу *laissez-fair* (свободного предпринимательства) и другие.

В конце 1991 года Гайдар «вверил себя» шоковой терапии и поручил Анатолию Чубайсу осуществлять попытку приватизации. В помощь себе, за «направлением и руководством», Чубайс привлек Андрея Шлейфера, молодого профессора экономики Гарвардского университета, который специализировался на корпоративных финансах и управлении. Шлейфер был представлен Чубайсу в ноябре его гарвардским коллегой Джефффри Саксом, который до этого работал с Гайдаром и Чубайсом, когда они пару месяцев назад, в сентябре, вырабатывали свою генеральную стратегию<sup>8</sup>. Шлейфер, в свою очередь, привел Максима Бойко, молодого российского экономиста, и Джонатана Хэя, недавнего выпускника юридического факультета Гарвардского университета. Хэй со временем стал специалистом по законодательству о ценных бумагах и «написал много нормативов, определивших приватизацию в России»<sup>9</sup>. Все, кто был тогда привлечен к делу, поддерживали попытку приватизации и решение о ее срочном внедрении. Шлейфер, Максим Бойко и Роберт Вишни, экономист из Чикагского университета, помогали разработать ваучерную

программу. В 1995 году, после того как ваучерная программа была завершена, они представили логическое обоснование такой программы и объяснили, почему они считают свою программу успешной.

Как они это видели, приватизация, или деполитизация, была не только способом создания держателей акций (в сущности, их подкупа), но она также должна была привести к более эффективной работе экономики. Ресурсы использовались бы более продуктивно, а решения принимались бы по экономическим, а не по политическим соображениям. Таким образом, если бы директор завода был не в состоянии управлять, принося прибыль, или если бы обнаруживалось, что он не использовал полностью возможности получения прибыли, открывшиеся для компании, совет директоров мог бы его заменить другим. Получение максимальной прибыли с чьей-либо инвестиции стало бы ведущим принципом управления. Это следовало из теоремы Коуза, на которую мы ссылаемся в 4-й главе<sup>10</sup>.

Этот сценарий основан на нескольких ключевых допущениях.

Действия держателей права на собственность в России ничем не отличались бы от действий таких же людей в других странах с рыночной экономикой (то есть не существовало такого понятия, как особенный «советский экономический человек»). Русские, подобно американцам, – «экономические люди» (*Homo Economicus*), которые разумно реагируют на стимулы<sup>11</sup>. Те, кто поддерживал такое суждение, цитируют исследование общественного мнения, предпринятое Робертом Дж. Шиллером, Максимом Бойко и Владимиром Коробовым, опубликованное в *American Economic Review*, в котором речь идет о том, что москвичи и нью-йоркцы имеют сходное отношение к рынку и частной собственности<sup>12</sup>. Основываясь на этих заключениях, они сделали допуск, что то, что было верно для Москвы, более или менее будет верно и для остальной России и что теорема Коуза применима и там. Учитывая общность этих взглядов, российские держатели акций будут вести себя так же, как держатели акций в США.

Бойко и другие авторы исследования также приняли за аксиому то, что существование прав на собственность автоматически

гарантирует, что государство и общество будут проводить в жизнь эти права. Но это предполагало, что существует нечто вроде «власти закона», и что государство не находится в состоянии, близком к анархии.

В то время как события в России должны были опровергнуть такие послышки, эти авторы опорочили «группу ученых, широко известных как советологи», которые не соглашались с их допущениями. Они ссылаются, в частности, на книгу «*Утраченная возможность*» Маршалла Голдмана и на мою ссылку на исследование Шиллера на странице 18<sup>13</sup>. Мы, «скептики», предостерегали, что московский телефонный опрос, проведенный Шиллером, Бойко и Коробовым, не должен был использоваться как пример общественного мнения, потому что в то время доступ к телефонам имели гораздо менее 25% людей, живших в Москве<sup>14</sup>. К марту 2000 года степень распространения телефонов в России в целом все еще была ниже 20%<sup>15</sup>. Тем не менее Бойко и его коллеги продолжали настаивать на том, что «опыт российской приватизации продемонстрировал, в каком заблуждении...» находились те люди, которые предупреждали, что русские не привыкли к рыночной экономике<sup>16</sup>. Ирония заключается в том, что, как говорят они сами, для того чтобы теорема Коуза работала, необходимо «существование готовой подходящей институциональной структуры»<sup>17</sup>. Вдобавок, как указывает экономист Дуглас Норт, должны существовать не только формальные институты, такие как непредвзятые суды, полиция и всеобщие практикуемые коммерческие законы (хозяйственное право), но также неформальные нормы и конвенции<sup>18</sup>. Но ни одного из этих институтов и ни одной из таких норм не было, когда Россия начала свои реформы.

Тем не менее вера Гайдара и Чубайса в важность создания частной собственности и пресечения связи между государством и экономикой привела их к мысли, что даже если ни одного из необходимых институтов нет, все равно необходимо быстро двигаться вперед с попыткой приватизации. Они утверждали, что лучший способ создать институты, необходимые для эффективной рыночной экономики, и получить прибыли, которые приносит оптимизация теоремы Коуза, – это создать владельцев част-

ной собственности из государственных управленцев и «синих воротничков», представителей рабочего класса<sup>19</sup>. Шлейфер и Вишни объясняли: «Архитекторы российской приватизации осознавали опасности плохого “внедрения” в жизнь прав на собственность». Но реформаторы предсказывали, что институты возникнут после того, как создадут частную собственность, а не наоборот<sup>20</sup>, то есть новые владельцы затем будут бороться за то, чтобы ввести новые институты, которые, как они обнаружат, отсутствуют. Поборники приватизации, объясняет Джозеф Штиглиц, полагали, что «как только случится реструктуризация, политическое давление по внедрению конкуренции и регулированию, согласно правилам, будет успешным. Более широко, приватизация даст толчок процессу законодательных реформ, которые в конце концов постепенно приведут к эффективной системе корпоративного управления»<sup>21</sup>. В типичной стране с рыночной экономикой это в самом деле может произойти, но так как переход России происходил медленно, а только что приватизированные заводы имели такую же монопольную власть, как и когда они были полностью в государственной собственности, этого не случилось. Георгий Скоров, бывший сотрудник Института Соединенных Штатов и Канады Академии наук СССР, указывал в 1996 году, что 75% из 6000 основных российских товаров поставлялись одним производителем<sup>22</sup>. Вдобавок говорилось, что в 1993 году российская мафия и другие криминальные группировки доминируют над более чем 50% предприятий страны – и ей это нравится<sup>23</sup>. Другими словами, не было ни частных, ни государственных механизмов, чтобы обеспечить защиту прав собственности.

По мере того как олигархи-основатели умирают, уходят в отставку или начинают беспокоиться о том, что кто-нибудь менее «благородный», чем они, может отпихнуть их в сторону, вполне возможно, что они сами и следующее поколение деловых людей начнут требовать введения институтов и норм деловых отношений, упорядочения законов, чтобы защитить их империи и их наследников. Но, как мы увидим в главе 11-й, требование таких реформ только зыбь на воде, а многие из уже проведенных реформ оказались в кювете<sup>24</sup>.

В то время как зарубежные консультанты Чубайса, возможно, прежде всего были обеспокоены экономической эффективностью, главное соображение Чубайса было политическим: предотвратить возврат к коммунизму<sup>25</sup>. Более того, на приватизацию российской промышленности повлияло основополагающее российское отношение к земельной реформе – что земля принадлежит землепашцу или крестьянину. Из этого следовал бы вывод, что завод принадлежит рабочим и менеджерам. Чего не принимает во внимание эта посылка, так это коммунистического представления о том, что и земля, и заводы принадлежат всему народу. Современная обработка земли и индустриальная инфраструктура, созданные в дни Советского Союза, появились как результат сбережений и вложений, которые «недобровольным» путем поступали от всего населения. Предполагалось, что приватизация обеспечит немедленные и постоянные прибыли для каждого. Однако, в отличие от приватизации в Польше, российские реформы не смогли гарантировать, что, будучи проведенными, они обеспечат существенные и постоянные прибыли для страны в целом. (Как мы увидим в главе 6-й, лишь немногие приватизированные предприятия с частичной государственной собственностью платили дивиденды и делились прибылью с государством.)

Чтобы приватизация прошла успешно, необходимо наличие целого ряда условий. Джозеф Р. Блази, Майя Крумова и Дуглас Круз перечисляют некоторые из них, а мы добавили другие<sup>26</sup>.

1. Приватизация должна способствовать дальнейшим реформам и формированию электората, настроенного против возвращения коммунизма.
2. Реформа должна быть справедливой, честной и лишеной коррупции или возможностей для коррумпирования – настолько, насколько возможно.
3. Реформа должна вести к более эффективному управлению и, если это необходимо, к реструктурированию и переменам в управлении.
4. Реформа должна быть простой и легкой для проведения.

5. Все главные заинтересованные группы должны участвовать в распределении собственности – они включают «население вообще» и государство в целом, равно как и работников, и управленцев.
6. Рынок должен увеличиться в объеме в результате приватизации.
7. Приватизация должна сопровождаться стремлением способствовать созданию новых бизнесов и предприятий.
8. Получая свою долю в вырученной за предприятие «сумме», директора необязательно должны становиться собственниками этих предприятий, а держатели акций не должны быть слишком диффузной группой.
9. Должны быть созданы условия для привлечения новых инвестиций и возможных зарубежных консультаций.
10. Привлечение зарубежных держателей акций и консультантов должно приветствоваться, но нельзя позволить им осуществить обширный захват собственности.
11. Должно произойти снижение займов в общественном секторе.
12. Роль правительства в принятии решений должна быть уменьшена<sup>27</sup>.

## II

Реальная приватизационная программа оказалась более чем далека от достижения большинства из этих целей. Отчасти причина была в ошибочности проекта и неадекватном понимании российской экономической среды. Но ради справедливости по отношению к архитекторам приватизации следует сказать, что почти любой проект не достиг бы цели. Российский социальный, политический и экономический климат в то время был просто не готов для приватизации. Семьдесят лет коммунизма создали окружающую среду, которая была враждебна и способна исказить любой процесс приватизации.

Действительно, вначале попытка приватизации вызвала отнюдь не небольшой интерес. Решение Горбачева в 1987 году позволить организовать кооперативные и частные предприятия

восприняли без особого энтузиазма. Многие русские были осторожны, другие боялись подвоха. Ведь всего за несколько месяцев до того Горбачев принял другой декрет, провозглашавший как раз противоположное – по нему следовало жестоко преследовать тех, кто продавал товары, которые сам не производил. Некоторые боялись, что если они «выйдут из тени» и станут торговать открыто как частное или кооперативное предприятие, то могут пасть жертвами еще одного «идеологического сдвига», что происходило в России слишком часто.

Эта неуверенность была широко распространена. Опрашивая и частных, и государственных водителей такси того времени, мы выяснили, что лишь немногие из них готовы создать собственные компании. Тем, кто на это решился, пришлось многое вытерпеть от своих коллег-таксистов из государственных компаний, которые решительно старались предотвратить новые формы конкуренции, например прокалывая шины. Они называли это «болезнью красных глаз». Почти то же самое я увидел, когда посетил частную ферму на Сахалине в июне 1992 года: некоторые крестьяне, которые пытались создать свои собственные фермы, подвергались разного рода опасностям – поджогам и другого рода ущербу своей собственности<sup>28</sup>. Горожане точно так же колебались, по крайней мере вначале, принять в собственность свои квартиры или нет, даже если государство предлагало им их бесплатно. Почему кто-то должен был брать на себя ответственность за покрытие расходов на общие подъезды и крыши? Как сказал мне один москвич, до тех пор, пока он оставался квартиросъемщиком, муниципалитет или завод продолжали брать эти расходы на себя в обмен на его мизерную квартплату. Более того, если бы большинство остальных жильцов дома отказались стать собственниками, все бремя расходов легло бы на плечи нескольких человек: тако-ва жизненная версия теории игр и дилеммы заключенного.

Директора заводов и рабочие поначалу колебались точно так же, потому что они знали лучше, чем все остальные, как плохо была оборудована большая часть российской индустриальной инфраструктуры, чтобы конкурировать в условиях рыночной экономики. Предназначенная для обстановки холодной войны, с

чрезмерным акцентом на станках и металлургии, с концентрацией на производстве боеприпасов и военной техники, экономика этого типа подразумевала, что только немногие заводы советской эры будут жизнеспособны без субсидирования и поддержки, которые им обеспечивали централизованное планирование и гонка вооружений.

Кто захотел бы взять на себя финансовую ответственность за активы типа «ржавого пояса»? Как сказал бывший министр по приватизации в Польше, «было бы нелегко продавать предприятия, которыми никто не владеет и никто не хочет владеть, людям, которые не могут платить»<sup>29</sup>.

Все же небольшое число людей поняло, что в некоторых случаях можно сделать приличные состояния за одну ночь – особенно на экспортном сырье, таком как нефть и природный газ. Не имело значения, что нефтеочистительные заводы были неэффективными, а трубопроводы примитивными. Нефть и газ были товарами, спрос на которые был велик. А с окончанием холодной войны в России внезапно оказались доступными огромные количества других вещей, таких как алюминий, титан и сталь, по ценам гораздо ниже тех, которые превалировали на мировых рынках. Некоторые из самых сообразительных дельцов, и отечественных, и зарубежных, уловили, что на таком экспорте можно зарабатывать миллиард, а то и более долларов в год. При низких затратах (эти заводы были практически бесплатными для нового владельца, и все меньше заводов утруждали себя выплатой зарплаты своим рабочим и своевременной оплатой счетов поставщикам) большая часть заработанной выручки была фактически чистой прибылью. Еще соблазнительнее другое: так как оплата товаров, особенно экспортных, поступала от зарубежных покупателей, эти средства было легко держать за пределами России.

Те, кто воспользовался этими возможностями, принадлежали к различным группам. В некоторых случаях это позволяло тем,

\* «Ржавым поясом» (rust-belt) в США называли штаты Среднего Запада (Иллинойс, Индиану, Мичиган и др.) в 1970-е годы, когда в ранее доминировавшем индустриальном регионе наступил кризис тяжелой индустрии, особенно в металлургической промышленности (примеч. переводчика).

кто работал в Советском Союзе подпольно, «выйти на свет» и эффективно «отмыть» деньги, которые они заработали еще в прошлом, но были вынуждены их скрывать. Например, во время поездки на Сахалин я встретил человека, который нелегально продавал меха в подвале правительственного здания до 1987 года, но открыл «уличную» торговлю, как только закон позволил это сделать. Другие смогли оценить по крайней мере то, что часть рабочего капитала и оборудования можно растащить и перепродать. Если им это не удавалось, они всегда могли найти какую-то прибыль, сдавая внаем или продавая часть находящейся под заводом земли. Но в то время скептиков все же было больше, чем энтузиастов приватизационного процесса.

### III

Задачей Гайдара и Чубайса было вычислить, как лучше всего забрать эти заводы из рук директоров, которые подчинялись государству, и сделать их доступными и по-настоящему желанными для частных владельцев. Это был долгий и не всегда линейный процесс. Как мы увидели, он начался с того, что Горбачев сделал законным создание частных и кооперативных предприятий. В разгар наступления на посредническую торговлю Верховный Совет 19 ноября 1986 года принял закон, разрешающий частную и кооперативную торговлю, который вступил в силу 1 мая 1987 года<sup>30</sup>. В ноябре 1989 года правительство узаконило сдачу в аренду мощностей государственных заводов их сотрудникам, в «не загруженное работой» время. К тому моменту, когда Горбачев покинул кабинет Президента СССР, было подписано почти 30 000 таких арендных договоров<sup>31</sup>, и к 1992 году 13% индустриальной продукции страны было произведено на «арендованных» заводах<sup>32</sup>.

Хотя приватизация большей части государственных предприятий прошла, когда Чубайс был министром приватизации, а Борис Ельцин – Президентом России, многие из первоначальных законов следует датировать горбачевской эпохой. Большинство аналитиков, комментирующих российскую приватизацию, сосредоточились только на том, что происходило после конца

1991 года, но постановления, принятые Горбачевым, были инструментами, формировавшими параметры и среду, в которой происходила собственно приватизация. Однако изначально законотворчества было больше, чем действий. Верховный Совет СССР, например, принял ключевой закон о «разгосударствлении» и приватизации в июле 1991 года<sup>33</sup>. Этот закон предоставлял различным республикам СССР возможность двигаться к приватизации с приемлемой для них скоростью. Соответственно, РСФСР (которая позже стала Россией) тогда приняла почти такой же закон, а также образовала два внедряющих агентства: Государственный комитет по имуществу (Госкомимущество, или ГКИ), и Российский фонд федерального имущества<sup>34</sup>.

ГКИ стал немедленно создавать подчиненные себе агентства во всех восьмидесяти девяти областях и регионах республики. Их задачей было разделить предприятия между федеральными, региональными и местными муниципальными властями. Более важно то, что они должны были подготовить предприятия к окончательной приватизации. Однако прежде чем это должно было произойти, государственные предприятия были трансформированы в корпорации, то есть были превращены в акционерные компании. Но так как государство оставалось владельцем пакета акций, этот шаг был просто дающим право актом. На некоторое время этот пакет акций был передан в Фонд имущества, который действовал на правах хранителя этих акций. Время от времени Фонд собственности получал инструкции распродать или выставить на аукцион акции различных предприятий. В ряде случаев он избавлялся от всех акций, но чаще государство сохраняло некоторую их часть – во многих случаях достаточную, чтобы контролировать центральное управление. Министерство газовой промышленности было превращено в «Газпром». Только постепенно некоторые из его акций были проданы членам правления и в конце концов – широкой общественности. Даже в 2002 году государство сохраняло 38% акций этой корпорации.

Все эти законодательные акты были приняты до ноября 1991 года, когда на сцену вышел Анатолий Чубайс, которого сделали председателем ГКИ, а также министром приватизации. К тому



времени стало ясно, что дни СССР и Горбачева сочтены и что Россия, с Ельциным в качестве президента, станет доминирующим, но независимым членом некоей новой общности, возникшей после распада СССР.

Будучи эффективным деятелем, Чубайс действовал быстро. По его «наводке» Ельцин выпустил серию указов по приватизации в конце декабря 1991 года и в январе 1992 года. Он также способствовал учреждению Российского центра по приватизации в 1992 году<sup>35</sup>, который был предназначен, чтобы «обрабатывать» техническую помощь от международных организаций и учреждений, таких как Агентство по международному развитию, Мировой Банк, Европейский Банк Реконструкции и Развития, Европейский Союз, а также чтобы оформлять зарубежные гранты и кредиты<sup>36</sup>. (Максим Бойко, который работал в тесном контакте с Чубайсом, служил в качестве управляющего директора Центра до 1 июля 1996 года, в годы наиболее активной деятельности Центра).

В роли председателя ГКИ Чубайс спланировал и осуществил попытку приватизации. Одним из его первых шагов, в первой половине 1992 года, было «избавление» от маленьких государственных магазинов и ресторанов. К концу 1995 года 60% розничных магазинов страны было приватизировано и по большей части передано персоналу, часто безвозмездно.

Как распорядиться более крупными предприятиями, представляло более серьезную проблему. Некоторые из наиболее ценных предприятий, такие как производители сырья (нефти), естественные монополии (электросети и телекоммуникации) и некоторые оборонные заводы были исключены из первоначальной приватизационной программы. Но и без них все же оставались тысячи других больших предприятий. Задача состояла в том, чтобы как-то унять приступы сомнений у директоров предприятий и персонала и в то же время обеспечить некоторую выгоду или компенсацию обществу в целом.

Чтобы совместить эти в некотором роде противоречивые цели, Чубайс действовал двумя различными путями – один относился к сотрудникам предприятия, другой – к широкой публике.

Сначала на основе принципа «земля должна отойти к тому, кто ее обрабатывает» было решено, что служащим и директорам (инсайдерам) отойдет существенная доля имущества их предприятия. Как только эта «задача» будет реализована, остающееся будет поделено между всем населением. Такое разделение было проведено, чтобы получить поддержку не только «инсайдеров», но и простого человека «с улицы»: некая форма «народного капитализма».

Поэтому было важно определить, сколько собственности отводится директору и персоналу. Как установлено в основном законопроект РСФСР от 2 июля 1991 года, штату предприятия – и управляющим, и рядовым служащим – предоставлялось 25% неголосующих привилегированных акций бесплатно<sup>37</sup>. По «Первому варианту», как его стали называть, менеджер мог также купить еще 5% голосующих акций – по балансовой стоимости – и еще 10% голосующих акций – со скидкой 30%<sup>38</sup>. Пользуясь преимуществом «уступок», сотрудники могли контролировать 15% голосующих и 25% неголосующих акций<sup>39</sup>. Все, на что не предъявляли свои права служащие, могло быть предложено публике на аукционе, проводимом Фондом имущества, который также мог купить некоторое количество акций для себя. Таким образом, «Первый вариант» оставлял возможность для захвата контроля «аутсайдерами», и это не было тем, что нравилось находящимся «внутри» предприятия («инсайдерам»). Это объясняет, почему только 17% управленцев и служащих в стране избрали такую процедуру.

Беспокойство о «захватах» со стороны чужаков вызвало протесты и лоббирование со стороны директоров предприятий. Под предводительством Аркадия Вольского, главы Российского союза промышленников и предпринимателей, и при поддержке сильного представительства этого союза в Верховном Совете оппоненты организовали огромное давление на приватизаторов, чтобы расширить возможности выбора. Вольский даже объединил силы с Федерацией независимых профсоюзов. В результате Чубайс столкнулся лицом к лицу с критикой со стороны групп, представлявших и рабочих, и директоров<sup>40</sup>. 31 марта 1992 года Вольский предупредил, что рабочие страны будут бастовать до

тех пор, пока реформы не перекроют в большем соответствии со «вкусами» Вольского.

Результатом этих протестов стало принятие Верховным Советом 11 июня 1992 года расширенного закона о приватизации. Он предоставлял две новые возможности выбора. «Вариант Два», наиболее широко принятый (почти 75% предприятий), стал своего рода капитуляцией перед директорами заводов: очевидно, он был той ценой, которую Гайдару пришлось заплатить за поддержку его законопроекта о приватизации в Верховном Совете<sup>41</sup>. Работникам было позволено купить 51% акций предприятия до того, как эти акции становились доступными для публики. Таким образом, это означало, что, пока коллектив предприятия оставался единым, ни один покупатель со стороны не мог захватить контроль.

Теоретически это можно было обосновать как требование более жесткое, чем «Вариант Один»; в «Варианте Два» не было акций, выпускавшихся бесплатно. Это означало, что и руководство, и работники должны были реализовать свой выбор (опцион), что означало плату за акции, которые предлагались не по первоначальной номинальной стоимости, а по балансовой стоимости с коэффициентом 1,7 от 1 июля 1992 года<sup>42</sup>. Хотя этот опцион мог оказаться «вне досягаемости» после того, как в 1992 году в дело вмешался фактор двадцатishестикратной инфляции, номинальная стоимость акций была значительно занижена. Более того, оплату можно было произвести наличностью или до 50%, а позже и до 80% всей суммы внести ваучерами, которые были выпущены для населения<sup>43</sup>. Так или иначе, но многие утверждали, что «Вариант Два» был лучшим способом приватизации и в то же время обеспечивал сохранение контроля над предприятием со стороны его работников. Это удовлетворило и Коммунистическую партию, и фракцию директоров заводов в Верховном Совете.

Гайдар допускает, что уступка по «Варианту Два» была ошибкой. Хотя в общем он настаивает, что не стал бы делать ничего по-другому, но в то же время признает, что если бы мог пройти этот путь заново, то более упорно бился бы против такой меры.

В ретроспективе становится ясно, что «Вариант Два» в конечном счете позволил директорам заводов захватить контроль и получить в действительную собственность большинство заводов страны по минимальной стоимости для себя и с минимальной выгодой для «народа вообще»<sup>44</sup>. Управленцы смогли это сделать, скупая акции и ваучеры у рабочих, которые иногда продавали их добровольно, а иногда и по принуждению. Так как рабочие не привыкли координировать свои усилия, даже когда им принадлежал контрольный пакет, большинство директоров были способны помешать объединению рабочих против управленцев.

Учитывая нажим, который оказывали в то время на Президента Ельцина по поводу того, что считали ошибочным набором реформ, возможно, ни Гайдар, ни Чубайс не смогли бы предотвратить узаконивание «Варианта Два». Примерно в то же время Ельцин, как мы видели в главе 4-й, уступил давлению Верховного Совета и, хотя и с неохотой, согласился назначить Виктора Черномырдина заместителем премьер-министра. Черномырдин, бывший министр газовой промышленности, был тесно связан с «Газпромом» и директорами других предприятий. Его назначение рассматривали как подачку Вольскому и другим промышленникам. В то же время сам Гайдар, вопреки собственному мнению (хотя Гайдар и говорил мне ранее, что сделал бы по-другому очень немного, все же он признал, что это было «самой серьезной из моих ошибок в 1992-м»), согласился уволить Георгия Матюхина, главу РЦБ, которого считали человеком, у которого трудно было выбить деньги. Он заменил его Виктором Геращенко, который быстро пошел навстречу требованиям, исходившим от директоров заводов и Верховного Совета<sup>45</sup>.

В то время как «Вариант Два» предоставлял возможность выбора, что удовлетворяло большинство управляющих крупными предприятиями, закон от 11 июня 1992 года добавил «Вариант Три», нацеленный главным образом на малые предприятия. «Вариант Три» также предоставлял до 20% акций компании работникам безвозмездно. Если они хотели большего, они могли со скидкой 30% от номинальной стоимости купить еще 20%, которые можно было приобрести в течение трех лет<sup>46</sup>. Так как «Вариант

Два» казался гораздо более выгодным, менее 5% приватизированных фирм выбрали «Вариант Три»<sup>47</sup>.

#### IV

Три варианта приватизации, так же как и решение позволить директорам покупать предприятия, которые они арендовали, по доинфляционным ценам, были, в сущности, капитуляцией перед директорами заводов страны. И хотя Чубайс пытался «включить» широкую публику в эти предприятия, даже если и по единственной причине – создать политическую поддержку своей программы, его попытка в целом не удалась. Как только появился «Вариант Два», то есть возможность выбора, невозможно было предотвратить приобретение контрольных пакетов акций директорами заводов в национальном масштабе, так как большинство голосующих акций было гарантировано им и остальным работникам.

Существовало дополнительное преимущество для тех управляющих заводами, которые после 1989 года догадались арендовать свои предприятия у самих себя. Причиной преимущества арендодателей было то, что постановления давали арендодателям полномочия приобретать активы предприятия по капитализированной стоимости их годовых арендных платежей. А так как большинство арендных договоров были составлены до начала двадцатishестикратной гиперинфляции в 1992 году, капитализация аренды по доинфляционной ренте являлась огромной неожиданной удачей. Это означало, что, если арендодатели решали купить собственность, которую они сдавали в аренду с 1 января 1992 года, им нужно было уплатить только капитализированную стоимость арендной платы на 1 января 1992 года, а не капитализированную арендную плату на 31 декабря 1992 года, которая была бы по меньшей мере в 26 раз выше. В 1993 году около 30% приватизированных предприятий составили те, которые до этого были сданы в аренду<sup>48</sup>.

Какой бы метод приватизации ни использовался, новые владельцы все же должны были найти какой-то способ финансировать свои покупки. В капиталистическом мире большинство менеджеров, ищущих средства, чтобы купить свои компании, об-

ратились бы за кредитом к своим местным банкирам. Однако до 1987 года все банки в России были частью государственной сети под контролем Госбанка. Такой вещи, как заем для частных предпринимателей, не существовало. Более того, поскольку такие средства предоставлялись Госбанком автоматически – в соответствии с планом, который определял Госплан, лишь у немногих директоров предприятий был большой опыт займа денег от лица своих предприятий. Неожиданно отдельные люди и организации обнаружили, что есть очень выгодные возможности, но выгодные только в том случае, если у них имеется доступ к наличности или фондам.

В то время как ощущался всеобщий острый недостаток средств, у отдельных людей все же были наличные деньги, хотя и на короткие периоды времени. Многие из этих людей были торговцами, которые нашли какой-то способ ввозить потребительские товары и компьютеры. Как только у них появлялись эти средства, они начинали искать способы заставить деньги работать. Те, у кого были средства, и те, кто в них нуждался, находили друг друга почти спонтанно, по императиву момента. Оказалось, что практически ни один из реформаторов не предвидел, что может возникнуть потребность в таком финансовом посредничестве<sup>49</sup>.

То, что в советской экономической системе фактически не было излишка средств, доступного для использования потенциальными заемщиками, не являлось непреднамеренным. Как и многое другое в советскую эпоху, это было побочным продуктом советских усилий предотвратить несанкционированную деятельность, которая могла бы привести к хищениям или частному производству. Снабжение деньгами жестко регулировалось. Первой категорией были *наличные*, которые передавались предприятиям, чтобы они могли выплатить заработную плату своим рабочим, а рабочие, в свою очередь, могли использовать эти рубли на покупки в магазинах, для оплаты услуг и прочих ежедневных потребностей. Однако основная масса денег в экономике была в форме клиринговых счетов (*безналичные*) – деньги, которые нельзя было изъять из системы Госбанка; это была форма виртуальных денег. Предприятия просто инструктировали свое под-

разделение Госбанка о необходимости перечисления некоей суммы со своих расчетных счетов в качестве платежа своим поставщикам. Так как все производилось в соответствии с планом (по крайней мере в теории), то это позволяло Госплану и Госбанку отслеживать выполнение плана и движение денег – как наличных, так и безналичных.

Попытка Горбачева поощрить дирекции предприятий, чтобы они проявляли больше инициативы и меньше зависели от плана, в ретроспективе оказалась грандиозным подрывом советской экономической системы. Как мы видели, управляющим предприятий, начиная с 1987 года, говорили, что, как только они выполнят поставленные планом цели, все, что они произведут сверх плана, могут продавать куда хотят, возможно, по более высокой цене. Тем не менее лишь немногие приняли такой «вызов». В то время как директор теоретически мог получить выгоду от производства сверх плана, государство не принимало на себя ответственности за нахождение дополнительных ресурсов и за дополнительных квалифицированных (или более дорогих) рабочих, которые могли бы потребоваться. Более того, те немногие, кто был готов принять на себя риск, не только должны были найти поставщика, желающего продать, и рабочих, желающих работать, но также и заемщика, желающего дать наличность. (Безналичные счета могли использоваться от случая к случаю, но наличность была явно предпочтительнее, поскольку она открывала намного больше возможностей.)

Несмотря на эти трудности, новые возможности постепенно позволили наличному рублю набрать силу. Держатели рублей обнаружили, что товары, распоряжение которыми до этого зависело от плановиков, теперь можно было покупать, используя эти рубли. В результате рубль постепенно стал конвертируемым – не только в иностранную валюту, но и в обычные отечественные товары, что в капиталистическом мире считается само собой разумеющимся, но долгое время «не дозволялось» российским потребителям.

При системе Госбанка и Госплана предприятия были в общем безразличны к тому, были ли их безналичные (клиринговые) и

наличные счета в плюсе или нет<sup>50</sup>. Они могли сделать с ними многое, и банки выплачивали процентную ставку размером в долю процента с той суммы, что они держали для своих депозиторов. Как только в силу вступил закон о предприятии, это стало не так. Те, у кого были положительные наличные балансы (не только государственные предприятия, но и новые узаконенные кооперативные и частные предприятия, которые проводили большую часть своих операций с наличными деньгами), и даже те, у кого были безналичные счета, начали открывать для себя, что у них есть нечто, чего хотят другие, которые даже готовы за это заплатить: со временем это стали называть процентом<sup>51</sup>. Посредники увидели, что они могут играть важную роль, сводя вместе тех, у кого есть избыток наличности, и тех, кто в ней нуждается. Некоторые, наиболее изощренные из них, даже стали брать на себя более предпринимательскую функцию, предлагая превратить безналичные счета в наличные, хотя и при значительном дисконте – потере стоимости «безналички»<sup>52</sup>.

Те из нас, кто родился при рыночной экономике и кто принимает, как само собой разумеющееся, тот факт, что такого рода посредничество действует, не видят в этом ничего необычного. В России же, учитывая, что государство продолжало контролировать большинство активов страны и было очень немного предприятий и частных лиц, располагавших солидными суммами денег или товарами, лишь немногие хотели или могли производить такие сделки. Тем не менее, как мы видели, начиная с конца 1980-х, целые серии фондовых рынков появились по всей стране лишь с этой посреднической целью. К 1993 году в России было свыше 1000 таких бирж<sup>53</sup>. Эти фондовые биржи, как их иногда называли, часто были не более чем местом встречи, где частные лица, у которых было что-то в избытке, могли взаимодействовать с другими лицами, которые в этом нуждались. Обменивались любыми товарами – от орехов и шурпов до грузовиков и продуктов питания или доступа к рублям.

Посредники, которые были в состоянии одалживать или переодалживать рубли, имели сильное «семейное» сходство с банками. Поэтому, вероятно, не случайно разные кооперативные

группы, обладавшие доступом к «излишку» рублей, стремились учредить свои собственные банки. В свою очередь, Госбанк своими новыми постановлениями санкционировал законное учреждение кооперативных и коммерческих банков. Фактически же, некоторые из первых коммерческих банков начали действовать в 1988, даже прежде, чем появились эти законы<sup>54</sup>. В мае 1988 года закон о кооперативах дал право и кооперативам создавать банки. Хотя не было законного положения, позволявшего делать это и некооперативным группам, согласно утверждению Джозела Хельмана, Госбанк все равно позволял это. Наконец, в августе 1988 года банки, учрежденные некооперативами, смогли быть зарегистрированы и действовать на законных основаниях. Формальные инструкции об этом были выпущены 3 января 1989 года<sup>55</sup>.

Для тех, кто обладал амбициями и изобретательностью, это было время больших возможностей. Открыть банк было относительно просто и дешево. Сначала каждая группа, учреждающая банк, должна была подписать особое соглашение с Госбанком (что неизбежно означало взятки и связи). Для кооперативного банка требуемый уставной капитал составлял всего 500 000 рублей, эквивалент 750 000 долларов в 1989 году, но из-за инфляции и девальвации рубля это составляло только 75 000 долларов в 1990 году<sup>56</sup>. Минимум для коммерческого банка составлял 5 млн. рублей (7,5 млн. долларов в 1989-м и 750 000 долларов в 1990-м), что было значительно больше, чем в кооперативном.

Откуда брался этот капитал, пусть даже относительно скромный по западным стандартам? Значительная часть его происходила из прибылей, полученных только что созданными кооперативами, некоторые из которых быстро зарабатывали огромные суммы денег в эру потребителей, которых внезапно «спустили с привязи». Один из первых банков, который был тогда сформирован, – КИБ НТП «Жилсоцбанк» (коммерческий инновационный банк), дата его рождения – 29 декабря 1988 года. Основателями были «Жилсоцбанк», специальный государственный банк при Госбанке, и Ассоциация «Менатеп» – кооператив, созданный членами ВЛКСМ – комсомольцами, выпускниками Химического ин-

ститута им. Менделеева<sup>57</sup>. Годом ранее, в декабре 1987 года, эта группа выпускников сформировала кооператив, который они назвали «Межотраслевой центр научно-технического прогресса». В августе 1988 года, вполне преуспев на продаже компьютеров и разработке программного обеспечения, они учредили Межбанковскую организацию по научно-техническому прогрессу, сокращенно «Менатеп», а в 1990 году так же назвали свой банк<sup>58</sup>. Ходило множество слухов, что прибыли «Менатепа» пополнялись благодаря денежным средствам, контролируемым различными группами – комсомолом, Центральным Комитетом и даже КГБ, которые стремились «увести в сторону» и таким образом приватизировать государственные фонды в своих личных интересах<sup>59</sup>. Подобные слухи приписывали «отмывание» и «перетряску» денег почти всем только что созданным банкам<sup>60</sup>. Евгения Альбац, будучи в Гарвардском центре Дэвиса, предоставила мне копию письма Михаила Горбачева В.В. Куликову, где предлагалось высказать предложения по «трансформации» активов Центрального Комитета.

Озабоченные тем, чтобы получить свою долю богатств при новом режиме, директора многих государственных предприятий, как и их коллеги в промышленных министерствах, присоединились к этому «неистовству» создания банков. В 1994 году во время поездки в Подольск, город в Подмоскovie, официально закрытый для иностранцев во время «холодной» войны, нас отвезли посмотреть «Луч», в свое время важный завод в системе советского военно-промышленного комплекса. В гонке противоракетных защитных систем «Луч» был центром исследований по лазеру, типа лазера из «Звездных Войн»<sup>61</sup>. После окончания «холодной» войны управление «Луча» попыталось войти в гражданский сектор, но у него были с этим проблемы. «Луч» согласился присоединиться к другим заводам советской эпохи, чтобы создать шесть различных коммерческих банков, – это было элементом его «подвижки» в сторону коммерческой деятельности. Среди банков, которые он помог создать, числится «Коммерцбанк», отпрыск Министерства атомной энергетики. В этом банке «Лучу» принадлежало 11% уставного капитала. Его доля в «Инкомбанке»

составляла 10% капитала и в «Русском банке реконструкции и развития» – 35%. «Росбизнесбанк», однако, представлял для них главный интерес. «Луч» вложил 40% в уставной капитал этого банка, а директор «Луча» в то время самое большое внимание уделял своей новой работе в качестве заместителя председателя этой организации<sup>62</sup>.

Создав эти банки и «укомплектовав» их сотрудниками, основатели, естественно, рассчитывали на то, что они будут обращаться к этим банкам со своими нуждами, особенно теми, которые породила программа приватизации. Чтобы финансировать покупку только что выпущенных акций в своих компаниях, директора предприятий в значительной степени полагались на кредиты, выдаваемые этими банками. Но, учитывая инфляцию и нестабильность тех времен, фактически лишь немногие банки действительно работали как нормальные коммерческие банки, убеждая население делать вклады и выдавая двух- или трехлетние коммерческие займы. Российские банки редко выдавали кредиты больше чем на шесть месяцев за раз, исключая кредиты для инсайдеров, которые использовали средства, чтобы захватить контроль над предприятиями, которыми они управляли. Как только активы предприятия были приватизированы, новые владельцы использовали наличные средства или активы предприятия, чтобы погасить свои кредиты. Поэтому эти банки прозвали «карманными» в стиле Гилберта и Салливана, по аналогии с местами в парламент, полученными в «карманном округе»<sup>63</sup>.

## V

В то время как для директоров фабрик и инсайдеров приватизация закончилась «восторгом получения куска сливового пудинга», нужно сказать в защиту Чубайса, что в конце весны 1992 года он попытался включить широкую общественность в эту раздачу. Но как можно предоставить простому народу долю индустриального и коммерческого богатства страны? Чубайс сделал вот

---

\* Карманный округ (pocket borough) – округ, в котором выборы контролируются одним лицом (примеч. переводчика).

что – он подсчитал стоимость индустриальных и коммерческих активов страны и разделил ее на число граждан. Затем выдал им ваучеры, равные по стоимости их пропорциональной доле. Таков был, в сущности, формат того, что стало ваучерной программой страны. Гайдар и Чубайс предположили, что, как только директора предприятий и работники купят свою часть акций, оставшиеся активы будут разделены и предложены держателям ваучеров. Подсчет был относительно простым. Ожидалось, что они сформируют в частные около 16 500 средних и больших предприятий и что 35% балансовой стоимости этих предприятий будет отложено для держателей ваучеров<sup>64</sup>. Используя очень умеренные оценки, они затем подсчитали, что следует установить номинальную цену каждого ваучера в 10 000 рублей.

Установление такой низкой цены было ошибкой. Инфляция продолжала съедать реальную стоимость, так что в течение года или двух 10 000 рублей стали стоить около 25 долларов, а через некоторое время владельцы ваучеров продавали их меньше чем за 10 долларов. Более того, многие русские принимали 10 000-рублевый ваучер за оскорбление, даже надувательство. Советский Союз по крайней мере в своей риторике, настаивал на том, что это было пролетарское общество, которое принадлежало народу, а не кучке богатых бизнесменов. Хотя не каждый принимал такие высказывания всерьез, но после почти шести десятилетий пятилетних планов, при богатых залежах газа, нефти и другого природного сырья, после того факта, что ВВП по величине занимал второе место в мире, было трудно понять, как личная доля в этом богатстве может составлять всего лишь 10 000 рублей. Точно так же, как и после различных денежных реформ, которым они подвергались после Второй мировой войны, русские в очередной раз увидели себя жертвами еще одной аферы.

Использование ваучеров не было беспрецедентным. Чехи выпустили их в первую волну ваучерной приватизации с октября 1991 по декабрь 1992 года, за год до того, как эту программу приняла Россия. Лариса Пияшева, в то время ответственная за приватизацию в Москве, пыталась проделать что-то подобное ранее, в 1990 году<sup>65</sup>. В ее версии, однако, ваучеры предназначались толь-

ко сотрудникам определенной фирмы. До того, в начале горбачевской эры, в 1985 году, экономист Виталий Найшуль был одним из первых, кто разработал такую схему<sup>66</sup>. Советники «Солидарности» в Польше впоследствии обсуждали подобную концепцию в декабре 1988 года<sup>67</sup>.

После основательного планирования и обсуждения Ельцин объявил российскую ваучерную программу 18 августа 1992 года. В конце концов 146 064 000 россиян из 148 миллионов, свыше 98% населения, получили по ваучеру<sup>68</sup>. Процедуры были довольно простыми<sup>69</sup>. С 1 октября 1992 года по 31 декабря 1992 года те, кто хотел, могли забрать свой ваучер в отделении Сбербанка, сберегательной банковской системы страны, за номинальную плату – 25 рублей. Период получения был со временем продлен до 31 января 1993 года. Таким же образом жизнь ваучеров, которая должна была закончиться 31 декабря 1993 года, была продлена до 30 июня 1994 года. Владельцам ваучеров предложили самые разные возможности выбора. Так как ваучеры не регистрировали, их можно было продать на рынке или обменять на акции только что приватизированных предприятий, которыми раньше владело федеральное или региональное правительство и, в конечном счете, даже муниципальное правление.

После семидесяти лет, в течение которых людям говорили, что финансовые активы, такие как ваучеры и акции, – ничего не стоящие куски бумаги, распределяемые капиталистами, чтобы создать иллюзию богатства, большинство россиян даже представления не имело, сколько же в действительности стоят их ваучеры и что с ними делать.

Принимая это во внимание, некоторые дельцы, обещавшие быстрые и высокие дивиденды, убедили большое количество владельцев продать свои ваучеры за новые акции так называемых «ваучерных фондов». Ваучерные фонды затем обменивали ваучеры на акции приватизированных предприятий, предполагая, что потом они смогут получать дивиденды, которых они ожидали как владельцы акций, чтобы выплатить свои собственные дивиденды, обещанные владельцам акций их ваучерного фонда. Держать акции в ваучерном фонде для среднего россиянина или

россиянки было также возможностью диверсифицировать свои вложения. Если одна компания терпела крах, ваучерный фонд, конечно, мог немного пострадать, но у фонда были в ассортименте акции и других компаний, не все из которых могли потерпеть неудачу.

На конец февраля 1994 года было создано 620 таких фондов, привлечших 60 миллионов ваучеров<sup>70</sup>. Но за несколько месяцев почти половина из этих фондов потерпела крах, не оставив своим держателям акций почти ничего, что хоть как-то соответствовало бы первоначальным ваучерам. Несколько из них, наряду с некоторыми «совместными фондами», учрежденными в то же время, такими, например, как «Чара» и «МММ», промотали свои активы или были просто откровенно мошенническими, а их основатели просто пускались в бег, прихватив с собой активы.

Фонд «МММ» – один из самых красочных тому примеров. Благодаря искусной телерекламе Сергей Мавроди и два его брата «соблазнили» 5 миллионов человек сделать вклад в «МММ», обещая им высокие доходы со своих вложений, на которые они смогут летать в разные экзотические места, например на острова в тропиках<sup>71</sup>. Забирая инвестиционный доход, внесенный самыми недавними инвесторами, Мавроди был в состоянии выплачивать высокие проценты более ранним инвесторам, «подтверждая», что его обещания реальны. Это, конечно, привлекало еще больше вкладчиков, горящих желанием получить свою долю в этой «доказавшей свою правильность» инвестиционной системе – на Западе это называется пирамидой Понци (Ponzi). Она работает только до тех пор, пока находятся новые инвесторы, средства которых можно использовать, чтобы выплачивать высокие доходы предыдущим инвесторам – тем, кто на верхушке пирамиды. По некоторым оценкам, целых 25 миллионов российских инвесторов были обмануты по таким схемам<sup>72</sup>.

Даже те, кто старался работать честно, переживали трудные времена. Учитывая отчаянное состояние экономики, лишь некоторые компании зарабатывали прибыль, и те, кому это удавалось, часто скрывали свои заработки, чтобы избежать уплаты налогов. Таким образом, на долю ваучерных фондов доставалось очень

мало дивидендов, чтобы их еще можно было и перераспределить. Более того, поскольку управленцы могли приобрести такую большую часть акций для себя, то ко времени, когда первая фаза попытки приватизации была завершена, ваучерные фонды были в состоянии получить контроль только над примерно 5% акций, выпущенных российскими компаниями<sup>73</sup>. Поэтому для большинства россиян ваучерные фонды были еще одним примером того, как государство и финансовые дельцы могут «кинуть» рядовых граждан России. Этот результат помогает объяснить, почему так много россиян (37 миллионов) проигнорировали ваучерные фонды и продали свои ваучеры за наличные или даже за бутылку водки. Это также объясняет, почему так много россиян стали все меньше доверять инвестиционным проектам, инициированным как частными фирмами, так и правительством<sup>74</sup>.

## VI

Как только Чубайс и Гайдар запустили ваучерную программу, вслед за этим они должны были найти предприятие, которое бы согласилось быть приватизированным за ваучеры<sup>75</sup>. ГКИ (Государственный комитет имущества), в свою очередь, организовал бы аукцион, чтобы обладатели ваучеров, стремящиеся получить контроль над предприятием, приняли в нем участие. Это затем послужило бы моделью для подобных аукционов по всей стране, а также продемонстрировало бы, что ваучеры действительно обладают стоимостью. Проблема заключалась в том, чтобы найти управляющих на государственном предприятии, которые бы изъявили желание позволить трансформировать их предприятие подобным образом, а также группу, желающую организовать такой аукцион.

Кристи Фрилэнд описывает попытку Чубайса провести такой аукцион до VII Съезда народных депутатов 1 декабря 1992, на котором ожидалось, что консерваторы и коммунисты погубят всю эту историю в целом<sup>76</sup>. Российские реформаторы обратились за «указаниями» к Европейскому Банку Реконструкции и Развития (ЕБРР), который был учрежден, чтобы способствовать приватизации и развитию рынков в России и Восточной Евро-

пе. Действуя на основе их совета, реформаторы решили, что им следует обратиться к талантам западных инвестиционных банкиров, которые могли бы использовать свой значительный опыт приватизации компаний в таких местах земного шара, как Великобритания<sup>77</sup>.

Чиновники из ЕБРР обратились в «Креди Сюисс Ферст Бостон» (CSFB) с просьбой помочь им определить государственные предприятия, которые, возможно, пожелали бы послужить «подопытными кроликами» в ваучерной программе приватизации. Этот банк сам по себе был уже глубоко вовлечен в российский рынок. Осознавая, в какой огромной степени занижены стоимости акций российских компаний, «Ферст Бостон» под руководством Бориса Йордана начал скупать те самые неоцененные ваучеры, чтобы обменять их на дешевые акции. Йордан, которому в то время было всего-то двадцать шесть лет, был выпускником Нью-Йоркского университета, вырос на Лонг-Айленде, в Нью-Йорке. Он был родом из семьи потомственных военных и чиновников, служивших царю<sup>78</sup>. Его предки бежали из России вскоре после революции.

Пользуясь тем, что миллионы россиян готовы обменять свои ваучеры на что угодно, «Ферст Бостон» удалось купить где-то от одной восьмой до одной пятой части (от 7,5 до 14 млн.), только что выпущенных ваучеров<sup>79</sup>. С этими ваучерами «Ферст Бостон» уже мог получить контроль или по меньшей мере голос в нескольких объектах собственности, предназначенных для приватизации.

Располагая всего пятью неделями на то, чтобы найти предприятие-добровольца и составить схему процедуры аукциона, как ГКИ, так и «Ферст Бостон» двигались быстро и в конечном счете успешно. Они убедили управленцев московской пекарни, основанной в 1855 году швейцарцем, а позже переименованной в фабрику кондитерских изделий «Большевик», что приватизация принесет им материальную пользу. Главным стимулом помимо прибыли послужило то, что приватизация также освободила бы их от вмешательства правительственных учреждений, которые продолжали издавать распоряжения для своего подчиненного



предприятия, все еще частично находящегося в государственной собственности.

Наконец 13 декабря 1992 года «Ферст Бостон» провел первый в стране ваучерный аукцион<sup>80</sup>. Он продал 44% акций, о чем широко сообщалось как об успехе. Среди покупателей были как персонал фабрики, так и «люди со стороны». Например, по указанию Михаила Фридмана фонд «Альфа» купил 10% акций. Завершение продажи проторило дорогу для будущих ваучерных аукционов, и Верховный Совет не пересмотрел своей приверженности приватизации.

## VII

Пока ГКИ боролся за выполнение планов приватизации в широком масштабе, несколько муниципалитетов решили двигаться вперед на свой страх и риск. Они не всегда делали это в согласии или в ногу с ГКИ. Одним из первых стал действовать Нижний Новгород. Борис Немцов, молодой губернатор-реформатор, обратился за советом к Григорию Явлинскому. Отвергнутый Ельциным в качестве «экономического царя» – предпочтение тот отдал Гайдару – Явлинский горел желанием продемонстрировать, что он мог быть не только разработчиком экономических планов, но и их воплостителем. Работая вместе, Немцов и Явлинский обратились за помощью в Международную финансовую корпорацию (IFC), агентство Мирового Банка. Стремясь двигать вперед приватизацию при помощи технической и финансовой поддержки, эта организация с готовностью приняла приглашение из Нижнего Новгорода<sup>81</sup>.

Нижний Новгород действовал быстро. Городской Совет опубликовал свои постановления о приватизации 3 марта 1992 года, за несколько месяцев до того, как Верховный Совет «согласился» на приватизацию в своем решении от 11 июня 1992 года. Городской Совет постановил, что розничные и транспортные компании, а также некоторые небольшие службы услуг будут проданы с аукциона во второй половине 1992 года<sup>82</sup>. В то время как план Гайдара и Чубайса был сконцентрирован на приватизации существующих предприятий, находящихся в государственной собст-

венности, Нижний Новгород также поощрял открытие совершенно новых предприятий<sup>83</sup>.

Московская программа тоже отличалась от модели Чубайса и Гайдара. Фактически эти различия позже стали причиной личной междоусобицы между Анатолием Чубайсом и московским мэром Юрием Лужковым. Но эти различия также отражали убеждение Лужкова, что новые владельцы этих предприятий должны платить за их покупку, нельзя отдавать им ценную собственность за такие дешевые ваучеры. Так как Лужков поддержал Ельцина во время его противостояния с Верховным Советом в октябре 1993 года, Ельцин в конечном счете в мае 1994 года согласился позволить Лужкову провести приватизацию в Москве по-своему, освободив его от контроля Чубайса<sup>84</sup>.

Москва была полна слухами о том, что Лужков «срезает углы» и использует процесс приватизации с выгодой для своей семьи и друзей. Например, Лужков распорядился оборудовать все городские футбольные стадионы пластиковыми сиденьями, сделанными «Интеко», пластмассовой фабрикой, принадлежащей его жене<sup>85</sup>. Говорили также, что у Лужкова есть значительный интерес в «Системе» – одном из самых успешных конгломератов с обширной собственностью в телекоммуникационной и электронной промышленности<sup>86</sup>. Отстаивая свою невиновность, мэр успешно судился со многими из тех, кто выступал с такими утверждениями. Более того, он с гордостью отмечал, что в 1994 году Москва собрала 1,5 трлн рублей (около 334 млн. долларов) с приватизационного процесса, тогда как в остальной России приватизация принесла только 1 трлн рублей<sup>87</sup>. Поэтому он и вопрошал: кто – Чубайс или Лужков – виноват в большинстве распродаж за бесценок?

## VIII

На бумаге результаты приватизационного «драйвера» были очень впечатляющими. Архитекторы программы, особенно Чубайс и его советники Бойко, Шлейфер, Вишни, Трейсман, Лейард, Паркер и Аслунд, с гордостью указывали на то, что они считали самым впечатляющим достижением всего пакета реформ<sup>88</sup>. Для

них приватизация была впечатляющей не только в смысле числа приватизированных предприятий, но потому, что она сделала рынок в России постоянной величиной. Был ли их энтузиазм обоснован?

Нет сомнения, что экономическая реформа и приватизация сделали Россию очень отличной от Советского Союза. По меньшей мере полки магазинов полны, служащие магазинов более доброжелательны к покупателям, присутствие иностранцев заметно и частных предприятий больше, чем государственных. Как бы ни отличался здесь рынок от западного, Россия – страна с рыночной экономикой. Центральное планирование и Госплан – реликты прошлого.

Однажды приведенная в движение, трансформация государственного предприятия в частное стала происходить быстро, некоторые бы сказали, что даже слишком быстро. Джозеф Штиглиц сравнил приватизаторов с «большевиками», которые «в годы после 1917-го пытались насадить коммунизм в колеблющейся стране»<sup>89</sup>. Свыше 46 000 предприятий были приватизированы в 1992 году, почти половина из них пришлась на четвертый квартал того года<sup>90</sup>. В 1993 году темп был почти столь же быстрым. К концу 1995 года 122 000, или более половины, российских предприятий стали частными (см. таблицу 5.1).

Так как перемены происходили столь быстро, злоупотребления были неизбежны. Ранние 1990-е увидели создание «очень

Таблица 5.1. Число приватизированных предприятий по общественным секторам и годам

|               | 1993   | 1994   | 1995   |
|---------------|--------|--------|--------|
| Муниципальные | 26 340 | 11 108 | 6 960  |
| Региональные  | 9 521  | 5 112  | 1 317  |
| Федеральные   | 7 063  | 5 685  | 1 875  |
| Всего         | 42 924 | 21 905 | 10 152 |

Источник: Госкомстат России, *Российский статистический ежегодник*, М.: Госкомстат, 1996, с. 702.

новых» и очень богатых. Активы огромной ценности принадлежали тем, кто их взял. При таком всеохватном перевороте и относительно низком контроле неудивительно, что происходило воровство в огромном масштабе, или, как я это называю, «пиратизация». Реформаторы были так заняты, «похлопывая сами себя по плечу» за достижение поставленных целей, что не успели заметить того, что на самом деле они создали чудовище.

Чубайс и его соратники-реформаторы верили, что они добились своей самой главной цели – предотвратили возврат коммунизма. Частью этого усилия было создание как можно большего числа держателей акций. Более того, из-за их верности теореме Коуза они были убеждены, что, даже если директорами или владельцами стали неподходящие управленцы, рано или поздно они будут сметены благодаря страстному желанию держателей акций получить более высокую прибыль.

У Чубайса были достаточно веские основания опасаться, что будут предприняты попытки пресечь приватизационный процесс. Например, Геннадий Зюганов, лидер Коммунистической партии, делал все, что мог, чтобы затруднить реформы; вместе с Аркадием Вольским он требовал, чтобы рабочие и управляющие играли большую роль. Но можно также доказывать, что, хотя возможная угроза контрреволюции и возврата к коммунизму существовала, шансы, что это случится после распада Советского Союза, были не так уж и велики, как то воображали Чубайс и другие. Враждебность к процессу реформ, особенно при попытке захвата власти Парламентом в октябре 1993 года, была обусловлена в гораздо большей степени резким спадом производства и потребления, а также безудержной инфляцией.

В декабре 1992 года оппонентам реформ удалось убедить Ельцина, что он должен уволить Гайдара. Недовольные развалом экономики, они высмеивали все, что делал Гайдар, называя его и его команду «пацаньем в розовых штанишках и желтых теннисках»<sup>91</sup>. Но прежде всего это была реакция на отказ Гайдара ослабить кредитные ограничения и обеспечить большую государственную поддержку предприятиям. После непрекращающегося града критики в декабре 1992 года Ельцин решил заменить Гай-

дара Чернобырдыным. Тем не менее при Чернобырдыне темп приватизации в 1993 году был почти таким же быстрым, как и в 1992-м.

В то время как численность приватизированных фирм принималась за мерило успеха, более пристальный взгляд замечал, что за этим фасадом оставались многие проблемы, которые приватизация не сняла и не решила. Считалось, например, что приватизация заставит директоров предприятий уделять более серьезное внимание экономической эффективности и прибылям. Но ничего не было сделано, чтобы сломать монополию власти, которая была родовым признаком большинства предприятий советской эпохи. Так как государство владело всеми средствами производства, советские плановики полагали, что они могут достичь масштабной экономии, концентрируя производство на чрезвычайно больших предприятиях. Это называли «гигантоманией». В 1988 году, например, на 16,6% из всех советских заводов численность рабочей силы составляла 1000 и более человек, а в Западной Германии таких заводов было всего 2,4%<sup>92</sup>. Неудивительно, что поведение частных монополий не слишком отличалось от государственных, особенно когда государство продолжало держать акции теперь мнимого «частного» объекта. Все же несправедливо приписывать спад производства в 1990-х только монополизации такой большой части приватизированного сектора. Были и другие макроэкономические проблемы, такие как неспособность компенсировать коллапс военно-промышленного комплекса страны или обуздать галопирующую инфляцию. Вследствие всех этих причин в середине 1996 года более 40% предприятий страны работало себе в убыток<sup>93</sup>. Очевидно, одной приватизации было недостаточно, чтобы гарантировать эффективность.

Другим недостатком в первом раунде приватизации было то, что он генерировал очень немного в плане доходов и для государственного бюджета, и для баланса и капитала фирм. По моим неофициальным подсчетам, государство собрало всего лишь 160 млн. долларов за первые три года приватизации (см. таблицу 5.2)<sup>94</sup>. Только в 1997 году, когда прошло уже столько времени

после окончания ваучерной программы, были сделаны какие-то попытки заставить новых владельцев платить за то, что они приобрели. Тем не менее поток жалоб о распродажах за бесценок и «внутренних» сделках не только не иссяк, а даже наоборот, стал еще сильнее<sup>95</sup>. Несмотря на приватизацию некоторых из наиболее ценных активов страны (см. таблицу 5.2), согласно моим подсчетам, с 1992 по 1999 год правительству удалось собрать только 6 млрд. долларов. В результате две трети компаний страны были распроданы или захвачены по ценам намного ниже их рыночной стоимости.

Разграбление не сводилось только к процессу приватизации. В течение почти десятилетия государство получало очень мало в форме дивидендов или ренты на акции в пяти таких важнейших компаниях, как «Газпром», «ОЭС», «ЛУКОЙЛ», «Алмазы России–Саха» и «Транснефть», которые государство продолжало держать у себя. Тем не менее по сравнению с другими компаниями страны эти пять были относительно щедрыми. Они обеспечивали 86% государственных дивидендов; другие 24 компании выплачивали 10,3% дивидендов, а еще 244 – всего лишь 3,7 процента<sup>96</sup>. Сведенные вместе, цифры производили шокирующий эффект – ведь итог составил лишь 113 млн. долларов в 1998 году и около 250 млн. в 1999 году (см. таблицу 5.2)<sup>97</sup>. Если это сравнить с тем, что мы определили как цель приватизации, российский опыт оказался не очень успешным.

Однако из всех промахов самым серьезным в долгосрочном расчете было то, что не удалось предотвратить захват заводов и фабрик «красными» директорами в качестве собственности и установления полного контроля над ними. Этот захват, который только мешал структурным изменениям, особенно в управлении, был прямым следствием соглашения добавить «Вариант Два» к приватизационным возможностям. Этот вариант, по существу, позволил инсайдерам (тем кто был «внутри») захватить контроль над предприятиями, где они директорствовали. И они не собирались увольнять самих себя. Точные данные о владении акциями недоступны, но, согласно одному исследованию, «люди со стороны» получили только 13% акций рассмотренных в обзоре 312

Таблица 5.2. Получение от приватизации федеральных предприятий, дивидендов и ренты с акций, принадлежащих правительству (миллионы рублей на 1998 год и доллары США)

|   | 1992 | 1993* |      | 1994  |      | 1995  |      | 1996  |       | 1997  |       | 1998  |       | 1999  |       |       |
|---|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | Руб. | Долл. | Руб. | Долл. | Руб. | Долл. | Руб. | Долл. | Руб.  | Долл. | Руб.  | Долл. | Руб.  | Долл. | Руб.  | Долл. |
| Приватизация  | 18   | 80    | 60   | 26    | 114  | 52    | 5600 | 1253  | 1100  | 198   | 18078 | 3172  | 15443 | 813   | 8486  | 333   |
| Рента с собственности<br>федерального<br>правительства                  | -    | -     | -    | -     | -    | -     | 96   | 21    | 223   | 40    | 305   | 54    | 1672  | 139   | 2165  | 85    |
| Дивиденды<br>с акций,<br>принадлежащих<br>Федеральному<br>Правительству | -    | -     | -    | -     | -    | -     | 115  | 25    | 119   | 21    | 271   | 48    | 1357  | 113   | 6510  | 255   |
| Всего   | 18   | 80    | 60   | 26    | 114  | 52    | 5911 | 129   | 14412 | 259   | 18654 | 3274  | 18472 | 1065  | 17161 | 673   |

Источник: «Экономика и жизнь», декабрь 2000 г., № 49, с. 3.  
• Оценочно.

приватизированных компаний, и всего лишь одна четверть этих акций принадлежала отдельным частным лицам<sup>98</sup>. В другом исследовании сообщается, что «когда ваучерная приватизация закончилась (и министерства бывшего Советского Союза были распущены), у половины предприятий вообще не было “внешних” держателей акций, а у двух третей из них не было “внешних” держателей акций в совете директоров»<sup>99</sup>. В официальном исследовании Федерального комитета по ценным бумагам, теоретически это аналог нашей комиссии по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission), сообщалось, что в 1996 году 65% российских компаний принадлежали инсайдерам, то есть директорам или персоналу<sup>100</sup>. Только 17% были в эффективном владении «внешних» держателей акций, обладающих контрольным пакетом, а у 16% предприятий страны не было владельцев контрольного пакета. По той же схеме Дж. Блази, М. Крумовой и Д. Круз обнаружили, что дирекция контролировала 25% акций компаний в 1994 году, 15% – в 1995-м и 18% – в 1996 году<sup>101</sup>. Кроме того, у служащих, не принадлежащих к уровню управленцев, было около 40%. В общей сложности инсайдеры контролировали около 60% акций. Так как неуправленческий персонал был в целом неорганизованным, это обычно означало, что, помимо контролирования производства, директора действовали как владельцы de facto.

Что касается государства, то оно остается владельцем большинства акций в 2% компаний. Более того, государство продолжало держать до 10% и более акций в большинстве только что приватизированных компаний. В некоторых из самых крупных компаний, государство сохранило основательную долю акций. Таким образом, на 1999 год оно сохраняло стопроцентное владение 382 компаниями, имело свыше 50% – в 470, 25–50% – в 1601 и менее 25% – в 863 компаниях<sup>102</sup>. Так как государство редко играло активную роль в управлении, директора обычно чувствовали себя вольготно в управлении компанией и поступали так, как считали нужным. Как следствие, существовало мало стимулов, чтобы стремиться к эффективному функционированию. Такое поведение не было предусмотрено верующими в теорему Коуза.

«Газпром», крупнейший производитель природного газа в России, – один из лучших примеров того, как это «отсутствующее владение» правительством и недостаточное наличие директоров «со стороны» позволили менеджменту обращаться с компаниями как с денежной коровой, которую можно доить для своих личных проектов. Так как правительство, владеющее 38% капитала, пассивно оставалось в стороне, менеджмент учредил множество дочерних организаций, принадлежавших, по слухам, родственникам<sup>103</sup>. Одна такая компания, «ИТЕРА», со штаб-квартирой не где-нибудь, а в Джексонвилле, Флорида, стала третьим по величине добытчиком природного газа в России и главным поставщиком газа на Украину и в некоторые другие бывшие республики Советского Союза. «ИТЕРА» покупала газ у «Газпрома» по низкой трансфертной цене – от 2,20 до 5,20 доллара за 1000 кубических метров – убыточной для «Газпрома», и продавала тот же самый газ по 40–80 долларов за 1000 кубических метров, таким образом обеспечивая огромные прибыли для «ИТЕРА» и для карманов ее владельцев, кто бы они ни были<sup>104</sup>. (Дальнейшие подробности об «ИТЕРА» в главе 6.)

Это «обдиранье» активов «Газпрома» через использование трансфертных цен не является нетипичным, и уже это подрывает позицию сторонников немедленной приватизации, утверждавших, что приватизация должна была предотвратить разворовывание имущества. Фактически разворовывание активов, или «спонтанная приватизация», как ее называли, была приведена в движение реформами горбачевской эры, особенно такими, как аренда и легализация «полугосударственных кооперативов»<sup>105</sup>.

Сторонники плана приватизации, такие как Дэниел Трейсман, защищают себя следующим образом: «Лейтенанты Ельцина могли попытаться контролировать цены и задерживать приватизацию еще год или два, как делала Украина. Но последовавшие на Украине инфляция и разворовывание активов были еще более жестокими, чем в России»<sup>106</sup>. Достаточно справедливо, но дело не в том, что Украина впустую потратила год или два. Украинцы ждали дольше и, коли на то пошло, не показали настоящей приверженности реформам в 1990-е. И это означало отсутствие не

только приватизации, но и ценовой реформы. Далее, в этих сравнениях никогда не упоминается Польша. Там действительно ждали четыре или пять лет, и «по дороге» активов разворовывалось очень мало, а когда они наконец начали приватизацию, то провели ее с замечательным успехом: это модель, по которой должна была действовать и Россия (см. главу 10).

Одна из причин, по которой экономические реформы в России потерпели неудачу, тогда как Польша преуспела в этом, может быть в меньшей степени связана с разработкой плана или руководством реформами, а скорее с тем фактом, что Польша относительно бедна природными ресурсами, в то время как Россия ими невероятно богата. За исключением угля, который не очень-то пользовался спросом, в Польше было намного меньше того, что можно было украсть, или как бы выразился экономист, гораздо меньше ренты, чтобы ее поискать. По контрасту, у России, со всеми ее природными богатствами – газом, нефтью, железом и цветными металлами, действительно было много чего украсть. Конечно, существовал ряд других факторов, но ситуация со всем этим богатством, неожиданно оставленным без внимания, – «бери-не хочу», – привлекла внимание небольшого числа восприимчивых россиян, которые поняли, что происходит, и решили, что будет лучше, если они прихватят свою долю и станут «соискателями» ренты, пока другие, менее достойные, чем они, не проделают то же самое.

Ирония в том, что богатство России гораздо чаще было для нее проклятием, чем благословением. В отличие от таких стран, как Япония или Швейцария, которые не обладают такими дарами, русские с их богатыми ресурсами чувствовали меньше нужды интенсивно работать. А у швейцарцев и японцев не было другого выбора, кроме упорной работы.

## IX

Какое суждение мы можем вынести о российской реформе в соответствии с целями, которые мы поставили ранее в этой главе? В начале XXI столетия было всего несколько наблюдателей этого процесса, которые описывали бы российские реформы как

эффективные или справедливо проведенные, как честный процесс, свободный от коррупции. Любая реструктуризация или новая инвестиция, имевшие место до 1998 года, были, в лучшем случае, скромными.

Действительно, как и рассчитывали «жокеи» Гайдар и Чубайс, роль правительства в принятии решений была уменьшена и рынок, или то, что считается рынком в России, имеет сегодня больше влияния на экономическое поведение, чем государственные планировщики. Не вернулась Россия и к коммунизму. Более того, после турбулентного десятилетия и бесчисленных упущенных возможностей российская экономика в конце концов начала расти в 1999 году. Однако даже этот рост более обязан удорожанию цен на экспортную российскую нефть и радикальной девальвации рубля (эффективно снизившей импорт на 50% и таким образом давшей возможность воспрять отечественным производителям), чем реформам шоковой терапии и целенаправленным политическим выборам.

Но даже при этом запоздалом росте по большинству остальных экономических мерок приватизация провалилась. Что не менее важно, переход к рынку был запятнан коррупцией и возникновением бесчестной олигархии, которая, вероятно, до сих пор контролирует свыше 50% российской экономической деятельности<sup>107</sup>. (Заявления, что двое из главных американских консулгантов по приватизации активно набивали свои карманы с помощью инсайдерской информации, никак не способствовали успеху попыток уменьшить коррупцию и обуздать политическое влияние. См.: *Окружной Суд США, Округ Массачусетс, США, Истец против Президента и членов Совета Гарвардского колледжа Андрея Шлейфера, Джонатана Хейя, Нэнси Циммерман и Элизабет Херберт*, ответчиков, Гражданский Процесс 00cv11977dprw, 6 сентября 2000 года.) Допустим, нельзя уверенно сказать, смогли бы коммунисты снова захватить власть и вернуть пятилетние планы и государственную собственность, не будь этой попытки приватизации, или нет. Ведь коммунисты в Польше были возвращены к власти на время, но Польша продолжала попытку приватизации. В любом случае мало тех, кто бы стал на-

стаивать, что российская приватизация не могла быть улучшена. Да и сами проведенные реформы мало способствуют тому, чтобы продвинуть дело последующих реформ. Так или иначе, но эти реформы скомпрометировали сам процесс реформ на многие годы вперед, стали препятствием для последующих реформ и дали толчок дисфункциям в экономике и разного типа антисоциальному поведению.

# Номенклатурные олигархи

**В ЛЮБОЙ ДРУГОЙ СТРАНЕ** подобная ситуация была бы парадоксальной. В то время как российский президент Борис Ельцин и премьер-министр Сергей Кириенко упрашивали мировых лидеров надавить на МВФ, чтобы тот предоставил России, находящейся в жесткой финансовой ситуации, ссуду в 20 млрд. долларов, журнал «Форбс» опубликовал свой список 200 самых состоятельных людей мира<sup>1</sup>. Впервые в него было включено пять российских бизнесменов. Еще более беспрецедентно было то, что за десять лет до этого никто из этих новых богачей не обладал никакими капиталами, достойными хоть какого-либо упоминания.

Четверо из пятерки, названной «Форбсом», плюс десять самых богатых и самых влиятельных российских «олигархов» – как они и сами себя называли – были созданы для участия в ряде встреч с Кириенко 15 и 16 августа 1998 года. Он считал необходимым обратиться к ним за помощью в решении российских экономических проблем, которые были в фазе разрастания, подобно метастазам, проникая повсеместно и ведя к полному фи-

нансовому коллапсу. По иронии судьбы это произошло через несколько недель после того, как Кириенко поклялся, что он не будет связываться с олигархами, которых все стали называть «третьим правительством». Кем же были эти олигархи и как они стали столь богатыми за такой короткий промежуток времени? Появление этих новых миллиардеров тем более впечатляет, если принять во внимание тот факт, что еще в 1987 году любому человеку в России, занимавшемуся частным бизнесом, грозил арест за совершение экономического преступления<sup>2</sup>. В таблице 6.1 приводятся примеры олигархических империй.

Если учесть то, насколько быстро различные олигархи «аккумулировали» свои состояния, появление слухов об их участии в преступной деятельности и использовании методов, свойственных мафии, было неизбежно. Например, расследование ЦРУ подтверждает, что десять из двадцати пяти крупнейших российских банков, принадлежащих олигархам, включая «Менатеп», были связаны с организованной преступностью<sup>3</sup>. Согласно другому «крайнему» заявлению, некоторые банки были связаны с КГБ. Владимир Гусинский, особенно болезненно реагировавший на подобные заявления, угрожал предъявить иск нескольким изданиям из-за их публикаций, сообщавших о том, что среди его сотрудников необычно много бывших сотрудников КГБ<sup>4</sup>. (Некоторое время он угрожал предъявить подобный иск и мне.) Некоторые удивлялись, почему, скажем, бывший заместитель министра нефтяной промышленности Вагит Алекперов или бывший заместитель министра газовой промышленности Рэм Вяхирев вдруг оказались владельцами столь значительной части того, чем они прежде «заведовали».

Этот переход таких значительных богатств из рук государства в руки столь немногих в течение такого короткого промежутка времени кажется беспрецедентным. Большая часть этих новых богатств появилась в результате экспроприации того, что было государственной собственностью. Относительно незначительная толика деловой активности олигархов не привела к созданию каких-либо новых производительных структур. Российские олигархи в отличие от американских – Эндрю Карнеги, Генри

Таблица 6.1. Бизнес-владения некоторых российских олигархов

| Олигархи  | Основные финансовые учреждения  | Основные промышленные предприятия  | Основные подконтрольные предприятия   |
|---|---|--|---|
| «Газпром»<br>Рэм Вяхирев,<br>до 30 мая<br>2001 г. | «Газпромбанк», «Национальный резервный банк», банк «Империал», банк «Совфинтрейд», банк «Олимпийский», страховая компания «Согаз», пенсионный фонд «Газфонд», инвестиционная компания «Горизонт»  | «Газпром», «Газэкспорт», «Межрегионгаз», «ИТЕРА», корпорация «Газмаш», корпорация «Аскот» (Череповец)  | Газеты: «Рабочая трибуна» и «Труд»; журналы: «Профиль», «Компания», «Нефтегазовая вертикаль», «Фактор»; телекоммуникационные компании: телекомпания НТВ |
| «ЛУКОЙЛ»<br>Вагит Алекперов                       | Банк «Империал», банк «Петрокоммерц», инвестиционная компания «НИКОйл», пенсионный фонд «ЛУКОЙЛ-Гарант», инвестиционная компания «ЛУКОЙЛ-Резерв», страховая компания СК «ЛУКОЙЛ»  | «ЛУКОЙЛ», «Архангельск-геология»   | Газеты: «Известия»; журнал: «Российская нефть»; телекоммуникационные компании: ТВ-31, РЕН-ТВ, ТВ-6, ТСН   |
| «Интеррос-Онексим»<br>Владимир Потанин            | «Онексимбанк», «МФК-банк», «Балтонексбанк», банк «Альфа-Альянс», инвестиционная компания «Ренессанс Капитал», «Восточная инвестиционная компания», инвестиционная компания «Интерсвафт», страховая компания «Интеррос-Согласие», страховая компания «Ренессанс», пенсионный фонд «Интеррос-Достоинство» | «Сиданко», «Russia-Petroleum», «Норильский никель», холдинг «Оборонительные системы», «Северная верфь», «Балтийский завод», «Пермские моторы», ОКБ Сухого, Новоліпечий металургический комбинат, «Северо-западная судостроительная компания» | Газеты: «Известия», «Комсомольская правда», «Российский телеграф»; журнал: «Эксперт»  |
| Ходорковский<br>Михаил Ходорковский               | Банк «Менатеп», банк «Петербург», инвестиционная компания «Русские инвесторы»   | «ЮКОС», компания «Восточный трубопровод», шинный завод «Омскшина», «Апатит», Воскресенские минеральные удобрения, Волжский трубопрокатный завод, корпорация «Нитрон», Мурманское морское пароходство, «Волготанкер»                          | Издательский дом Independent Media  |



| Олигархи   | Основные финансовые учреждения   | Основные промышленные предприятия   | Основные подконтрольные предприятия  |
|--|--|---|--|
| Группа «Инкомбанк»<br>Владимир Виноградов                | «Инкомбанк», страховая компания «Ресо-Гарантия»  | Кондитерский холдинг «Бабевский», корпорация «Рот-Фронт», Новосибирский жировой комбинат, «Омский бекон», Магнитогорская металлургическая компания полудрагоценных металлов «Самеко», ОКБ Сухого, Балтийский завод, судостроительный завод «Северная верфь»               | Газеты: «Новая газета», «Век»  |
| Березовский<br>и Смоленский                              | «СБС-Агро банк», «Агропромбанк», «Золотоплатина банк», «Объединенный банк», «КОПФ-банк», страховая компания СТС, пенсионный фонд «Доброе дело» | Корпорация «Сибнефть», «Восточно-сибирская нефтегазовая компания», «Аэрофлот», корпорация «Драгоценности Урала»   | Издательский дом «Коммерсант»; газеты: «Независимая газета», «Новые известия», «Российские вести», «Общая газета»; журнал: «Огонек»; телекоммуникационные компании: ОРТ, ТВ-6, НСН |
| Банковская группа «Российский кредит»<br>Дмитрий Любинин | Банк «Российский кредит», банк «Металекс», страховая компания ПК «Гарант», пенсионный фонд «НПФ Банка Российский кредит»                       | Михайловский государственный завод, Смоленский государственный завод, Лебединский государственный завод, «Тулачермет», Орловский сталепрокатный завод, Бешевский завод, «Плит-спичпром», Красноярский алюминиевый комбинат, Ачинский кирпичный завод, корпорация «ТАНАКО» | —  |

Окончание таблицы 6.1

| Олигархи  | Основные финансовые учреждения  | Основные промышленные предприятия  | Основные подконтрольные предприятия   |
|---|---|--|---|
| Объединение Консорциум «Альфа-Групп»<br>Михаил Фридман, Петр Авен | «Альфа-банк», инвестиционный фонд «Альфа-Капитал»   | «Томень-нефть», холдинг «Альфа-цемент», холдинг «Кубань-сахар», торговый дом «Никитин и К», фармацевтическая компания «Акрихин», Боровский стекольный завод, Западносибирский металлургический комбинат, Ачинский кирпичный завод  | —   |
| Группа «МОСТ»<br>Владимир Гусинский                               | «МОСТ-банк», страховая группа «Спасские ворота»   | Московская топливная компания, «МОСТ-Развитие»   | Газеты: «Сегодня», «Семь дней», «Общая газета»; журнал: «Итоги»; радиостанция: «Эхо Москвы»; телекомпания: НТВ, НТВ+, кинокомпания: НТВ-профит, НТВ-мир кино                            |
| АФК «Система»<br>В.П. Евтушенко                                   | Страховая компания Московского банка реконструкции и развития, страховая компания «Лидер», страховая компания «Инкастарх» | Электронные промышленные предприятия в г. Звенигороде (включая «Микро», «Квант и, возможно, «Ангстем», «Элион Элак»), Мобильные телекоммуникационные системы, «Роснито», «Радиопейджер», «МТУ-Информ», «Недра», «Кедр-М», Бусиновский мясоперерабатывающий комбинат, гостиница «Интурист», гостиница «Спутник» | Газеты: «Вечерняя Москва», «Интерфакс», «Рос-та»; радиостанции: «Рос-сия», «Кульгура», «Говорит Москва», «М-радио», «Авторадио», «Спортивное радио»; телекомпания: ТВ-Центр, ТВ-Столица |

Источник: Айн. Ш. Паппе, «Олигархи: экономическая хроника 1992–2000 годов». Государственный университет – Высшая школа экономики, Москва, 2000, с. 206–210.

Форда, Билла Гейтса и даже Джона Рокфеллера – не произвели на свет ни новых предприятий, ни технологий\*.

Крушение коммунизма и начало приватизации форсировали наступление хаоса и потенциально «взрывчатого» времени. При отсутствии правительственных постановлений, регулирующих деятельность рынков и частных предприятий (все существовавшие постановления были разработаны для государственных предприятий), и при отсутствии устойчивых деловых конкурентов не существовало ограничений того, чего могли достичь предприимчивые «пираты», разумеется в том случае, когда у них была возможность найти способы, как законные, так и незаконные, обеспечить себя «провиантом». Но это было именно то, чему некоторые из будущих олигархов научились очень хорошо в условиях дефицита, характерных для эпохи планирования. Этот опыт помогает объяснить то, как кроме тех, кто просто частично или целиком приватизировал правительственные министерства, не-

---

\* Эндру Карнеги (1835–1919) больше всего известен как стальной магнат, основавший более 2800 библиотек. Карнеги родился в Шотландии, в 1848 г. его семья переехала в Пенсильванию, США, где он пошел работать на фабрику еще в подростковом возрасте. История его жизни – это один из самых знаменитых случаев в американской истории возвышения «из грязи – в князи». В 1901 г. Карнеги стал самым богатым человеком в мире, «стальным королем». Карнеги знаменит и как филантроп, который пожертвовал более 350 млн. долларов (по тем временам гигантские деньги) на образование, строительство библиотек и исследовательские программы. Он также основал фонд, выделив ему 125 млн. долларов, чтобы поддерживать его проекты и после смерти.

Джон Д. Рокфеллер-ст. (1839–1937) – один из самых богатых людей в истории Америки, основатель компании «Стандарт Ойл», впоследствии филантроп, который потратил миллионы на строительство школ, учреждений здравоохранения и разные гражданские проекты, осуществляемые Фондом Рокфеллера. Был известен как жесткий и беспринципный предприниматель, всегда преследующий свою выгоду, но помнящий об общественном благе.

Генри Форд (1863–1947) создал первый в мире недорогой автомобиль массового производства – модель «Т» – и произвел революцию в американской экономике вводом и усовершенствованием сборочных линий – конвейеров. Форд оставался одним из самых знаменитых и влиятельных в стране бизнесменов до самой своей смерти. Согласно его завещанию, большая часть его богатства была направлена на создание благотворительного Фонда Форда.

Билл Гейтс (род. 1955) глава компании «Майкрософт» и один из самых богатых людей в мире. Гейтс предвидел роль и место персональных компьютеров, изобретение операционной системы MS-DOS, Windows, браузера Internet Explorer и множества других распространенных компьютерных продуктов. В то же время он имеет репутацию агрессивного и жесткого конкурента, а не только компьютерного гуру. На благотворительные цели средств выделяет мало, что не способствует его репутации в гражданском обществе (*примеч. переводчика*).

которые смогли начать с малого и аккумулировать так много за столь краткий промежуток времени. Разумеется, отсутствие эффективного государственного управления означало и то, что они были вынуждены защищать себя как от различных преступных и мафиозных группировок, так и от определенного числа соперничающих с ними мародеров, ставших на тот же путь захвата имущества.

## I

Существовали три основные группы новых российских олигархов: бывшие директора заводов, бывшие высокопоставленные представители номенклатуры коммунистической эпохи и те, кто до 1987 года находился на обочине советского общества. Несмотря на то что у некоторых из этой третьей группы имелось университетское образование, в те времена о них бы сказали, что они находились скорее за пределами истеблишмента, чем принадлежали к нему, а в некоторых случаях были даже вне закона. Некоторых действительно обвиняли в совершении экономических преступлений, а кое-кто даже отбывал срок наказания в тюрьме. То, что они стали такими богатыми столь стремительно, несмотря на их прежде низкое социальное положение или благодаря ему, дает нам удивительное представление о процессе приватизации.

Самые типичные «новые русские», как их стали называть, особенно те, кто заполучил в собственность средние и мелкие предприятия, были в советское время управленцами на заводах и других предприятиях. Это позволило им в постсоветское время завладеть большинством акций своих предприятий. Пользуясь тем, что их наемные служащие, имевшие недавно выпущенные акции предприятия, редко были хорошо организованы, большинство директоров заводов могли умело управлять процессом борьбы за контроль над предприятием при помощи доверенностей на голосование, так что они доминировали при процессе формирования совета директоров. В некоторых случаях директора заводов просто скупали акции своих работников, а иногда даже принуждали их продать им свои акции, угрожая увольнением тем, кто этого не сделает.

**Владимир Каданников и Николай Путин** – это типичные примеры директоров заводов, которые стали основными акционерами своих компаний. После окончания Горьковского политехнического института г-н Каданников начал работать на Горьковском автомобильном заводе (ГАЗ). В 1967 году он перешел на Волжский автомобильный завод в Тольятти, производивший «Жигули», или «Лады». После приватизации Каданников стал президентом и председателем совета директоров предприятия, превратившегося в акционерное общество «АвтоВАЗ». Подобна карьера и г-на Путина, также окончившего Горьковский политехнический институт, который занимал должность директора «ГАЗа» с 1981 по 1983 год. Позже он стал министром автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения и переехал в Москву на период с 1986 по 1988 год, но затем вернулся в Горький, переименованный в Нижний Новгород, где снова возглавил «ГАЗ», но уже как президент акционерного общества «ГАЗ». Несмотря на то что во время проведения приватизации он был в Москве и, таким образом, не принимал участия в первоначальном размещении акций предприятия, он «компенсировал» тогдашнее свое отсутствие, когда вернулся в качестве директора завода: к 1995 году, как он сам сказал мне, стал крупнейшим акционером предприятия<sup>5</sup>.

Как у владельцев, у них была возможность управлять эффективным предприятием и при удобном случае изымать средства у своих собственных заводов и «уводить» их, чтобы приумножить свои личные капиталы. В целом их состояние было локальным. Большинство бывших директоров заводов ограничивались именно своими предприятиями и не проходили по ранжиру, чтобы войти в круг сверхбогачей. Некоторые директора также объединялись для создания региональных банков, которые тогда использовались в качестве персональных ссудных фондов, предоставлявших деньги, которые были им необходимы, чтобы скупать акции у рабочих. То ли потому, что у них самих не было навыков ведения банковских дел, или потому, что им не удалось нанять тех, кто владел бы этими навыками, многие из этих банков и их владельцы-олигархи либо очень быстро обанкротились, либо были поглощены более крупными московскими банками в

результате различных финансовых паник, таких, например, как «черный вторник» 11 октября 1994 года или «черный понедельник» 17 августа 1998 года. К 2002 году «ГАЗ» перешел под контроль другого олигарха – Олега Дерипаски.

## II

Вторая категория олигархов состоит главным образом из бывших представителей коммунистической элиты, так называемой *номенклатуры*. Обычно они были высокопоставленными чиновниками в министерствах или в региональных промышленных административных структурах. Чувствуя благоприятную возможность, эти чиновники устроили так, чтобы преобразовать несколько государственных предприятий в негосударственные акционерные общества, а затем назначали самих себя генеральными директорами. Вроде бы они не слишком отличались от директоров заводов, которые получили в свое распоряжение достаточное количество ваучеров, чтобы сделать себя настоящими собственниками. Однако разница все же была в том, что эта бывшая номенклатура могла взять под свой контроль дарованные России богатые сырьевые ресурсы, по крайней мере в течение некоторого времени государство удерживало за собой значительную долю акций. В некоторых случаях государство продолжало оставаться держателем контрольного пакета акций. Но так как государство обычно не пользовалось своими правами, управляющие в большинстве случаев могли игнорировать его интересы как акционера и действовать так, как им было угодно. Например, в случае с «Газпромом» государство оставалось пассивным до 2001 года. В таких обстоятельствах многие из этих управляющих быстро сообразили, что они могут извлечь большую выгоду, расхищая фонды «материнской» компании и уводя их в компании, которые или прямо принадлежали этим инсайдерам, или их родственникам. В результате управленцы этих новых и частично приватизированных компаний часто «кончали» тем, что становились в ряды богатейших олигархов страны.

Два прекрасных примера бывших чиновников, ставших олигархами, – это **Рэм Вяхирев** и **Виктор Черномырдин**. Из всех олигархов г-н Вяхирев и г-н Черномырдин – идеальные предста-

вители тех самых советских аппаратчиков. Они не только исполняли эту роль, но с их несколько «тяжеловесным» поведением они и внешне соответствовали этой роли. Кроме того, они были двумя главными олигархами, родившимися до Второй мировой войны. За исключением Бориса Березовского, который родился в 1946 году, все остальные, о которых мы поговорим позже, родились после 1950 года.

Влиятельность Вяхирева и Черномырдина была следствием их руководства бывшим Министерством газовой промышленности, которое они впоследствии приватизировали как «Газпром». Эта газовая монополия в то время контролировала не только месторождения, но и газовые трубопроводы в России. В целом «Газпрому» принадлежала по меньшей мере четвертая, а возможно, и третья часть мировых запасов природного газа. Это в восемь раз превышало энергетические запасы, контролируемые компанией «Эксон-Мобил», и в девять раз – объем добываемого этой компанией газа<sup>6</sup>. «Газпром» обеспечивал 7% российского ВВП, пятую часть доходов от российского экспорта и 20% налоговых поступлений страны<sup>7</sup>. Этот газ составлял 24% всего газа, продаваемого в Западную Европу. Стоимость от продажи газа в Германию была равна 3,5 млрд. долларов в год, что составляло 37% от всего газа, ежегодно потребляемого в этой стране<sup>8</sup>. В 1999 году 28% экспорта «Газпрома» уходило в Германию, 16% – в Италию и 11% – во Францию<sup>9</sup>. В 2001 году сумма ежегодных доходов превышала 20 млрд. долларов, из которых 15 млрд. долларов были получены от экспорта за пределы бывшего СССР<sup>10</sup>.

Рэм Вяхирев, родившийся в 1934 году в Самарской области, в семье, несомненно, убежденных коммунистов (его имя РЭМ расшифровывается как Революция, Энгельс и Маркс), управлял «Газпромом» с 1992 по 2001 год. После окончания Куйбышевского политехнического института он начал работать на нефтяных и газовых буровых скважинах в Самаре (тогда Куйбышеве), Оренбурге и Тюмени. Поднимаясь по служебной лестнице, г-н Вяхирев стал в 1983 году первым заместителем министра газовой промышленности и работал под началом Черномырдина, бывшего тогда министром газовой промышленности<sup>11</sup>.

Виктор Черномырдин, который младше Вяхирева на четыре года, родился в 1938 году в небольшой деревне под Оренбургом. Он работал слесарем-газовщиком на Орском нефтеперерабатывающем комбинате в 1957 году, а после службы в армии тоже поступил в Куйбышевский политехнический институт, который окончил в 1966 году<sup>12</sup>. Проработав некоторое время на том же Орском комбинате, он перешел на партийную и административную работу, где его определили в отдел промышленности Орского городского комитета Коммунистической партии. После окончания в 1972 году Куйбышевского политехнического института по специальности «экономика» (заочно) в 1973 году Черномырдин был назначен на должность главного инженера Оренбургского газоперерабатывающего комбината, а в 1978 году он был повышен до должности директора. Затем он переехал в Москву, где служил в должности инструктора в Центральном Комитете Коммунистической партии с 1978 по 1982 год, после чего его назначили заместителем министра газовой промышленности, а затем, в 1985 году, он стал министром.

Осознав направление реформ Горбачева конца 1980-х годов, Черномырдин решил, что ему лучше преобразовать министерство в единое акционерное общество, прежде чем кто-либо другой разделит его на несколько хозяйствующих субъектов. Он хотел избежать того, что впоследствии произошло с нефтяной отраслью страны. В августе 1989 года, используя активы министерства газовой промышленности по производству, переработке и транспортировке природного газа, он создал отдельную государственную организацию, которую назвал «Газпром». Это был первый гибрид государственного и акционерного предприятия. Государство все еще оставалось единоличным собственником, но теперь эта собственность приобрела форму акционерного капитала, который стопроцентно оставался за государством. Соответственно Черномырдин изменил название своей должности с министра газовой промышленности на председателя совета директоров «Газпрома» и его генерального директора.

Ельцин, от которого настойчиво требовали ввести в правительство кого-либо, имеющего больше практического опыта ра-

боты в промышленности, в мае 1992 года сделал Черномырдина заместителем Егора Гайдара, на тот момент премьер-министра страны. В условиях продолжающегося экономического спада Ельцин сместил Гайдара с должности и в декабре 1992 года назначил вместо него премьер-министром Черномырдина. Когда Черномырдин был назначен на пост заместителя премьер-министра, Вяхирев пошел вверх и стал председателем совета директоров и председателем правления «Газпрома».

Не беспокоясь о проблемах конфликта интересов, Черномырдин продолжал способствовать благополучию своей бывшей компании. В отличие от нефтедобывающих компаний, которые были поделены на несколько хозяйствующих субъектов, «Газпром» оставался монополистом, контролирующим как свои трубопроводы, так и разработку месторождений. Тот факт, что Борис Ельцин в ноябре 1992 года, когда Черномырдин занимал при нем должность заместителя премьер-министра, издал указ о превращении «Газпрома» из акционерного общества, полностью принадлежащего государству, в независимую и частную акционерную компанию, часть акций которой продолжала принадлежать государству, по всей вероятности, был чем-то большим, чем простое совпадение. Это позволило «Газпрому» продать значительную часть своих акций членам правления и друзьям<sup>13</sup>. К 1994 году 15% акций «Газпрома» были проданы его сотрудникам и 33% – 747 тысячам граждан за ваучеры<sup>14</sup>. Некоторые заявляют, что и Черномырдин, и Вяхирев извлекли выгоду из этой денационализации, хотя Черномырдин на протяжении долгого времени отрицал, что ему лично принадлежали какие-либо акции. Еще 10% акций «Газпром» оставил за собой. В сумме с 40% акций, принадлежавших государству, 35% которых были переданы по доверенности Вяхиреву, этого было более чем достаточно для того, чтобы обеспечить Вяхиреву действенный управленческий контроль над деятельностью предприятия. В результате он управлял «Газпромом» так, как будто это была его собственная компания, и к 1998 году журнал «Форбс» включил его в свой список 200 богатейших людей мира<sup>15</sup>. В соответствии с секретным трастовым договором 1993 года, который был задуман под первого замести-

теля премьер-министра Олега Сосковца, Черномырдина, Вяхирева и некоторых из их друзей, были также выпущены опционы на покупку 30% акций «Газпрома» из тех, что принадлежали государству, по их низкой, доинфляционной, номинальной стоимости<sup>16</sup>. Под давлением тогдашнего заместителя премьер-министра реформатора Бориса Немцова это «полюбовное» соглашение, или «кража», как назвал ее Ельцин, было объявлено недействительным в декабре 1997 года. Тем не менее до 2000 года менеджменту «Газпрома» под руководством Вяхирева удавалось пользоваться доверенностью на те самые 38,37% акций «Газпрома», принадлежавших государству<sup>17</sup>.

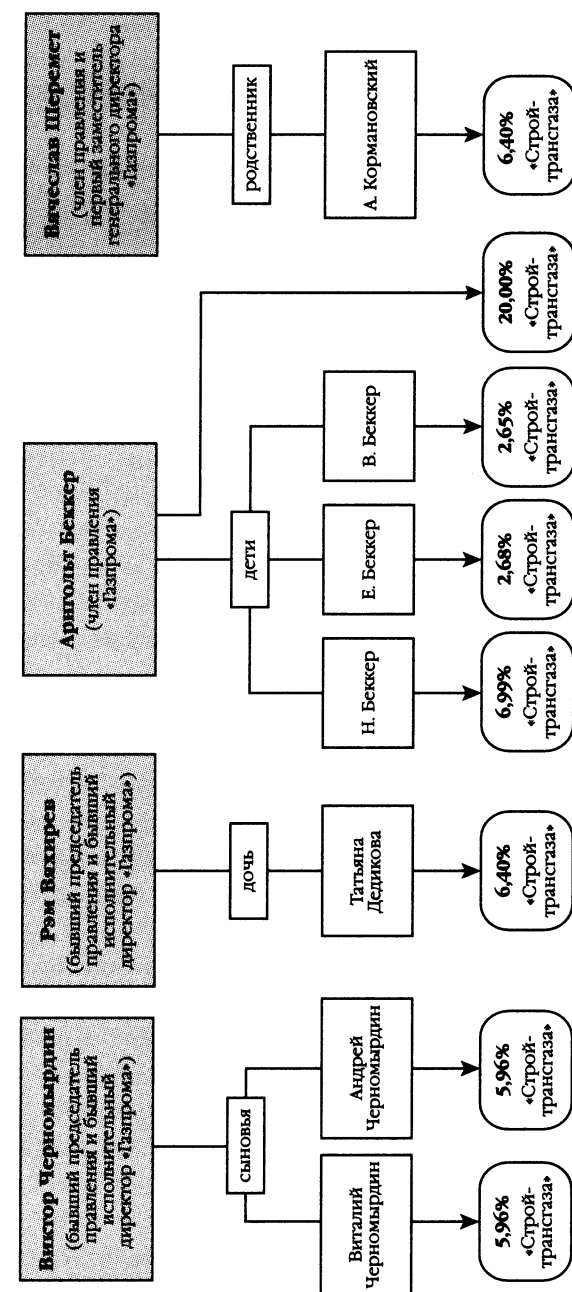
Чтобы защитить свой контроль, «Газпром» распорядился предоставить своим управляющим право отказывать в разрешении на приобретение своих акций потенциальным покупателям, если они считали их нежелательными. Также менеджмент компании старался не допустить того, чтобы иностранцы приобретали акции «Газпрома» или владели его акциями, продаваемыми внутри России<sup>18</sup>. Иностранцы могли владеть акциями «Газпрома», но эти акции должны были быть куплены за пределами страны и по цене, как минимум, вдвое, а зачастую и намного больше превосходящей ту, по которой акции продавались внутри России. Тем не менее из-за невиданных прибылей, которые можно было получить, существовало множество схем, при помощи которых иностранцы пытались сккупить акции «Газпрома» на внутреннем рынке. В результате одного такого «мероприятия» немецкий «Рургаз» в декабре 1998 года приобрел 2,5% акций «Газпрома» за 660 млн. долларов и еще 1% в мае 1999 года за 200 млн. долларов<sup>19</sup>. Кроме того, «Рургаз» добился «непрямого» контроля над еще 1,5% благодаря 49-процентному праву собственности на «Герогаз», совместное с «Газпромом» предприятие<sup>20</sup>. Следовательно, на момент написания этой книги «Рургаз» владеет или контролирует около 5,5% акций «Газпрома»<sup>21</sup>.

Страстно желавшие управлять «Газпромом» как своей собственной вотчиной, Вяхирев и Черномырдин, кажется, еще решительнее были настроены относиться к «Газпрому» как к дойной корове, прокручивая его ресурсы и активы в нескольких сотнях

новых дочерних предприятий. Вплоть до 2001 года, когда президент Путин попытался положить этому конец, казалось, что большинство этих организаций было создано за счет всей страны ради нескольких пользующихся особым расположением «своих людей» и членов «семьи». По словам Бориса Федорова, который занимал должность внешнего директора в правлении «Газпрома», руководители компании «раздевали» «Газпром» на 2 млрд. долларов в год на протяжении почти десяти лет<sup>22</sup>. Уильям Браудер, также критикующий деятельность «Газпрома», полагает, что «Газпром» имел отношение к тому, что он описывает как семь сомнительных сделок, которые привели к исчезновению 5,5 млрд. долларов, или 10% общих запасов природного газа «Газпрома»<sup>23</sup>. Если все это кажется недостаточно примечательным, тогда следует заметить, что этот случай с «раздеванием» активов отличается от подобных же, происходивших в разных частях России и в других странах, тем, что Черномырдин находился на посту или премьер-министра, или заместителя премьер-министра, когда это происходило. Это вопиющий пример конфликта интересов.

Несколько подконтрольных и дочерних предприятий «Газпрома», основанных в 1990-е годы, были похожи на семейные компании Вяхирева и Черномырдина. Сын Черномырдина Виталий был назначен первым вице-президентом «Стройтрансгаза» — компании, занимающейся строительством трубопроводов и разведкой газовых месторождений. Брат Виталия Андрей и дочь Вяхирева Татьяна Дедикова также стали крупнейшими держателями акций<sup>24</sup>. Им, вместе с детьми и родственниками управляющих «Газпрома» Арнгольта Беккера и Вячеслава Шеремета, принадлежало почти 60% акций «Стройтрансгаза» (см. диаграмму 6.1)<sup>25</sup>. Особенно заслуживает внимания то, что благодаря занимавшему тогда должность премьер-министра Виктору Черномырдину государство санкционировало продажу 4,8% акций «Газпрома» «Стройтрансгазу» всего лишь за 2,5 млн. долларов. Некоторые полагают, что если бы покупателями были не родственники, а «люди со стороны», то им пришлось бы заплатить по меньшей мере 80 млн. долларов<sup>26</sup>. Согласно Борису Немцову, «Газпром», как часть этого расхищения средств и увода активов, основал 300

Диаграмма 6.1. Держатели акций «Стройтрансгаза»



подконтрольных предприятий, включая банки<sup>27</sup>. Эти подконтрольные предприятия не только помогали в «отмывании» денег, но и облегчали расхищение активов «Газпрома» и сокрытие прибыли от государства, несмотря на тот факт, что государство якобы контролировало большую часть акций «Газпрома».

Чтобы Юрий Вяхирев, сын Рэма Вяхирева, не чувствовал себя обойденным, его сделали управляющим директором «Вингаза», совместного предприятия, основанного в 1993 году «Газпромом» и компанией «Винтершалль» (Wintershall), дочерним предприятием немецкого химического концерна BASF. «Вингаз» в 2001 году осуществил 12% от всех поставок газа в Германию и вступил в конкуренцию с «Рургазом», имеющим самую большую долю на немецком рынке и являющимся крупнейшим потребителем «Газпрома»<sup>28</sup>. Вплоть до января 2002 года, когда Юрий ушел в отставку под давлением со стороны Путина, он также являлся генеральным директором «Газэкспорта», подконтрольного «Газпрому» предприятия, которое покупало у «Газпрома» дешевый газ и продавало его по значительно более высокой цене экспортерам в Восточную Европу<sup>29</sup>.

Большая часть того, что происходило внутри «Газпрома» во времена Ельцина, остается секретом. Время от времени до широкой публики доходят «незначительные» разоблачения, которые раскрывают то, насколько вольны и бесстыдны в своих действиях были управленцы в соответствующих министерствах. И еще следует определить, как много подобных фактов еще предстоит обнаружить.

Оказывается, захват государственной собственности начался рано. Еще 15 июня 1989 года, когда Горбачев был у власти и до того, как Черномырдин преобразовал министерство газовой промышленности в «Газпром», Михаил Рахимкулов, чиновник из советского министерства газовой промышленности, создал корпорацию, названную «Интерпроком». Несмотря на то что сначала она частично принадлежала государству, вскоре она стала полностью частной, а Рахимкулов и его заместитель Олег Вайнеров получили контрольный пакет акций<sup>30</sup>. 15 октября 1997 года «Интерпроком» был безвозмездно передан «Хорхату», компании, со-

зданной в Москве в 1991 году и в то время принадлежавшей жене Рахимкулова Галине и Ирине Кравцовой, женщине, жившей с Вайнеровым. Год спустя, 2 ноября 1992 года, 90% акций «Хорхата» были поровну разделены и переданы пяти лицам. Среди них были сын Черномырдина Виталий, дочь Вяхирева Татьяна Дедикова, сын Рахимкулова Руслан и дочь Вячеслава Шеремета Елена Дмитриева<sup>31</sup>. Шеремет в то время был ближайшим и самым доверенным помощником Вяхирева. Кравцова, подруга Вайнерова, оставила за собой 10% акций совершенно бесплатно. Остальные в целом должны были заплатить за свои акции всего 2,50 доллара. Они заплатили ничтожно мало или ничего, но их акции стали очень ценными. Через десять лет активы «Интерпрокома» включали:

- 10-процентную долю в компании «Панрусгаз», имеющей контракт на поставку газа в Венгрию на сумму 23 млрд. долларов в течение пятидесяти лет;
- 1,5-процентную долю в компании «Газтелеком», которая занимается эксплуатацией волоконно-оптических сетей «Газпрома»;
- 38-процентную долю в компьютерной компании «Интерпроком – Локальные сети»;
- большую долю в компании «Интергазкомплект», импортирующей газораспределительное оборудование.

Рахимкулов стал генеральным директором не только «Панрусгаза», но и банка «Атланос» (Altalanos Erteforgalmi Bank (АЕВ)), через который проводятся все платежи за экспорт «Газпрома» в Восточную и Центральную Европу, в 2000 году это составляло 2,3 млрд. долларов. «АЕВ» считался основным каналом, который «Газпром» использовал для перемещения своих капиталов за пределами России. Как бы ни был ценен «АЕВ», «Газпром» постепенно сокращал свою имущественную долю в «АЕВ», некогда полностью принадлежавшем ему. К 2000 году ему принадлежала всего лишь четвертая часть «АЕВ». Большая часть оставшейся доли была передана друзьям семьи.

Однако главный приз за обдирание «Газпрома», видимо, принадлежит компании «ИТЕРА» (Международная энергетическая

корпорация). Кому принадлежит компания «ИТЕРА», остается смутным делом, но все подписи указывают на то, что родственники управляющих «Газпрома» опять стали ключевыми держателями акций. Руководство «ИТЕРЫ» на протяжении долгого времени отрицало наличие таких связей. В ответ на аудиторскую проверку, проведенную «ПрайсУотерхаусКуперс» (PriceWaterhouseCoopers), 219 управляющих «Газпрома» опровергли тот факт, что они или их семьи имели какое-либо отношение к «ИТЕРЕ»<sup>32</sup>. Однако девятнадцати, в число которых входил, очевидно, и Виктор Черномырдин, не удалось дать ответа. Аудиторская фирма также признала, что она не смогла получить доступа ко всей той информации, что она просила ей предоставить. Видимо, чинимые препятствия подкрепляют косвенные доказательства того, что подобные связи существуют<sup>33</sup>. После роста недовольства со стороны инвесторов и возможных зарубежных заемщиков, таких как Европейский банк реконструкции и развития, «ИТЕРА» в конце концов опубликовала список своих акционеров. Но в этом отчете указывалось, что управление 87% акций находится в трасте (доверенности), а это означает, что мы до сих пор не знаем, кто же их владельцы<sup>34</sup>.

«ИТЕРА», штаб-квартира которой, как нам известно, располагается в Джексонвилле, штат Флорида, была основана в 1992 году для ведения торговли товарами народного потребления с Туркменистаном и имела в штате всего двенадцать сотрудников<sup>35</sup>. Два года спустя, в 1994 году, она расширила сферу своей деятельности и начала заниматься природным газом и торговлей с «Газпромом». В мае 1996 года филиал компании «ИТЕРА Групп» в Ирландии и «Газпром» учредили «Международную энергетическую компанию с ограниченной ответственностью» под юрисдикцией штата Делавэр. Но джексонвилльский офис во Флориде стал основной управляющей компанией «ИТЕРА-Групп», а Игорь Макаров, бывший участник Олимпийских игр по велоспорту, стал генеральным директором всей группы компаний «ИТЕРА»<sup>36</sup>. И еще об одном странном выверте: будучи якобы американской компанией, «ИТЕРА» обратилась за помощью к Агентству США по торговле и развитию и получила грант в размере 868 тыс. долларов в феврале 2002 года. Обоснование было такое: эти средства будут

использованы для того, чтобы помочь «ИТЕРЕ», как американской компании, получить контракты за рубежом (то есть, чтобы убедить русские компании покупать газовые турбины американского производства для использования на российских трубопроводах). После того как миноритарные акционеры «Газпрома» выразили недовольство тем, что «ИТЕРА» «раздает» активы, правительство США отложило выплату гранта<sup>37</sup>.

В 1997 году «Газпром» поручил «ИТЕРЕ» использовать некоторый объем своей продукции в Ямало-Ненецком автономном округе в Сибири<sup>38</sup>. В результате полюбовной сделки с главой администрации, который случайно оказался членом совета директоров «Газпрома», Ямало-Ненецкий округ согласился принять природный газ в счет оплаты налогов «Газпрома»<sup>39</sup>. Вместо денег «Газпром» заплатил свои налоги в виде 66 млрд. кубометров газа (десятой части от всего объема производства в регионе), стоимость которого определили по заниженной цене – примерно 2–5 долларов за 1000 кубометров<sup>40</sup>. Губернатор, от лица региона, затем перепродал этот газ «ИТЕРЕ» по той же цене, но «ИТЕРА» перепродала его уже по цене от 40–80 долларов за 1000 кубометров. Некоторая часть разницы ушла на покрытие транспортных расходов, но это, бесспорно, было произволом в назначении трансфертных цен. В 2001 году Федеральная Счетная палата при Государственной Думе запретила подобные действия<sup>41</sup>. Более того, почти ни одной другой компании, кроме «ИТЕРЫ», не разрешен доступ к трубопроводам «Газпрома».

В 2000 году «ИТЕРА» продала более 85 млрд. кубометров природного газа стоимостью в 3 млрд. долларов<sup>42</sup>. Сама «ИТЕРА» произвела только 18 млрд. кубометров от названного объема, тогда как 34,3 млрд. кубометров от объема продаж «ИТЕРЫ» были получены из Казахстана, Туркменистана и Узбекистана. По модели «Газпрома», «ИТЕРА» имела 130 дочерних предприятий, действующих в 24 странах.

Не только «ИТЕРА», но и отпрыски «ИТЕРЫ» участвовали в расхищении средств «Газпрома». В 1998 году «ИТЕРА» основала две подставные компании, названные ЗАО «СТИСигма» и ООО «Ланка-Промкомплект». «Ланка-Промкомплект» и «ИТЕРА» имели



один и тот же московский адрес<sup>43</sup>. Эти две компании приобрели у «Газпрома» 51% акций компании под названием «Роспан». Вяхирев распорядился, чтобы «Газпром» продал эти акции всего за 284 доллара<sup>44</sup>. Что разгневало «не своих» в «Газпроме», так это то, что у «Роспана» была лицензия на разработку двух национальных газовых месторождений с запасами газа более 300 млрд. кубометров, оцененными в 345 млн. долларов<sup>45</sup>. В оправдание этой сделки руководство «Газпрома» привело следующий довод: «Роспан» на тот момент был объявлен банкротом. Но, согласно широко распространенному мнению, это был просто еще один пример вольного использования закона о банкротстве, чтобы заполучить имущество по цене, более, а в данном случае значительно более низкой, чем его рыночная стоимость. «Ланка-Промкомплект» также приобрела у «Газпрома» 40% акций «Сибнефтегаза» в 1999 году по цене 1,8 млн. долларов. Независимые оценки того времени свидетельствовали о том, что на самом деле стоимость акций составляла 80 млн. долларов. Среди других инсайдеров, кто приобрел акции «Сибнефтегаза», было и высшее руководство «Газпрома», а также компания, принадлежавшая брату Вяхирева, Геннадия Вяхиреву и его сыну<sup>46</sup>.

Финансирование всех этих приобретений осуществлялось при помощи займов, предоставленных другими дочерними компаниями<sup>47</sup>. Наряду с 300 дочерними предприятиями «Газпром» контролирует (или имеет в них свой интерес) несколько банков, самый заметный из которых «Газпромбанк», далее идут «Банк Империял», банк «Национальный резерв» и «МОСТ-банк». Чтобы оценить, сколь щедрым и ловким в управлении было руководство «Газпрома», скажем, что «Энрон»\* в Соединенных Штатах с его

\* Компания «Энрон» (Enron) известна своим беспринципным поведением и сейчас преследуется за свои неблагоприятные деяния американским правосудием. Коллапс компании «Энрон», самое крупное банкротство за всю историю США, привело к тому, что тысячи служащих компании, «привязанные» к акциям этой энергетической компании, также потерпели значительные убытки. Конгресс и Министерство юстиции США продолжают расследование скандала с «Энрон» и всего, что с ним связано. «Энрон», по оценке комментаторов, войдет в историю как пример безудержной жадности, подлогов, манипуляций с бухгалтерскими документами и плохого корпоративного управления. Глобальные активы компании включают систему газо- и нефтепроводов, поставку электричества и т.д. (примеч. переводчика).

3500 дочерними предприятиями – одна из немногих корпораций, основавшая больше подконтрольных предприятий, чем «Газпром», – таким сравнением особенно не похвалишься<sup>48</sup>.

Споры разгорались и вокруг многих других дочерних предприятий. Например, в течение некоторого времени казалось, что «Газпром» почти потерял контроль над «Сибуром», крупнейшим нефтехимическим предприятием. Поначалу «Газпром» оставался в бездействии, когда «Сибур» объявил о том, что он планирует увеличить свой [уставной] капитал с 4,3 млрд. до 52 млрд. рублей. Это бы означало, что «Газпром» теряет контроль над 51% акций «Сибура». В последний момент «Газпром» решил заплатить 800–900 млн. долларов за акции нового выпуска для того, чтобы сохранить контрольный пакет<sup>49</sup>. Аналогично «Газпром» критиковали за продажу 32% принадлежавших ему акций «Пургаза» «ИТЕРЕ» всего лишь за 1300 долларов<sup>50</sup>. Если учесть, что в 2000 году «Пургаз» произвел 14 млрд. кубометров природного газа, становится понятно, что эта цена нисколько не отражала стоимости «Пургаза». И в самом деле, когда позже «Газпром» решил воспользоваться опционом и ему пришлось снова покупать «Пургаз», объявленная цена составила 188 млн. долларов, а стоимость газовых запасов оценивалась по меньшей мере в 300 млн. долларов<sup>51</sup>.

Несмотря на скептицизм многих, Черномырдин всегда настаивал на том, что в то время, когда он занимал пост премьер-министра, ему не принадлежало ни одной акции «Газпрома». Однако когда его вынудили уйти с поста премьер-министра в августе 1998 года, он был выбран на должность представителя правительства в совете директоров «Газпрома», а в середине 1999 года его избрали председателем совета директоров. Хотя в его обязанности входило голосовать правительственными акциями, теперь, когда он уже не был премьер-министром, Черномырдин, по-видимому, мог приобретать акции для себя.

В начале 2001 года «Газпром» санкционировал конвертацию 1,44% акций компании, проданных внутри России, в иностранные акции или АДР (американские депозитарные квитанции). Несмотря на то что иностранцам в то время было запрещено покупать «домашние» акции «Газпрома», они могли покупать АДР.

Именно по этой причине цена АДР «Газпрома» была обычно в два раза выше цены акций, продаваемых на внутреннем рынке. Поэтому те, кому было разрешено перевести свои акции «Газпрома» в АДР, моментально удвоили стоимость своего пакета акций. Лишь очень небольшая часть акционеров «Газпрома» получила разрешение на участие в этой операции. Требования миноритариев сообщить имена тех, кто получил такие привилегии и в чью пользу была задумана эта незаконная операция, были проигнорированы, хотя многие предполагали, что это были руководители «Газпрома» или их родственники<sup>52</sup>.

На фоне того, как дети, родственники и знакомые Вяхирева и Черномырдина, словно сифоном, выкачали такие значительные средства, видимо, было уже неважно, правду ли говорил Черномырдин, утверждая, что он не являлся крупнейшим акционером «Газпрома». Казалось, что не имело особенного значения и то, что в отношениях Вяхирева и Черномырдина время от времени, судя по всему, появлялась напряженность, особенно это стало заметно после того, как Черномырдин был смещен с поста премьер-министра. Обе семьи, по крайней мере в течение какого-то времени, владели активами стоимостью в сотни миллионов долларов, которые когда-то принадлежали «Газпрому».

Для того чтобы общественное мнение гарантированно поддерживало его деятельность и все так же предоставляло Вяхиреву свободу действий, «Газпром» стал активно заниматься бизнесом в сфере масс-медиа. Посылка была следующая: поскольку «Газпром» контролировал, по некоторым предположениям, самое драгоценное достояние России, никакие действия не должны были ставить под вопрос его стабильность. Именно это, наряду с оказанием весьма щедрой финансовой поддержки проектам Коммунистической партии, помогает объяснить, почему Коммунистическая партия на протяжении многих лет была одним из самых рьяных сторонников «Газпрома» в Думе<sup>53</sup>. Чтобы знать наверняка, что его «обращение» дойдет до масс, «Газпром» постарался получить контроль над важными средствами массовой информации, скупая акции или одалживая деньги таким газетам, как «Рабочая трибуна» и «Труд», телеканалам НТВ и ОРТ.

«Газпром» играл особенную роль в финансировании НТВ и компании «Медиа-МОСТ» и в обстановке значительных разногласий в конце концов стал ее крупнейшим акционером и кредитором. Компания «Газпром-медиа» была создана в 2000 году для управления принадлежащими ему СМИ. В 2001 году ее глава Альфред Кох начал яростную схватку с Владимиром Гусинским и одержал победу. Целью было вырвать контроль над НТВ у В. Гусинского как главы «Медиа-МОСТА». Некоторые утверждают, что действия Коха были в значительной степени продиктованы его желанием отомстить Гусинскому за то, как средства массовой информации, подконтрольные Гусинскому «изображали» моральный облик Коха после того, как он не передал Гусинскому контроль над «Связьинвестом» в 1997 году (см. главу 1)<sup>54</sup>. Другие полагают, что эта попытка захвата НТВ была следствием давления, оказываемого на «Газпром» президентом Путиным, разгневанным критикой его политики, особенно в Чечне, исходящей от НТВ.

Когда президент Ельцин сместил Черномырдина с должности премьер-министра, «Газпром» потерял своего покровителя. На г-на Вяхирева оказывалось все более сильное давление, чтобы заставить его распоряжаться «Газпромом» не так, будто это его «личная кубышка», а честно исполнять роль хранителя ценного предприятия, значительная доля которого принадлежит государству. Расхищение средств было уже само по себе достаточно плохим, но гнев вызывали еще и возмутительные траты и расточительность, связанные с оплатой курортов и других благ для сотрудников. Говорили, что только новая стеклянная штаб-квартира «Газпрома» обошлась в 150 млн. долларов<sup>55</sup>.

Принимая во внимание размах расхищения средств, расточительства и растрат, в конце концов некоторые акционеры, как физические лица, так и представители государства со своей 38,37-процентной долей участия, начали требовать проведения независимых аудиторских проверок и изменений в руководстве. Вяхирев совсем не благожелательно отнесся к этим попыткам, особенно со стороны Бориса Федорова из «Объединенной финансовой группы», московской брокерской фирмы. Федорову,

некогда занимавшему и пост главы Российской налоговой службы, и должность министра финансов, удалось собрать достаточно голосов акционеров, чтобы занять место в совете директоров «Газпрома». Уже на этом месте он начал настаивать на том, чтобы «Газпром» пригласил вместо «ПрайсУотерхаусКуперс» другую бухгалтерскую фирму для проведения независимой аудиторской проверки взаимоотношений «ИТЕРЫ» и «Газпрома» – то, что решила сделать и думская Счетная палата в феврале 2002 года<sup>56</sup>. Также он начал призывать к проведению изменений в руководстве, особенно в начале 2001 года, перед тем, как должен был окончиться срок действия контракта с Вяхиревым.

Вяхирев настолько агрессивно отреагировал на попытки Федорова, что тот начал опасаться за свою жизнь. Федорову, среди прочих форм запугивания, угрожали тюрьмой, к нему приходили с угрозами представители мафии, подавали иск о признании недействительными его акций «Газпрома», дающих право голоса на собрании акционеров. Чтобы убедить его в серьезности таких намерений, у него отравили собаку<sup>57</sup>.

Более того, с января 2001 года, как будто по команде, более пятидесяти газет опубликовали статьи, содержащие нападки в его адрес. Проведя некоторое расследование, Федоров убедился в том, что такая команда действительно была, и узнал, какую цену каждая из газет запросила за эти публикации<sup>58</sup>. Например, газета «Ведомости», входящая в совместное предприятие, к которому относятся «Доу Джоунс» (Dow Jones) и газета «Файненшиал Таймс», опубликовала четыре такие статьи. Учитывая уровень ее «родителей» и респектабельность газеты, цена была одной из наиболее высоких – 6000 долларов за статью. Предположение, что все это, как некоторые могли бы сказать, было совпадением, опровергается тем фактом, что, как только Вяхирев был смещен с должности генерального директора, появление подобных статей прекратилось, а некоторые газеты затем даже опубликовали опровержения.

Одна из основных претензий Федорова к руководству Вяхирева состояла в том, что «Газпром» редко выплачивал какие-либо дивиденды своим акционерам, включая и российское правитель-

ство. Критики снова начали требовать, чтобы «Газпром» заплатил налоги. Например, в 1995 и 1996 годах «Газпром» заплатил всего 3,5 млн. долларов дивидендов государству по его 38,37% акций, несмотря на доходы почти в 2 млрд. долларов или даже больше<sup>59</sup>.

Сложно было точно сказать, что происходило под прикрытием непроницаемой бухгалтерской деятельности «Газпрома». «Газпром» заявлял о том, что, согласно официальным российским бухгалтерским стандартам, его прибыль в 1999 году была равна 1,3 млрд. долларов<sup>60</sup>. Однако, согласно международным бухгалтерским стандартам, он в том же году был в убытке, составившем 3,2 млрд. долларов. Более того, правительственная аудиторская проверка обнаружила, что в 1999 году «Газпром» выделил «внешним» фирмам 788 млн. долларов займов – в основном беспроцентных, а также гарантировал 2,2 млрд. долларов займов организациям и людям, многие из которых были газпромовскими директорами и их родственниками. Ни один из подобных случаев в то время не был упомянут аудитором «Газпрома» «ПрайсУотерхаусКуперс»<sup>61</sup>.

В то же самое время «Газпром» взял заем на сумму в 1 млрд. долларов чуть ли не под 15%, чтобы заплатить налоги и обеспечить инвестиции – так объяснили руководители «Газпрома». Некоторые из этих инвестиций не имели прямого отношения к «Газпрому»<sup>62</sup>. После трех лет убытков (в соответствии с западными нормами бухгалтерского учета) в 2000 году «Газпром» заявил о прибыли в 9,9 млрд. долларов. И даже тогда кое-кто говорил о том, что в действительности прибыль составляет всего лишь 2 млрд. долларов, остальные 7 млрд. долларов были результатом «творческого» подхода к бухучету<sup>63</sup>.

Требования выплатить дивиденды, заплатить налоги государству и прекратить расхищение средств «своими» людьми ужесточились в 2000 году, когда президентом стал Владимир Путин. В июне того года государство воспользовалось своими акциями, чтобы сместить Черномырдина с должности председателя совета директоров. Его сменил Дмитрий Медведев, доверенное лицо Путина и глава кремлевской администрации<sup>64</sup>. Чем больше фактов, свидетельствовавших о том, как Вяхирев перекачивал средства

своим родственникам и друзьям, становилось достоянием гласности, тем настойчивее звучали требования о его смещении по истечении срока его договора 31 мая 2001 года Путин был, видимо, особенно разгневан, когда узнал, что российский газ продавался восточно- и западноевропейским импортерам «по ценам, в два или три раза превышающим наши экспортные цены». Он хотел знать, «где же деньги»<sup>65</sup>.

Но поскольку у Вяхирева были такое влияние и состояние, а также поддержка в Думе и поскольку он решил переключить свою «преданность» Гусинскому на «преданность» Путину и согласился лишить Гусинского права пользоваться ссудами, то какое-то время казалось, что из благодарности контракт с Вяхиревым будет продлен, если даже не предложен новый. Поэтому было некоторой неожиданностью, что 30 мая 2001 года совет директоров «Газпрома» единогласно проголосовал за то, чтобы заменить Вяхирева относительно неизвестным Алексеем Миллером. Таким образом, Вяхирев тоже проголосовал за свое увольнение. Миллер, кандидатура которого была предложена Путиным, занимал должность заместителя министра энергетики с 2000 года. Тридцативосьмилетний Миллер, обладавший небольшим административным опытом, в свое время также работал помощником Путина, когда тот управлял Комитетом по международным отношениям в Санкт-Петербурге.

Путин «продал» Миллера, дабы «обуздать» Вяхирева, но, чтобы смягчить удар, Вяхиреву было разрешено на какое-то время оставаться на посту председателя совета директоров. Тем не менее были проведены и немедленные изменения. В июне 2001 года совет директоров принял решение выплатить примерно 230 млн. долларов дивидендов. Это в 70 раз превышало предыдущую сумму, выплаченную Вяхиревым. Более того, Миллер дал обещание, что «Газпром» и впредь будет выплачивать 15% от своих прибылей в качестве дивидендов<sup>66</sup>. В той же манере Миллер поддерживал попытки Генеральной прокуратуры добиться возмещения примерно 85 млн. долларов, выплаченных по объявленной незаконной сделке о продаже имущества компании «Сибур». Среди вызванных на допрос были президент «Сибура» Яков Голдовский

и Вячеслав Шерemet, бывший человеком номер два в «Газпроме» при Вяхиреве. Голдовский и вице-президент Евгений Кошиц даже попали в тюрьму, а на их место были поставлены новые управляющие<sup>67</sup>. По распоряжению Миллера новое руководство также старалось собрать 932 млн. долларов, которые «Сибур» задолжал «Газпрому». И что еще важнее, «Газпром» постарался вернуть свою долю в «Сибуре», которая сократилась бы с 51% до 4%, если бы прежнему руководству «Сибура» разрешили произвести новый выпуск акций<sup>68</sup>. «Газпром» также предпринял действия по возвращению 32% акций газового месторождения «Пургаза», которые он продал «ИТЕРЕ» всего за 1026 долларов<sup>69</sup>. Также ему удалось добиться от российского суда решения о принуждении «Стройтрансгаза» вернуть 4,8-процентную долю акций в фирме «Газпрому». Как мы уже видели, эти акции были проданы в 1995 году за 2,5 млн. долларов детям Вяхирева и Черномырдина. Считалось, что их стоимость – 1 млрд. долларов<sup>70</sup>. В августе 2002 года «Газпром» потребовал от акционеров «Стройтрансгаза» – вероятнее всего, от Беккера, бывшего президента, и детей Вяхирева – продать еще 25% своих акций «Газпрому»<sup>71</sup>. Все это были обнадеживающие признаки, но есть вопросы со здоровьем Миллера, кроме того, у него слишком мало опыта для управления такой большой компанией. Проблема и в том, что некоторые люди Вяхирева остаются на своих должностях в компании, да и масштабы расхищения средств были настолько «монументальны», что потребуются какое-то время, прежде чем «Газпром» сможет очиститься от всех других своих дел<sup>72</sup>. Тем не менее к ноябрю 2002 года Миллер заявил, что «абсолютно все основные активы» стоимостью в миллиарды долларов были возвращены<sup>73</sup>.

История **Вагита Алекперова** похожа на истории Черномырдина и Вяхирева. Он тоже был упомянут в списке журнала «Форбс» в числе пяти богатейших россиян; он тоже возглавлял советское сырьевое министерство – Министерство нефтяной промышленности. Алекперов, родившийся в Баку, окончил Бакинский нефтехимический институт в 1974 году и начал свою деятельность на нефтяных месторождениях близлежащего Каспийского моря. В 1979 году он переехал на тюменские нефтяные место-

рождения в Сибири. Первую руководящую должность он получил в 1984 году, когда его назначили генеральным директором «Когалымнефтегаза», которым он управлял до 1990 года. Затем переехал в Москву, где стал заместителем, затем первым заместителем министра топлива и энергетики и, наконец, в августе 1991 года, после имевшей место попытки государственного переворота, – исполняющим обязанности министра топлива и энергетики. Теперь он занимал позицию, на которой мог влиять на разделение и приватизацию советской нефтяной промышленности.

В отличие от газовой промышленности, которая сохранила свою целостность как монополия до и после приватизации, нефтяная промышленность была поделена примерно на дюжину самостоятельных хозяйствующих субъектов<sup>74</sup>. Все вместе они контролировали 31 нефтедобывающую компанию, 28 нефтеперерабатывающих заводов и 78 совместных предприятий. В конце 1991 года Алекперов стал президентом «ЛУКОЙла», самой большой компании из этой дюжины. Организованный по образцу вертикально интегрированных западных компаний «ЛУКОЙл» вначале состоял из трех месторождений, первые буквы названий которых образуют название компании – Лангепас, Уренгой и Когалым (где до этого Алекперов был генеральным директором). Формально «ЛУКОЙл» был приватизирован в ноябре 1992 года, а затем в апреле 1993 года преобразован в акционерное общество. Однако государство некоторое время оставалось основным акционером. Так, в мае 1995 года государству все еще принадлежало 80% акций<sup>75</sup>. В конце концов большинство этих акций было распродано, и к январю 1996 года количество принадлежащих государству акций сократилось в целом до 21 процента.

После дальнейших распродаж, в числе которых были 9% акций, проданных «смутной» группе «Реформа» в 1999 году за какие-то 200 млн. долларов (всего на 5000 долларов больше запрашиваемой цены), и 5,9% акций, которые государство пыталось продать в 2002 году, государство объявило о том, что оно планирует урезать свою долю акций до 8%<sup>76</sup>. Если бы государству это «удалось», ему принадлежало бы меньше, чем Алекперову. После того, как месяцем ранее он настаивал на том, что владеет только

3% акций, 28 июля 2002 года он признал, что ему принадлежит 10,4% акций «ЛУКОЙла». Это обеспечило ему капитал стоимостью более 1 млрд. долларов<sup>77</sup>. В рамках идущей приватизации 15 августа 1995 года премьер-министр Виктор Черномырдин передал некогда государственные нефтяные месторождения трестов «Пермьнефть», «Калининградморнефтегаз» и «Астраханьнефть» «ЛУКОЙлу». Кроме того, «ЛУКОЙл» приобрел некоторые другие компании, обеспечивающие дистрибуцию и сервисное обслуживание. Считалось, что к 2000 году запасы компании были равны запасам «Эксона» (Exxon), если не превышали их<sup>78</sup>. У «ЛУКОЙла» есть свои собственные нефтеперерабатывающие заводы и автозаправочные станции, в том числе 1300 в Соединенных Штатах, которые были приобретены у «Гетти Ойл». «ЛУКОЙл» также принимает участие в разработке месторождений Каспийского моря<sup>79</sup>. Приобретя 6% акций «ЛУКОЙла» за 250 млн. долларов, «АРКО» (ARCO) стала одним из крупнейших акционеров «ЛУКОЙла». После неудачного опыта с «Сиданко», другой российской нефтяной компанией, «БП/Амоко» (BP/Amoco), поглотившая «АРКО» в 2001 году, продала все доставшиеся ей по наследству акции и некоторые облигации «ЛУКОЙла».

Как и другие олигархи, г-н Алекперов также обратился к банковскому и медиа-бизнесу. Были и голословные утверждения о том, что его компания связана с организованной преступностью и что она отняла алмазную шахту у Архангельской алмазной корпорации с главным офисом в Денвере (США)<sup>80</sup>. Алекперов и «ЛУКОЙл» контролируют банк «Империял» (в котором есть свои интересы и у «Газпрома»), несколько телестудий и газету «Известия».

Поглощение «Гетти Ойл» отражает природную склонность российских олигархов к распространению своего бизнеса на другие страны. В принципе это похвальное стремление. Чем больше российские бизнесмены взаимодействуют с Западом, тем больше вероятность того, что они воспримут западные деловые традиции, предположительно хорошие. Но гарантии нет. Учитывая то, как глубоко укоренились некоторые из самых наименее желанных традиций среди российских управленцев (прошлого и настоящего), можно ожидать, что некоторые из наиболее бесче-

стных типов поведения, с которыми мы столкнулись внутри России, обнаружатся и за ее пределами.

Обращение «ЛУКОЙла» с «Тетти Ойл» – это, как кажется, один из примеров подобного низкого поведения, по крайней мере так это выглядит с точки зрения владельцев автозаправочных станций и водителей бензовозов. Так, владельцы этих станций говорят о том, что «ЛУКОЙл» немедленно начал выжимать из них все, что мог, и жестко с ними обращаться. По словам одного дилера, «нам сказали либо убираться из этого бизнеса, либо подавать в суд – у “Тетти” [“ЛУКОЙла”]\* достаточно денег и юридической власти, чтобы держать нас в суде, пока мы не разоримся или не уйдем из бизнеса. Наши договоры стали ничего не стоящими листками бумаги»<sup>81</sup>. «ЛУКОЙл» поднял оптовую цену бензина, поставляемого старой сети дилеров, в то же время урезав оптовую цену для новых посредников, большинство из которых, если не все, были, по слухам, русскими. В результате все растущее число старых дилеров было преднамеренно разорено. В равной мере беспокоит и то, что апелляции, поданные генеральному прокурору штата Делавэр, остались без ответа. Предполагалось, что русские примут наши обычаи, а не принесут свои в Соединенные Штаты. Возможно, введение в состав совета директоров «ЛУКОЙла» уважаемых и опытных западных бизнесменов, таких как Марк Мобиус из компании «Темплтон» (Templeton Asset Management) или Ричард Марцке, бывший вице-президент корпорации «Шеврон» (Chevron), положит конец такому поведению, по крайней мере за пределами России. Это будет не просто. Как мы увидим в 11-й главе, существует множество примеров того, как такие методы «сильной руки» применялись к западным инвесторам в России, чему не препятствовало участие в делах значительного числа западных директоров и топ-менеджеров.

Не все *номенклатурные* олигархи вышли из сырьевого и энергетического сектора. Президент и основатель «Онексимбанка» **Владимир Потанин** вышел из сферы международной торговли. Он был назван журналом «Форбс» в июле 1998 года самым

богатым россиянином, капитал которого оценивался в 1,6 млрд. долларов. Несколько преждевременно «Форбс» назвал его одним из десяти самых «сообразительных» бизнесменов в мире. Месяцем позже, 17 августа 1998 года, разразился российский финансовый кризис, и многое, хотя, конечно, не все, из состояния Потанина «испарилось». Его оставили за пределами списка в 1999 и 2000 годах, но он вновь появился в нем в 2001 и 2002 годах, как обладатель состояния, оцененного в 1,8 млрд. долларов, а также как член совета попечителей музея Гугенхайма в Нью-Йорке<sup>82</sup>.

Г-н Потанин, родившийся в 1961 году, учился в Московском институте международных отношений – в элитном ВУЗе для тех, кто намеревался сделать карьеру в министерствах иностранных дел, внешней торговли или же КГБ. Его отец, занимавший высокий руководящий пост в Министерстве внешней торговли, помог ему начать карьеру. В 1983 году, как и отец, он начал работать в Министерстве внешней торговли. Молодой Потанин трудился в «Союзпромэкспорте», внешнеторговой организации, в которой он в первую очередь занимался вопросами экспорта цветных металлов. Он оставался в ней восемь лет. В 1991 году, несколько поздно (не в 1987 году, когда были основаны первые кооперативы), он создал «Интеррос» – внешнеторговую кооперативную ассоциацию, которая тоже занималась торговлей цветными металлами. В конце концов Потанин приватизировал «Союзпромэкспорт». Имея капитал, накопленный в «Интерросе», он затем создал МФК (Международную финансовую компанию)<sup>83</sup>. Задействовав свои связи, в 1993 году он использовал некоторые средства «Внешэкономбанка», внешнеторгового банка, в качестве капитала для своего нового проекта – «Онексимбанка» (это акроним для Объединенного экспортно-импортного банка) – и стал его президентом. Хотя «Онексимбанк» был основан позже, чем большинство других крупных банков, г-н Потанин быстро превратил потерянное время. В то время как «Онексимбанк» сосредоточился на коммерческой банковской деятельности, МФК стала инвестиционной аффилированной структурой наряду с «Ренессанс Капиталом» – новым предприятием, образованным Борисом Йорданом (до этого главой московского отделения «Кредит

\* Комментарий М. Голдмана.

Суис Ферст Бостон»), и некоторыми другими бывшими сотрудниками этого банка.

В знак благодарности за помощь, оказанную Потаниным в борьбе за достижение победы на президентских выборах 1996 года, Ельцин спустя несколько месяцев, в августе 1996 года, назначил его первым заместителем премьер-министра. Это сделало Потанина человеком номер два в правительстве. Для вида он согласился взять отпуск в своих компаниях, в котором он пребывал до тех пор, пока не оставил правительство в марте 1997 года. Однако у него были проблемы с «разведением» своих деловых интересов и положения члена правительства, и было много жалоб на то, что он использует свои правительственные полномочия для увеличения своих инвестиций.

Наиболее важно то, что он создал крупнейшую в стране промышленную империю. Связанные, как узлом, «Интерросом», его стартовым кооперативом, двадцать бывших государственных предприятий, где Потанин в конце концов приобрел контроль, составили эту империю. «Интеррос» приобрел некоторые из этих предприятий благодаря беспощадно раскритикованной программе «Займы за акции», которая довольно удачно была предложена правительству самим г-ном Потаниным (см. главу 1).

Как мы уже упомянули выше, целью программы «Займы за акции» было помочь правительству восполнить дефицит. Поскольку правительство не получало достаточно налогов, чтобы покрывать свои расходы, Потанин предложил восполнить дефицит, заняв деньги у таких банков, как его. В качестве обеспечения по займам правительство могло предложить акции некоторых компаний, все еще принадлежащих ему. Банки согласились с тем, что, даже если займы не будут выплачены, государство все равно выиграет, так как банки продадут акции на аукционе. Однако лишь наивные были шокированы, когда аукционы, почти в каждом случае, оказывались «шарадой». Банки, владевшие обеспечением акций и проводившие аукционы, неизменно оказывались победителями, предлагая цену, редко превышавшую стоимость первоначального займа<sup>84</sup>. Когда другие пытались участвовать в аукционе, они обнаруживали, что либо аэропорт в месте прове-

дения аукциона был закрыт в этот день, либо потенциальные покупатели были лишены права участия в аукционе по той или иной причине<sup>85</sup>. В конце концов Потанину досталось тридцать крупнейших предприятий, включая «Сиданко Ойл», телекоммуникационную компанию «Связьинвест» и ряд других промышленных и металлургических фирм, также он получил во владение акции предприятий «Пермские моторы», «Северо-Западная судоходная компания», Магнитогорский металлургический комбинат и автозавод «ГАЗ», различных металлургических заводов и газет, включая «Известия», «Комсомольскую правду», а также журнал «Эксперт». В 2001 году группа Потанина начала вкладывать средства в сельское хозяйство и пищевую промышленность. Через «Агрос», свое дочернее предприятие, работающее в сельскохозяйственном секторе, она приобрела акции «Росхлебпродукта» стоимостью 1 млрд. долларов<sup>86</sup>. Задачей «Агроса» было получить контроль над 7% мирового рынка зерна.

Однако крупнейшей добычей Потанина стал «Норильский никель», сообщивший в 2000 году о получении 1,5 млрд. долларов прибыли; Потанин предложил всего 170 млн. долларов за получение контроля над этим предприятием<sup>87</sup>. Говорят, что доля «Интерроса» составляет 3% ВВП страны. Ему одному принадлежит пятая часть добываемого в мире никеля, две трети палладия и пятая часть платины. Продвигаясь за пределы страны, «Интеррос» также приобрел шахты в Австралии и штате Монтана<sup>88</sup>.

После августовского кризиса 1998 года банк Потанина обанкротился. Но Потанин, как и ряд других олигархов, сумел избежать полной нищеты, изъяв из «Онексимбанка» все жизнеспособные активы, которые там сохранились, и переведя их в новую банковскую структуру «Росбанка», которую он создал. В то же время он трансформировал владения «Интерроса» в «Интеррос-пром», ставший его холдингом и управляющей компанией. Также ему лично удалось увести и значительные суммы на свой персональный счет за пределами России – вполне достаточные для того, чтобы устраивать вечеринки для более сотни ближайших друзей в зарезервированном ночном клубе Куршавеля, французского горнолыжного курорта<sup>89</sup>.

Не только россияне пострадали от манипуляций Потанина. Кроме простых россиян, вложивших деньги в его банк, еврооблигации этого банка покупали и иностранцы, оставшиеся с ничего не стоящей бумагой на руках. Еще одним результатом его управления компанией «Сиданко» стало то, что компания «БП/Амоко» была вынуждена списать 200 млн. долларов из приблизительно 500 млн. долларов, которые она заплатила в ноябре 1997 года за свои 10% акций «Сиданко»<sup>90</sup>. После ряда сложных юридических процедур, включая борьбу с «Тюмень Ойл» в суде по делам о банкротстве, «БП/Амоко» удалось вернуть по крайней мере часть своих инвестиций, и после основательной борьбы «БП/Амоко» и «Тюмень Ойл» разработали новое соглашение, которое позволило «БП/Амоко» взять на себя управление «Сиданко».

**Владимир Виноградов** – один из немногих олигархов-банкиров, у которых был опыт банковской работы в советские годы. Г-н Виноградов, родившийся в 1955 года, окончил Московский авиационный институт им. Орджоникидзе. Затем он начал работать старшим экономистом в «Промстройбанке», государственном банке советских времен. В октябре 1988 года он основал «Инкомбанк», один из первых в стране полностью частных коммерческих банков. Акционеры для банка привлекались из таких различных структур, как Институт экономики им. Плеханова, государственная страховая компания «Госстрах», Магнитогорский металлургический комбинат, и более пятидесяти других объединений, в том числе высокотехнологичных государственных предприятий, таких как лазерное объединение «Луч»<sup>91</sup>. «Инкомбанк» был основан как частное товарищество с ограниченной ответственностью – эта организационно-правовая форма была узаконена годом раньше, в рамках реформ, проводимых Горбачевым. Виноградов стал председателем правления банка, а затем и его президентом. Позже, 25 марта 1991 года, «Инкомбанк» был преобразован в акционерный банк. Основной первоначальный капитал предоставили несколько крупнейших предприятий страны (в то время государственных), и, в российской манере, большинство этих же предприятий-акционеров стали и подконтрольными предприятиями банка, среди них – Магнитогорский

металлургический комбинат, Бабаевская кондитерская фабрика и металлургический комбинат «Самеко». «Инкомбанк» в значительной степени контролировал операции с лесоматериалами, нефтяные трубопроводы «Транснефти» и авиаконструкторское бюро Сухого.

По причинам, которые, вероятно, можно объяснить скорее его личностью, чем опытом, Виноградова время от времени исключали из узкого круга крупных банкиров, из которых никто никогда прежде не работал в банке. Виноградов был вице-президентом Ассоциации русских банкиров, однако его не было среди членов Большой десятки, которые встречались с премьер-министром Кириенко и президентом Ельциным в августе 1998 года, чтобы обсудить экономический кризис в стране. В июне 1996 года «Инкомбанк», банк Виноградова, подвергся нападкам, в частности со стороны Российского Центрального Банка, что объяснялось, как было заявлено, неадекватными резервными фондами. На самом деле Центральный Банк старался спровоцировать массовое изъятие вкладов из банка по причинам, видимо, внешнего характера, и «Инкомбанк» потерял 39 млн. долларов активов за несколько дней<sup>92</sup>. Напротив, до этого, после «черного четверга» 24 августа 1995 года, Центральный Банк поступил совершенно иначе и помог «Инкомбанку», предоставив временный заем, чтобы банк мог продолжать обслуживание своих вкладчиков. Тем не менее после краха 17 августа 1998 года «Инкомбанк», имея 238 млн. долларов долга перед российскими вкладчиками и около 2 млрд. долларов – перед зарубежными кредиторами, был вынужден «закрыть свои двери» и потерять лицензию<sup>93</sup>. Поскольку процедура банкротства тянулась несколько лет, Виноградов, в отличие от большинства других олигархов, не мог основать нового предприятия, используя средства, изъятые из банка до 1998 года. Со временем большинство его предприятий отняли в качестве обеспечения долгов. В декабре 2001 года Счетная палата при Государственной Думе (ее аналогом является Главное бюджетно-контрольное управление – General Accounting Office) обвинила управляющих «Инкомбанка» в мошенничестве. Им предъявили обвинение в «уводе» 1,5 млрд. долларов активов, прежде чем они



объявили о своем банкротстве<sup>94</sup>. Империя Виноградова распалась, и он практически исчез из общественного поля зрения.

### III

Большей частью никто из этих *номенклатурных* олигархов значительно не приумножил государственного имущества, которое они захватили, и не ограничился управлением лишь своими новыми предприятиями. Разумеется, не все номенклатурные олигархи действовали подобным образом. Например, о **Владимире Богданове**, бывшем советском руководителе нефтяного сектора, принявшем руководство «Сургутнефтегазом», иногда отзываются положительно, как о человеке, заботящемся только об эффективной работе своей нефтяной компании. Однако в целом до 2001 года самое ценное имущество «выдаивалось», а не приумножалось. Большинство олигархов, которые были прежде советскими чиновниками, как *номенклатурного*, так и более низкого уровня, «раздевали» свои предприятия, а не реинвестировали в них.

Но существуют и олигархи другой породы, те, что возникли не из среды бывшего советского «официального класса» руководителей. Напротив, многие из них на самом-то деле в советскую эпоху считались никчемными людьми. Они, как правило, более красочны, но, как мы увидим в главе 7-й, многое в их бизнес-деятельности было в такой же степени темным.

## Олигархи-выскочки

**Т**о, что **ПРИВАТИЗАЦИЯ** должна была породить новых владельцев, до этого бывших директорами фабрик или правительственными министрами, неудивительно. Дело было лишь за тем, чтобы захватить то, что уже было в наличии. Разумеется, этим они весьма отличались от «баронов-грабителей» в Соединенных Штатах, которые воздвигли свои империи, строя сталелитейные заводы, железные дороги и нефтеперерабатывающие комбинаты. Эти российские олигархи ничего не строили. Они просто похитили то, что ранее принадлежало государству, и в результате мгновенно стали миллионерами, если не миллиардерами. При всей «красочности» этих номенклатурных олигархов, наиболее интересным представляется третий тип олигархов. Люди из этой группы в основном не этнические русские и не члены главного кадрового состава *аппаратчиков* советской эпохи. Более того, в коммунистические времена они действовали скорее вопреки закону, чем в соответствии с ним. Некоторых ранее обвиняли в совершении экономических преступлений, а кое-кто из них даже отбывал срок в тюрьме. Здесь нам предстоит выяснить,

как же они стали столь богатыми за столь короткий промежуток времени. Что делает их такими «интригующими», так это то, что их восхождение к богатству произошло, видимо, благодаря – а не вопреки – их прежнему низкому социальному положению.

Для того чтобы понять, как люди такого «низкого», даже «презренного», происхождения смогли приобрести состояния так быстро, необходимо бросить взгляд на советскую экономическую и этническую политику в 1970-е и 1980-е годы. В советские времена любая частная предпринимательская деятельность, за исключением продажи продуктов, выращенных на небольших крестьянских огородах, была официально запрещена. Те, кто нарушал этот закон, обвинялись в совершении экономического преступления. И несмотря на то, что наказанием, как уже упоминалось, могла быть смерть, некоторые охотно шли на подобный риск. Одни (*фарцовщики*) занимались продажей запрещенных иностранных товаров и товаров с черного рынка. Особенно популярным товаром были синие джинсы. Другие занимались валютной спекуляцией (*валютчики*), а третьи предоставляли частные услуги и занимались ремонтом (*дельцы*). Многие из тех, кто был вовлечен в эти виды деятельности, были представителями нерусских этнических групп, таких как евреи, армяне, грузины и лица мусульманского вероисповедания, которые, за редким исключением, не допускались до основных руководящих должностей ни в партии, ни в вооруженных силах, ни в КГБ, ни на дипломатической службе, ни даже на посты директоров заводов\*. Так как подобных возможностей у них не было, а они не хотели исполнять работу «низкого» уровня, некоторые из них, наиболее амбициозные, основывали свои собственные «подпольные» предприятия, даже если при этом приходилось преступать закон и подвергать себя смертельной опасности. Они обслуживали русских потребителей, не имевших возможности удовлетворить свои нужды в государственном секторе.

Среди тех, кто искал товары за пределами негибкой системы централизованного планирования, были не только рядовые пот-

\* Думается, что это не соответствует действительности; достаточно вспомнить номенклатуру советских республик, в частности примеры с вышеупомянутым В. Алекперовым или Г. Алиевым и Э. Шеварднадзе (*примеч. переводчика*).

ребители. Заводские управленцы часто испытывали недостаток в важнейших поставках. Иногда виной тому были поставщики, которым не удавалось выполнить обязательства или которые не могли обеспечить доставку из-за сбоев в системе железнодорожного сообщения или в других каналах поставок. Иногда возникали потребности, появления которых не прогнозировали, когда задумывался план. Это могло быть следствием обстоятельств любого рода, включая ошибки в расчетах, плохую погоду и неверные спецификации.

Предпочитая не быть просто наблюдателями того, как их предприятия не выполняют план и подвергаются штрафам, многие директора заводов включали в штат *толкача* (или экспедитора). Эти *толкачи* организовывали снабжение и доставку комплектующих «в обход учетных ведомостей», то есть не по распоряжению Госплана, Госснаба или министерств. И хотя общество воспринимало *толкачей* с большей благосклонностью, чем *дельцов*, они действовали почти так же, как *фарцовщики*, но более открыто. Работа *толкача* могла быть отнесена к ограниченному числу видов деятельности, доступных для нерусских, страстно желавших проявить инициативу. Тем не менее они всегда были на периферии или за пределами общества.

Реформы эпохи перестройки, проводимые Михаилом Горбачевым, и в конце концов его смещение, закат Коммунистической партии, распад СССР и замена системы централизованного планирования рыночной системой и частной собственностью – все это также означало радикальный переворот, некий реверс – движение в обратную сторону – в принципах и ценностях страны. Когда Горбачев в мае 1987 года решил позволить создавать кооперативы и частные предприятия, то это решение означало, что теперь, впервые со времен Новой экономической политики 1920-х годов, советские граждане могли законно заниматься своим собственным частным бизнесом. Буквально за ночь то, что некогда считалось экономическим преступлением, стало законным и общепринятым делом. Занятие рыночной деятельностью теперь не было противозаконным. Внезапно *толкачи* и *фарцовщики* обнаружили, что у них есть навыки и знания, ставившие их

в более выгодное положение по сравнению с теми средними россиянами, которые не были приучены к созданию бизнеса с нуля. (Разумеется, те представители коммунистической *наomenclатуры*, которые смогли ухватить себе то, что прежде было государственным и партийным имуществом, в конце концов тоже оказались в выгодном положении, хотя и по совершенно иным причинам.)

Новый политический курс Горбачева, однако, не сопровождался изменением господствующих социальных отношений. Большинство россиян, все так же, как и в царские, и в коммунистические времена, смотрело свысока на «проходимцев», занимавшихся бизнесом. В результате, россияне славянского происхождения, не имевшие основательного опыта работы, связанной с поиском товаров в условиях недостаточного снабжения и с бартером без использования денег, оказались в невыгодном положении. Немногие обладали опытом, необходимым для того, чтобы действовать в хаотических экономических и социальных условиях начала 1990-х годов. «Бизнесмены» других национальностей, включая многих евреев, напротив, проводили подобные операции ежедневно на протяжении десятилетий. В том климате, который сформировался после 1987 года, многие из них процветали.

К 1991 году советская система, господствовавшая на протяжении 60 лет, внезапно была заменена. Центральное планирование было мертво, как и существовавшие при нем контрольные и принимавшие решения институты – Госплан, Госснаб и министерства. Полки магазинов были пусты. Но эффективная рыночная система, способная заменить плановые учреждения советского правительства, пока еще не появилась. В таких, почти анархических, условиях те, кто приобрел навыки поиска и продажи дефицитных товаров, имели огромное преимущество.

Обычно первым шагом было создание кооператива, который зачастую был всего лишь узаконенным прикрытием прежней подпольной деятельности. Доходы кооператива часто обеспечивали капитал, необходимый для того, чтобы открыть банк, поскольку требования, предъявляемые к открытию банка, были достаточно скромными – в начале 1993 года всего-навсего 75 тыс.

долларов. Эти банки, в свою очередь, гарантировали своим директорам кредиты на приобретение бывших государственных предприятий, которые в то время приватизировали. Многие из этих банков были не более чем банкоматами личного пользования.

## I

**Александр Смоленский** является архетипом того, как эти некогда «никчемные бизнесмены» вознеслись к вершинам финансовой и политической власти – по крайней мере, до финансового краха 17 августа 1998 года. В советские времена Смоленский очень рано попытался действовать вне границ системы централизованного планирования. В сущности, он создал свой собственный бизнес<sup>1</sup>.

Г-н Смоленский начинал достаточно традиционно. Он родился в 1954 году, окончил Джамбульский геолого-технический институт в Казахстане, где и познакомился со своей женой<sup>2</sup>. Презрев свое геологическое образование, он стал наборщиком в типографии. Чтобы заработать дополнительно, он постарался заполучить еще одну работу – в пекарне. Для этого ему было необходимо разрешение, которое он получил незаконно.

Его проблемы с властями начались тогда, когда он решил использовать свою работу наборщика для того, чтобы подрабатывать печатанием библий на стороне. За это он и был арестован в 1981 году по обвинению в краже государственной типографской краски и бумаги (экономическое преступление) и приговорен к двум годам исправительных работ в строительной бригаде<sup>3</sup>. (Пол Хлебников и Джонас Бернстайн предположили, что в обмен на свое освобождение Смоленский согласился следить за некоторыми другими «бизнесменами» для КГБ и позволить использовать себя в качестве «канала» для государственных, партийных и кэбешных денежных средств<sup>4</sup>.)

Смоленский заявляет, что он пробыл в тюрьме всего один день после своего контакта с КГБ, а после этого начал работать в сфере строительства. Строительство было более свободным сектором экономики даже в советские времена благодаря всеобщей потребности в срочном ремонте, особенно индивидуальных

квартир, домов и дач. Более того, поскольку существовало множество строительных артелей и они были достаточно разрозненными, то артели, которые называли *шабашниками*, было сложно отследить, особенно те, которые работали по принципу «делаем все сами». Некоторые другие «новые» олигархи тоже начинали с этого.

Реагируя на горбачевскую легализацию кооперативов в 1987 году, Смоленский вывел свою строительную деятельность из подполья и основал Московский строительный кооператив № 3. Он начал с распиливания бревен на различные пиломатериалы, которые затем использовались в строительстве дач, где он выступал в качестве подрядчика<sup>5</sup>.

Так было во времена, когда товары, включая даже такие элементарные, как гвозди и пиломатериалы, было не просто достать. Это была ситуация, когда заведомо требовался человек, обладавший изобретательностью г-на Смоленского. С его опытом работы в качестве трейдера он мог иметь доступ к недоступным товарам. Быстро получив огромные прибыли, он стал искать, куда бы поместить свои деньги. Не доверяя государственным банкам, для которых было непривычно иметь дело с крупными счетами частных лиц, 14 февраля 1989 года он создал свой собственный банк – «Столичный банк». Его банк был одним из первых, воспользовавшихся возможностью, предоставленной новыми законами. В интервью «Вашингтон Пост» от 17 октября 1997 года г-н Смоленский признался в том, что он ничего не знал о работе коммерческих банков. Важнее всего, согласно его рассуждениям, было «избежать обращения в государственные банки и стать настолько независимым от государственной власти, насколько это было возможно».

Как олигарху, Смоленскому «поаплодировали» за благотворительный вклад – 116 фунтов золота для куполов Храма Христа Спасителя, а также за его деловую смекалку. Тем не менее напоминания о его прошлом продолжали неотступно преследовать его. «Российская газета» 14 марта 1995 года опубликовала журналистское расследование, в котором его обвинили в участии в жульнической схеме контрабандного вывоза 25 млн. наличных

долларов из России в Австрию, где живет его дед и где у его жены есть дом и офис, а сам он имеет австрийское гражданство. «Уолл Стрит Джорнэл» от 4 октября 2000 года опубликовала продолжение истории, в которой описывались детали продажи г-ном Смоленским непосредственно перед августовским крахом 1998 года облигаций на сумму в 500 млн. долларов, законного права на продажу которых у него не было<sup>6</sup>.

В отличие от многих из его рискованных коллег, г-н Смоленский не проявлял особой активности в построении крупной промышленной империи. Его банк действительно получил контроль над газетами «Коммерсантъ» и «Новая газета», и ему, вместе с Борисом Березовским, принадлежали нефтяная компания «Сибнефть» и телекомпания ОРТ. Но в основном он фокусировал свое внимание на развитии широкой сети банковских отделений. В ноябре 1996 года он победил на сомнительном аукционе по продаже некогда государственного «Агропромбанка», у которого было около 1250 отделений в сельских районах. Некоторые противники обвиняли Смоленского в том, что он выиграл аукцион при содействии Анатолия Чубайса<sup>7</sup>. Подозрения усилились после того, как президент Ельцин уволил Чубайса в январе 1997 года, а г-н Смоленский, стараясь «смягчить» падение Чубайса, предоставил организации, управляемой г-ном Чубайсом, беспроцентную ссуду в 3 млн. долларов<sup>8</sup>.

После приобретения «Агропромбанка» Смоленский сменил название всех своих банков на «СБС-Агро», что означало «Столичный банк сбережений – Агро». До того как его «покалечил» финансовый обвал в августе 1998 года, у этого банка было самое большое количество частных отделений в стране, и по количеству отделений он был вторым после государственного «Сбербанка».

Девальвация рубля, крах российского фондового рынка и мораторий на выплаты по российским казначейским векселям 17 августа 1998 года были сокрушительным ударом для большинства российских банкиров, включая и главу «СБС-Агро». Из-за большого количества отделений «СБС-Агро» был особенно уязвим в момент паники. Технически банк Смоленского стал непла-

тежеспособным, но Смоленский, будучи «своим», использовал свое знакомство с Виктором Геращенко, главой Российского Центрального Банка (РЦБ). Каким-то образом Смоленскому удалось добиться от РЦБ предоставления ему ряда внушительных займов, включая и один на сумму 450 млн. долларов<sup>9</sup>. Не помешало этому и то, что заместителем председателя «СБС-Агро» в то время был Аркадий Кулик, сын тогдашнего заместителя премьер-министра<sup>10</sup>. Смоленский использовал эти займы для того, чтобы убедить вкладчиков своего банка в том, что он располагает достаточными средствами, чтобы оставаться платежеспособным и предотвратить дальнейшее массовое снятие средств с оставшихся счетов. Но ему требовались новые займы, чтобы отсрочить свое банкротство. 2 октября 1998 года РЦБ открыл для «СБС-Агро» кредитную линию на 7 млрд. рублей, что равнялось примерно 1 млрд. долларов<sup>11</sup>. Это давало возможность слегка передохнуть, но вместо того чтобы выплатить деньги своим вкладчикам и кредиторам полностью, Смоленский воспользовался моментом для более значительного изъятия активов. Подобно некоторым другим банкирам-олигархам, он зарегистрировал новую банковскую «скорлупу» и перевел свои основные ценные активы из «СБС-Агро» в новые банковские предприятия – «Союз» и «Первый». В рамках этой «скорлуповой игры» в декабре 2001 года 21-летний сын Александра Николай Смоленский был поставлен председателем «Первого О.В.К. Банка». Так Николай стал самым молодым председателем совета директоров в России<sup>12</sup>. Но эти старания не помогли возродить империю Смоленского-старшего; он так никогда и не поднялся после краха 1998 года.

Не поднялись и кредиторы Смоленского. «СБС-Агро» оставил после себя приблизительно 1,2 млрд. долларов долга, включая 700 млн. долларов займов, взятых у западных банков, таких как французский «Сосьете Женераль С.А.» (Société Générale S.A.), ЕБРР, «Дж.П. Морган Чейз» (J.P. Morgan Chase), «Бэнк оф Америка» (Bank of America), «АйЭндЖи Груп» (ING Group), «Леман Бразерс Холдингс Инкорпорейтид» (Lehman Brothers Holdings, Inc.)<sup>13</sup>. Банк Смоленского предложил погасить свои долги из расчета один цент за один доллар. Российские вкладчики были в несколько

лучшем положении: они получили приблизительно по 800 долларов, что зачастую означало 10 центов за каждый вложенный ими доллар. Предполагается, что оставшаяся большая часть из 1 млрд. долларов пропавших денег где-то спрятана, в основном в оффшорах<sup>14</sup>.

**Владимир Гусинский** возник из «подпольной» экономики в основном таким же манером, как и Смоленский. Но возможно, даже в этой группе он уникален. Гусинский, родившийся в 1952 году, учился не только в Институте нефтяной и газовой промышленности им. Губкина (он говорит, что на протяжении четырех лет, в институте говорят – один год), но и в ГИТИСе – вузе, готовящем театральных режиссеров<sup>15</sup>. Затем он работал театральным режиссером в провинциальных городах. Отслужив два года в армии, вернулся в Москву, занимался частным извозом, чтобы зарабатывать деньги. Говорят, что кроме этого он был связан с уличной торговлей «из-под прилавка» различными товарами, в том числе медными браслетами, сделанными из медной проволоки и пользовавшимися спросом, так как многие полагали, что они оказывают благотворное воздействие на здоровье<sup>16</sup>. А «Российская газета» сообщает, например, о том, что он занимался и другими сомнительными видами деятельности и обвинялся в присвоении чужого имущества<sup>17</sup>. Гусинский отрицает подобные обвинения, и его иски против некоторых из его обвинителей и противников увенчались успехом<sup>18</sup>. (Как было сказано в главе 6-й, в августе 1994 года его адвокаты угрожали и мне, причиной тому была статья, опубликованная мною 5 августа 1994 года в «Интернешнл Геральд Трибьюн». Неудивительно, что он оскорбился, когда я написал, что его «МОСТ-банк», «по мнению многих, находится под контролем мафии». Несколькими месяцами позже, в декабре, ЦРУ действительно опубликовало секретный доклад, подтверждающий, что «половина из 25 крупнейших российских банков... либо связаны с российскими организованными преступными группировками, либо вовлечены в другого вида незаконную финансовую деятельность»<sup>19</sup>. Но поскольку этот доклад был засекречен, то, несмотря на все мои усилия, я так и не смог определить, входил ли «МОСТ-банк» в число этих банков. Адвока-

ты Гусинского тем временем угрожали дать ход иску по делу о клевете в Лондонском суде, где законы об ответственности за распространение клеветы защищают тех, кого оклеветали, лучше, чем в Соединенных Штатах. Не снял мое нервное напряжение и тот факт, что 11 апреля 1995 года «Уолл-Стрит Джорнэл» и «Уолл-Стрит Джорнэл Юроп» опубликовали опровержения (с. А1, А14) на статью, в которой были сделаны похожие заявления. В конце концов г-н Гусинский обратился к другим проблемам, и, хотя я и потерял свою «зонтичную» страховку, он не стал предъявлять иск. Впоследствии у меня с ним было несколько цивилизованных, даже приятных и откровенных, дискуссий. Поскольку я восхищался его попытками обеспечить критическое освещение в новостях российской политики в Чечне и поведения Путина после того, как утонула подводная лодка «Курск», я старался поддержать его безуспешные попытки сохранить контроль над «Медиа-МОСТом», а также над его телевизионной и печатной деятельностью.)

Одно время Гусинский посещал занятия в Университете штата Вирджиния, где он изучал финансовый менеджмент, он также продолжал заниматься своей театральной работой в России, что помогло ему завести ценных знакомых. Так, он сотрудничал с комсомолом в Москве, помогал ему в устройстве «массовых мероприятий». «Вашингтон Пост» сообщает о том, что он работал с Тедом Тернером во время задуманных Тернером Игр доброй воли, а также при организации Международного фестиваля молодежи в 1986 году, хотя в одном из интервью Гусинский это отрицает<sup>20</sup>.

Гусинский открыл свой первый кооператив в 1987 году, имея 1000 долларов. Это был второй кооператив, зарегистрированный в России, и первый – в Московской области. Кооператив занимался производством женской одежды<sup>21</sup>. Двумя годами позже, в 1989 году, он открыл второй кооператив, названный «МОСТ», – это была консалтинговая фирма, предлагавшая помощь иностранцам, желающим вкладывать деньги в России. По словам Гусинского, название «МОСТ», которое, кроме всего прочего, в русском языке обозначает «мост», было навеяно банкоматом, который он видел во время своего посещения Вашингтона, округ Колумбия. Внача-

ле «МОСТ» был совместным предприятием, половина которого принадлежала «АПКО» (APCO), филиалу «Арнольд и Портер», известной вашингтонской юридической фирмы. На тот момент «АПКО» искала российского партнера, который мог бы обеспечить содействие и помочь советом предполагаемым иностранным инвесторам. К 1992 году Гусинский выкупил акции «АПКО», после чего «МОСТ» стал полностью российской компанией.

Постепенно «МОСТ» расширил сферу своей деятельности и занялся поставками офисных товаров, отсутствовавших в государственных магазинах. И подобно многим олигархам, не вышедшим из истеблишмента, Гусинский тоже занялся строительством и снабжением строительными материалами. Так же как и Смоленский, Гусинский обнаружил, что для сбыта инструментов и материалов существовал готовый рынок.

Располагая средствами, заработанными различными способами, Гусинский, опять же как и Смоленский, сделал затем следующий шаг: в 1992 году он основал собственный банк – «МОСТ-банк». Как мы уже убедились, финансовые требования к тем, кто открывал подобные кооперативные банки, в то время были минимальными.

Именно работа Гусинского в строительном секторе познакомил его с Юрием Лужковым, тогда заместителем мэра Москвы. Они стали союзниками. Лужков передал Гусинскому «ключевое» имущество для обновления и управления. В январе 1993 года Лужков, к тому времени уже ставший мэром Москвы, сделал «МОСТ-банк» одним из уполномоченных банков города – его уполномочили принимать депозиты города и позволили Гусинскому извлекать пользу из «свободного использования» средств, которые принадлежали г. Москве<sup>22</sup>. Со временем «МОСТ-банк» стал контролировать многие из городских средств с момента их депонирования до момента использования денег для оплаты счетов. В промежутке «МОСТ-банк» мог использовать эти средства в своих собственных целях, в том числе спекулировать на изменении курсов валют или вкладывать их в высокодоходные государственные ценные бумаги; временами доходность этих ценных бумаг достигала 200%. Именно таким способом большинство

банков в то время стали столь прибыльными. К 1994 году «МОСТ-банк» стал одним из крупнейших банков страны.

В 1992 году Гусинский, которому «наскучило» банковское дело, вернулся к своей первоначальной профессии режиссера-постановщика и, решив разнообразить свой бизнес, стал создавать собственную медиа-сеть. В 1993 году он основал независимую газету, названную «Сегодня», и пригласил на работу нескольких лучших журналистов из других газет, но в то же время при случае угрожал тем газетным редакторам, которые отказались присоединиться к нему<sup>23</sup>. Используя свое знакомство с мэром Лужковым, в 1994 году он также сумел получить контроль над четвертым ТВ-каналом в Москве и смог начать вещание в течение нескольких часов в день. С началом в 1994 году войны в Чечне его канал стал все более критично отзываться о Ельцине и его политике. Однако, когда в 1996 году стало похоже, что кандидат Коммунистической партии Геннадий Зюганов может одержать победу на президентских выборах над Ельциным, Гусинский приостановил эту критику. Более того, Игорь Малашенко, один из главных помощников Гусинского, стал руководителем медиа-кампании в поддержку Ельцина. В качестве вознаграждения за содействие в достижении победы Ельцина Гусинский получил каналы национального вещания; таким образом, у него появилась возможность основать телекомпанию НТВ (Независимое Телевидение), первую, и на некоторое время единственную, частную телекомпанию в стране.

«Медиа-МОСТ» Гусинского стал медиа-конгломератом, который в пору своего расцвета включал крупнейшую в стране частную телекомпанию НТВ, спутниковую телекоммуникационную сеть, ряд радиостанций, например «Эхо Москвы», газеты, например «Сегодня», и журналы например, журнал «Итоги», издаваемый совместно с «Ньюсуик». В отличие от большинства олигархов из первой и второй категорий, тех, чьи состояния возникли в результате захвата бывших государственных промышленных комплексов, Гусинский создал новые предприятия. Некоторые, в том числе и сам Гусинский, считали его российским Рупертом Мердоком.

Возможно, официально НТВ находилось вне государственного контроля, но периодически Гусинскому будут напоминать, что и критике со стороны телекомпании, и автономии Гусинского есть пределы. Телохранитель Ельцина Александр Коржаков описал в своей книге, как в декабре 1994 года Ельцин в беседе с ним сетовал на то, что у Гусинского теперь слишком большое самомнение, что проявилось в эпизоде на шоссе, когда были созданы «неудобства» дочери Ельцина Татьяне и жене Наине, а также на то, что НТВ стало слишком дерзким и надоедливым (намек на освещение войны в Чечне)<sup>24</sup>. На следующий день Коржаков и его кремлевская охрана «подсекли» машины сопровождения Гусинского и препятствовали их движению на всем пути следования до города. Едва удалось избежать открытой перестрелки перед офисом Гусинского: люди Коржакова принудили телохранителей Гусинского лечь в снег – инцидент, получивший название «фейсом по снегу». Отношение НТВ к войне в Чечне осталось отрицательным, но через несколько дней после эскапады Коржакова Гусинский и его семья поспешили скрыться в Англии.

Как ни был разгневан Гусинский попыткой Ельцина запугать его, к 1996 году, когда возникла реальная возможность того, что кандидат коммунистов Геннадий Зюганов может победить на президентских выборах, Гусинский с легкостью сменил свой курс и использовал свои «независимые» СМИ для проведения кампании в поддержку Ельцина. Но этому не суждено было продлиться долго. К 1999 году Гусинский снова сменил курс и, как и прежде, занял критическую позицию по отношению к правительству Ельцина. Кое-кто утверждал, что изменение его позиции было спровоцировано тем, что Александр Волошин, глава администрации Ельцина, отказался предоставить Гусинскому значительный заем<sup>25</sup>. Сразу же после этого на НТВ прошла серия репортажей о дочери Ельцина, о фаворите ельцинской семьи олигархе Романе Абрамовиче и о делах ельцинской «семьи», его окружении, правящем Кремлем. За журналистскими расследованиями, посвященными Ельцину и его штабу, последовало критическое освещение личности Путина. В частности, на НТВ выходила программа «Куклы», беспощадно-сатирическое кукольное шоу, в котором высме-

ивался российский политический и деловой истеблишмент. Программа была непочтительна ко всем, кроме Гусинского. И хотя Ельцину эта программа не доставляла удовольствия, он не сделал ничего, чтобы вытеснить ее из эфира. Путин же, напротив, сделал все, что мог, чтобы прекратить ее существование. Но Гусинский упорно оберегал «Куклы». Когда НТВ стало исключительно критично отзываться о пассивной реакции Путина на гибель подводной лодки «Курск» в августе 2000 года и неспособности его правительства обеспечить теплом и электричеством замерзающих жителей российского Дальнего Востока, особенно Владивостока, Путин начал оказывать давление через других людей и организовал серию «атак» на империю Гусинского и его сотрудников. Началось было положено в июне 2000 года, когда Гусинского арестовали по обвинению в хищении приблизительно 10 млн. долларов у санкт-петербургской фирмы «Русское видео», партнером в которой он был. Тогда он провел в московской тюрьме три дня. После, пообещав передать некоторое количество своих акций «Медиа-МОСТа» и НТВ «Газпрому», у которого он ранее занял 261 млн. долларов, Гусинский получил разрешение уехать в Испанию. Однако вскоре после этого снова был выдан ордер на его арест, и он был заключен в тюрьму еще на тринадцать дней, на этот раз в Испании<sup>26</sup>. Тем временем в рамках все той же кампании, направленной против Гусинского, в главном и прочих офисах «Медиа-МОСТа» более тридцати раз побывали с рейдами все – от налоговой полиции в масках до заместителей Генерального прокурора. Главный казначей «Медиа-МОСТа» был тоже посажен в тюрьму более чем на два года по весьма шатким обвинениям, а двое из постоянных ведущих новостей НТВ были вызваны на допрос.

Предположительно Гусинский взял на себя слишком много долговых обязательств – на сотни миллионов долларов – и не мог выплатить свои долги. Но требование «Газпрома» о возвращении предоставленного им займа было, вероятно, политически мотивированным и связано с тем фактом, что государству принадлежало 38% акций «Газпрома». У других телекомпаний – РТР и ОРТ, которые не критиковали Путина, – также были просроченные долги, но никто не настаивал на их погашении<sup>27</sup>.

Несмотря на многие сомнительные финансовые операции, Гусинский не был для Путина легкой мишенью. Так как Гусинский позиционировал себя в качестве «последнего защитника» независимых СМИ в России, то обращаться с ним нужно было с предельной осторожностью. Плюс к этому он пользовался международной поддержкой, которая в некоторой степени проистекала из того факта, что он был учредителем в 1996 году «Российского еврейского конгресса», «зонтичной» структуры еврейских религиозных и общественных групп. Когда я спросил его, зачем он создал организацию, которая увеличила вероятность того, что он станет мишенью в стране, имеющей такую длинную историю антисемитизма, он ответил наполовину в шутку, наполовину всерьез: «Моя мама заставила меня сделать это». Несомненно, так оно и было. Но сам Гусинский, должно быть, понимал, что, создав и возглавив такую группу, он сможет установить ценные контакты по всему миру. В особенности это касалось Соединенных Штатов, где уже на протяжении столетия беспокоились о благополучии евреев в России, как царской, так и советской. Подобные же соображения привели Гусинского к тому, что он добился двойного гражданства, став гражданином Израиля. Несомненно, обнадеживающим было сознание того, что в случае необходимости он сможет искать там убежища.

Вовлеченность Гусинского в дела еврейской общины создавала серьезную проблему для Путина. Принимая в внимание как российскую историю антисемитизма, так и желание Путина участвовать в делах мирового масштаба, очевидно, что, если бы он стал притеснять, а тем более сажать в тюрьму главу «Российского еврейского конгресса», пострадала бы его репутация. Поскольку почти все группы в еврейской общине были глубоко преданны Гусинскому, было бы очень трудно взять верх в существующем «Российском еврейском конгрессе». Гусинский не только вывел их из «чулана» и обеспечил им респектабельность, он также финансировал их деятельность, делая ежегодные пожертвования на сумму 10 млн. долларов<sup>28</sup>. Альтернативой этому было создание совершенно другого объединения, даже если бы ее лидера пришлось привезти из-за границы. Выбор пал на раввина Берл Лаза-



ра, не являвшегося гражданином России. Родившись в Италии, он на тот момент был американским гражданином, прожившим в России всего девять лет, и его владение русским языком было сравнительно слабым. Чтобы исправить это положение, 26 мая 2000 года Путин предоставил российское гражданство тридцати одному человеку. И хотя в большинстве это были узбеки и азербайджанцы, целевым кандидатом был, конечно, раввин Лазар.

Лазар принадлежит к ортодоксальному Любавическому хасидскому движению, или Шабаду, центральный офис которого располагается в нью-йоркском Бруклине. Вместе с несколькими дюжинами других сторонников этого движения он был отправлен создавать хасидские общины по всему бывшему Советскому Союзу. Это был иудейский аналог миссионерского движения. По стечению обстоятельств один из приближенных к Путину олигархов, Роман Абрамович, посещал любавические службы и обеспечивал финансовую поддержку движению раввина Лазара<sup>29</sup>. Таким образом, Абрамович, возможно, стал вдохновителем стратегии «вызова» Гусинскому. Абрамович был также связан с Львом Леваевым, некогда входившим в руководство «Российского еврейского конгресса» и являвшимся главным сторонником Любавического хасидского движения в Израиле и России, а также страстно желавшим завоевать расположение президента Путина.

Леваев стал президентом нового объединения, которое, в отличие от «Российского еврейского конгресса», назвали «Объединением еврейских общин Содружества Независимых Государств»<sup>30</sup>. Гражданин Израиля, родившийся в Узбекистане, Леваев был алмазным дилером с противоречивой репутацией, который якобы использовал свой доступ к президенту Путину для того, чтобы покуситься на эксклюзивные права «Де Бирса» на российские алмазы<sup>31</sup>. Он был также связан с бывшим алюминиевым олигархом Михаилом Черным, которого израильская полиция обвиняла в тесной связи с российским преступным миром и «отмывании» денег. Эти обвинения Черный отрицал<sup>32</sup>.

13 июня 2000 года, через две недели после обретения гражданства и через день после встречи с Путиным в Кремле, Лазар провел встречу со своими коллегами, хасидскими раввинами-

миссионерами из сорока пяти российских регионов. Они единогласно проголосовали за то, чтобы поставить рабби Лазара главным раввином России. Это было довольно странно, поскольку в России уже существовал главный раввин, признанный «Российским еврейским конгрессом», – Адольф Шаевич. Не смущаясь этим фактом, российское правительство тотчас объявило «Объединение еврейских общин России» Лазара официальным представительным органом российских евреев, таким образом поставив его на место «Конгресса» Гусинского.

Имея новую еврейскую организацию, Путин действовал быстро. Раз еврейское объединение Гусинского утратило официальное признание в качестве официального выразителя мнения российских евреев, ослабло и его беспокойство по поводу того, что преследование Гусинского вызовет обвинения в антисемитизме. Так что тем же вечером 13 июня 2000 года Гусинский был вызван на допрос и посажен в тюрьму. Во время своего визита в Испанию Путин настаивал на том, что российская судебная система абсолютно независима и его властные полномочия не позволяют ему повлиять на то, чтобы суд освободил Гусинского. Однако после того, как несколько мировых лидеров выступили с протестами, обвинения были сняты и Гусинский был выпущен на свободу. Тем не менее за этим последовали серия рейдов на главную московскую синагогу и преследования не только Гусинского и «Медиа-МОСТА», но и Пинхаса Гольдшмидта, гражданина Швейцарии, который был главным раввином Москвы при Шаевиче. Когда Гольдшмидт отказался перейти в подчинение рабби Лазару, то какое-то время казалось, что российское правительство не продлит ему визу, а значит, ему придется покинуть Россию. Более того, в период давления на Гусинского Путин посетил процедуру освящения расширенной Любавической синагоги и здания общины. Он также пригласил Лазара на особый обед в Кремле во время визита израильского президента Моше Кацава в январе 2001 года. Чтобы обеспечить для раввина Лазара наличие кошерных блюд, Путин распорядился провести особое (кошерное) очищение кремлевской кухни, впервые в российской истории.

Беседа с обоими раввинами напоминает просмотр японского фильма «Расемон»: свидетели одного и того же события дают совершенно противоречивые отзывы. Рабби Лазар, например, сообщает не только о том, что Леваев был создателем и сторонником «Российского еврейского конгресса» наравне с Гусинским, но также, что и Гусинский поддерживал деятельность Любавичского движения. Рабби Лазар говорит, что «Российский еврейский конгресс» стал слишком политизирован, в то время как его «Объединение» уделяет больше внимания религиозным и культурным вопросам. Он отрицает обвинения со стороны раввинов-реформистов в том, что хасидские священники ходят повсюду и заявляют, что движение реформистов «не является религиозной организацией», а потому еврейским группам следует отказать ему в финансовой поддержке. Он также возражает тем представителям «Российского еврейского конгресса», которые сетуют на то, что выпады Путина против Гусинского и его преследование были проявлениями антисемитизма. Более того, когда арестовали Гусинского, рабби Лазар, по его собственным словам, написал письмо, выражающее его глубокое несогласие с этим<sup>33</sup>.

Рабби Гольдшмидт, чей отец был героическим швейцарским священником, помогавшим евреям спастись из гитлеровской Германии, напротив, сомневается в правдивости настойчивых заявлений Лазара относительно того, что он, Лазар, не был приглашен на инаугурацию президента Путина<sup>34</sup>. Гольдшмидт также утверждает, что «Российский еврейский конгресс», руководители которого избираются его членами, является более демократической организацией, чем «Шабад», руководители которого назначаются в Бруклине и послушны желаниям Путина. Рабби Гольдшмидт говорит, что он чувствует, что рабби Лазар слишком подстраивается под Путина, например, когда он «принял» национальный гимн, который многие считали слишком националистическим. В ответ рабби Лазар настаивает на том, что национальный гимн – не предмет критики со стороны раввинов. В то же время рабби Лазар заявляет, что он был первым, кто критиковал Владимира Жириновского, когда тот отказался присоединиться к депутатам Думы в минуту молчания в День памяти жертв Холокоста в 2001 году.

Все это свидетельствует о том, что так же, как и в царские времена, бизнес в России является предметом как политических и общественных интриг, так и компетенции. Путин без колебаний сталкивал друг с другом различные фракции внутри еврейской общины, чтобы достичь своих политических целей. Тревожит еще и то, каким образом члены еврейской общины позволили, чтобы их использовали. Эти события являются эхом сталинского обращения с еврейской общиной в 1940-е и 1950-е годы. И хотя как рабби Лазар, так и рабби Гольдшмидт отказались от западного комфорта, чтобы помочь российским евреям исповедовать свою веру, любой, кто позволяет манипулировать собой в стране, давно известной своим антисемитизмом, обнаружит, что краткосрочные приобретения, по всей вероятности, обойдутся недешево. Об этом свидетельствует и спонтанный ответ еще одного раввина, Якова Бен-Хаима, главы московского Движения реформистов. Когда я спросил: «В каких отношениях Вы с Путиным?», он ответил так же, как мог бы ответить раввин в пьесе «Скрипач на крыше»: «Барух ха шем (слава Богу), у меня нет никаких отношений с Путиным!»

Что же до Путина, то он искусно избежал от самого откровенного критика в СМИ, в то же время избежав обвинений в антисемитизме. Он с гордостью указывает на свою борьбу с Гусинским в качестве примера своей решимости сломить олигархов, а свое посещение синагоги и «очищение кухни» оценивает как демонстрацию своей поддержки еврейской общины.

В течение двух лет после своего прихода к власти Путин ограничивался двумя мишенями для своих атак – Гусинским и **Борисом Березовским**. Тот факт, что Березовский тоже контролировал крупный телеканал, это больше, чем простое совпадение. Как и Гусинский, он использовал свой канал для поддержки Ельцина, но когда он, как и Гусинский, начал критиковать Путина за то, что тот недостаточно быстро отреагировал на гибель «Курска», он так же быстро обнаружил, что критика в адрес Путина небезопасна.

Все олигархи – «спорные» фигуры, но, пожалуй, ни один из них в этом не превосходит Березовского. Также включенный

журналом «Форбс», как уже упоминалось, в число первых пяти богатейших россиян, Березовский в более раннем номере «Форбса» от 30 декабря 1996 года был назван главой русской мафии<sup>35</sup>. Березовский выразил свое «несогласие» с этим утверждением и попытался подать в суд и на Пола Хлебникова, автора статьи, и на «Форбс» за клевету. Хлебников, наряду с другими, расследовал, каким образом Березовский накопил свое состояние<sup>36</sup>. Авторы этих расследований отмечают, что целый ряд людей, которые так или иначе выступали против Березовского, – в их числе и тележурналист Владислав Листьев – безвременно ушли из жизни.

В известном смысле подобные обвинения удивляют, поскольку, в отличие от других олигархов, в коммунистические времена Березовский не имел отношения к сомнительным делам, таким, скажем, как валютная спекуляция или причастность ко «второй» (подпольной, или незаконной) экономике. Напротив, у него академическое прошлое; в 1983 году он получил степень доктора физико-математических наук, став экспертом по исследованиям в области управления и эксплуатации систем в Института проблем управления АН СССР<sup>37</sup>. Кроме этого, он был избран членом-корреспондентом РАН<sup>38</sup>. В 1970-х годах он проводил несколько исследований в Гарвардской школе бизнеса, а в 1988 году в течение одного месяца – в Калифорнийском технологическом институте.

Однако, подобно другим олигархам, Березовский также начал свой путь к рынку с создания в 1989 году кооператива, названного «ЛогоВАЗ», – консалтинговой фирмы. Помимо этого в конце 1980-х годов он также импортировал и перепродавал программное обеспечение для компьютеров, произведенное на Западе, работал консультантом по вопросам управления на «АвтоВАЗе» – крупнейшем в Советском Союзе производителе автомобилей, выпускавшем «Жигули», или, как они назывались в Западной Европе, «Лады»<sup>39</sup>. В то время как Госплан в конце эпохи Горбачева начал сдавать свои позиции, Березовский разработал соглашение между «ЛогоВАЗом» и «АвтоВАЗом» об организации сбыта, чтобы помочь «АвтоВАЗу» реализовывать его автомобили. Без помощи Госплана или экономических министерств боль-

шинство заводов находились в растерянности из-за того, что не знали, как реализовать свою продукцию. Прежняя работа Березовского в качестве консультанта на «АвтоВАЗе» обеспечила ему доступ к управляющим компанией, которые искали выход из сумеречной зоны, созданной коллапсом системы централизованного планирования. Поскольку большинство в руководстве «АвтоВАЗа» были инженерами и специалистами по производству, буквально ни у кого из них не было никакого опыта в продаже автомобилей. Березовский помог им достать комплектующие детали и найти покупателей для их автомобилей. В хаосе раннего переходного периода, как мы убедились в главе 4-й, большинство сделок проводилось на бартерной основе. Поскольку бартерный обмен может быть очень сложным, Березовский убедил «АвтоВАЗ» передавать свои машины ему и «ЛогоВАЗу» – кооперативной торговой компании, созданной им для этих целей, – по очень низкой цене. Низкая трансфертная цена наносила ущерб предприятию-производителю и его рабочим, но необязательно директорам завода, которые в подобных случаях зачастую разрабатывали «откатные» схемы с тем, с кем совершали бартер, в данном случае – с Березовским.

Поскольку почти все олигархи с самого начала либо управляли торговыми компаниями, либо использовали торговые компании, возможно, тут надо пояснить, почему торговые компании приобрели такую значимость в постсоветской России. Исторически в советские времена большинству предприятий было необходимо доставать и реализовывать товары, не предусмотренные в официальном государственном плане. В этом деле они, как мы убедились, обычно полагались на *толкачей*. В постсоветские времена эти *толкачи* конвертировали себя в «торговые компании». В этом смысле торговые компании – явление, отнюдь не уникальное для России. Некоторые из крупнейших предприятий в Японии являются торговыми компаниями. Однако в отличие от сегодняшних японских торговых компаний постсоветские российские фирмы изначально работали на бартерной, а не на денежной основе («виртуальные» или «бартерные» разновидности экономики упоминаются в главе 4-й).

Так как при заключении бартерной сделки очень сложно найти идеальные соответствия, навыки *толкачей* в ведении сложных торговых дел и их знакомство с возможными источниками и местами сбыта товаров делали их незаменимыми в условиях ранней постсоветской экономики. Сопутствующие дополнительные трудности и операционные издержки были гарантированы, так как покупка и продажа за наличные, что и дешевле, и быстрее, были невозможны в характерной для России начала 1990-х годов ситуации, близкой к анархии. Расцвету деятельности этих посредников способствовало и то, что операции, проводимые торговыми компаниями *толкачей*, использовались многими директорами заводов в качестве способа набить свои собственные карманы деньгами, полученными в качестве вознаграждения за заключение сделок.

Немногие западные аналитики уделяли значительное внимание роли торговых компаний в переходном процессе. Однако пример «ЛогоВАЗа» показывает, что понимание того, как работала торговая компания, необходимо, чтобы объяснить, каким образом многие олигархи поднялись до высот своей власти. Хотя у меня не было возможности получить доступ к «ЛогоВАЗу», я предполагал широкими возможностями ознакомиться с подобной ему компанией – «Верхневолжск-Шина» (ВВШ), расположенной в Ярославле и занимающейся торговлей автомобильными шинами. Она была основана в 1994 году, в начале приватизации Ярославского шинного завода, который на тот момент был одним из крупнейших государственных предприятий в городе. Ему, как государственному заводу, не нужно было беспокоиться о приобретении сырья или продаже произведенных шин. За это отвечал Госснаб, государственная организация, занимавшаяся вопросами снабжения. Однако после приватизации функции и приобретения, и реализации стали обязанностями руководства шинного предприятия. Принимая во внимание то, что они были совершенно незнакомы с основными рыночными операциями, такими как покупка и продажа, овладеть этими новыми процедурами быстро было нелегко. Более того, не существовало твердо установленных рынков, которые бы управляли процессом ценообра-

зования. К тому же, вследствие жесткой денежной политики, проводившейся для сдерживания инфляции, почти ни у кого не было денег, чтобы оплатить большие заказы на шины.

Ярославский шинный завод – это тоже пример того, как часто нарушение закона сопровождалось заключением бартерных сделок. Во время нашего визита в 1997 году на фабрику, изготавливающую для Ярославского шинного завода формы для шин, мы заметили в главном демонстрационном зале портрет с висящим над ним венком. Когда мы задали вопрос, кто это, нам сказали, что это портрет управляющего, приватизировавшего фабрику. В качестве оплаты за формы для шин он получал автомобильные шины и затем продавал их по ценам, которые «огорчали» управляющего соседнего шинного завода. После того как управляющий фабрики по производству форм для шин отказался поднять цены, его убили. Разумеется, подобные преступления могут происходить и при заключении более общепринятых деловых операций, но это пример того, как русские время от времени «устраивали» конкурентов.

Чтобы избежать других инцидентов, коммерческий директор шинного завода предложил нескольким своим партнерам создать торговую компанию «Верхневолжск-Шина». В соответствии с этим новым соглашением, поскольку ни у покупателей шинного завода, ни у его поставщиков не было денежных средств, торговая компания имела приоритетное право на распоряжение шинами, произведенными заводом. Было понятно, что последующие бартерные соглашения обеспечат барышом коммерческого директора завода. Вначале зависимость от Ярославского шинного завода (из-за его шин), торговая компания «Верхневолжск-Шина» вскоре начала расширяться, и к моменту моего посещения она уже занималась недвижимостью, текстильными изделиями и конверсией судоверфи атомных подводных лодок.

Коммерческий директор «ВВШ» объяснил мне, что подобные торговые компании очень скоро разрослись по всей стране. Как мы видели, для большинства крупных российских заводов приспособиться к рынку оказалось сложно. К тому же это был удобный способ для руководства шинного завода увеличить свои до-

ходы, чего они страстно добивались в то время, как банкиры и инвесторы со стороны пытались получить контроль над заводом.

Эти торговые компании – хотя это и не всегда было заметно для стороннего наблюдателя – стали ключевым фактором в работе российской экономики. Их влияние не всегда было благоприятным. Во многих случаях они становились «хвостом, который виляет собакой», и несли ответственность, по крайней мере, долю ответственности, за неудовлетворительную работу ряда предприятий. Что проблема эта существовала, подтверждается и тем фактом, что, хотя 50 или более процентов недавно, в 1990-е годы, приватизированных предприятий работали в убыток, у большинства торговых компаний дела шли очень неплохо.

Почти банкротство Магнитогорского сталелитейного завода служит типичным примером того, как трейдинговые компании действовали, чтобы «раздеть» производителя. Поскольку менеджеры завода, сотрудничавшие с трейдинговой компанией, не представляли собой большинства собственников компании, их не особенно заботило, что торговая компания занималась выкачиванием средств сталелитейного завода. Эта торговая компания, как и ярославская, нашла способы вознаградить тех, с кем она сотрудничала. Так, «Профит» – торговая компания, поставлявшая на Магнитогорский завод металлический лом, использовавшийся в качестве сырья – приобретала лом по очень низкой цене, а продавала его тому же Магнитогорскому заводу по цене, в шесть раз превосходящей преобладающую на рынке цену. К тому же, поскольку «Профитом» управлял брат генерального директора Магнитогорского завода, его не особенно заботили высокие цены. Кроме того, Магнитогорский завод примерно таким же образом переплачивал по бартерным сделкам на поставки угля. Сходным образом он обменивал по низкой цене производимую им сталь на незначительное количество природного газа. Доказательством отсутствия озабоченности со стороны руководства Магнитогорского завода относительно того, будет ли предприятие в целом доходным, служит тот факт, что во второй половине 1997 года завод обменял сталь на сумму 280 млрд. рублей на природный газ стоимостью 75 млрд. рублей<sup>40</sup>.

Соглашение между трейдинговой компанией Березовского и «АвтоВАЗом» работало приблизительно таким же образом. Оно было выгодным, хотя и значительно более опасным. В середине 1994 года была предпринята попытка убить Березовского. Сам он избежал смерти, но его водитель погиб. Несмотря на опасности, компания Березовского установила жесткий контроль над автомобильным рынком в Москве. Пол Хлебников, обозреватель журнала «Форбс», утверждал, что в этом Березовскому помогла чеченская мафия<sup>41</sup>. Тот же Хлебников отмечал, что почти каждый, кто пытался вмешаться в какую-либо из деловых операций Березовского, умирал трагической и внезапной смертью. Было это стечением обстоятельств или нет, но империя Березовского все-таки распространила свое влияние на продажу иностранных машин, таких как «Фиат» и «Мерседес», и в конце концов он захватил руководство «Аэрофлотом», нефтяной компанией «Сибнефть», большей частью российской алюминиевой промышленности и ОРТ, крупнейшей и самой влиятельной государственной телекомпанией. При этом совсем необязательно ему принадлежал контрольный пакет или право собственности на ту или иную структуру.

Кроме этого, Березовский разбогател на инвестиционной схеме компании «АВВА» («Всероссийский автомобильный альянс»), которую он создал вместе с Александром Волошиным в октябре 1993 года<sup>42</sup>. Они продавали акции населению и обещали использовать вырученные средства для создания совместного с «АвтоВАЗом» и «Дженерал Моторс» предприятия, которое выпускало бы более 300 000 автомобилей в год. Как только компания «Дженерал Моторс» согласилась заключить сделку, более 100 000 россиян поспешили приобрести акции, что принесло «АВВА» 50 млн. долларов. Но этого оказалось недостаточно, чтобы осуществить совместный проект, который в итоге провалился. К осени 1994 года ценные бумаги компании «АВВА» обесценились<sup>43</sup>. Однако Березовский не пострадал. Говорят, что он «сохранил» некоторую часть вырученных средств. К тому же в процессе работы у него сложились близкие партнерские отношения с Волошиным, который вскоре стал главой администрации Бориса Ельцина, а затем и Путина. Волошин, которого впоследствии обвиняли

в том, что он нажил на ряде таких же сомнительных сделок, помог Березовскому получить доступ к семье Ельцина и сотрудникам его штаба<sup>44</sup>. Влияние Березовского возросло еще больше после того, как он сделал зятя Ельцина главой «Аэрофлота».

Учитывая влияние Березовского, казалось вполне естественным, что он будет возглавлять совместные действия в поддержку переизбрания Бориса Ельцина на президентских выборах 1996 года. Используя свой контроль над ОРТ, ведущей телекомпанией, он помог «повернуть» общественное мнение от коммунистического кандидата Геннадия Зюганова, бывшего одно время лидером в президентской гонке, к находящемуся при президентской должности (хотя зачастую пьяному и немощному) Борису Ельцину. Обеспечить такую трансформацию было нелегко. После выборов в Думу в декабре 1995 года, на которых победила Коммунистическая партия, поддерживавших Ельцина, по результатам опросов, оказалось менее 10%. Олигархи, опасаясь, что победа коммунистов повлечет за собой конфискацию их имущества и даже их заключение в тюрьму, а может быть, и смерть, отложили свои междоусобные войны и объединились вокруг Березовского, чтобы финансировать и освещать кампанию Ельцина в СМИ. Среди тех, кто принимал в этом наиболее активное участие, были семь банкиров-олигархов – Петр Авен, Борис Березовский, Михаил Фридман, Владимир Гусинский, Михаил Ходорковский, Владимир Потанин и Александр Смоленский, – те, кого, как мы писали в главе 1-й, стали называть *Семибанкирщина*. Используя свой контроль над важнейшими телеканалами и газетами, они помогли изменить образ Ельцина в глазах общества настолько, что в июне он выиграл выборы, получив 53,8% голосов людей, принявших участие в выборах. Упиваясь тем, что, как ему казалось, было результатом влияния этой небольшой группы, Березовский похвалялся, что эти семь олигархов контролировали 50% всех богатств страны. Если бы это количество было увеличено до, скажем, двенадцати олигархов, за счет тех, о ком шла речь в главе 6-й, получивших контроль над нефтяными и газовыми предприятиями страны, то он был бы ближе к действительности в своей оценке.

В качестве вознаграждения за услуги Ельцин назначил Березовского заместителем секретаря Совета национальной безопасности, а позже – исполнительным секретарем Содружества Независимых Государств (СНГ). И хотя в конце концов Ельцин уволил его с обоих постов, у олигарха сохранились тесные отношения с ельцинским Кремлем, особенно с дочерью Ельцина Татьяной Дьяченко и его администрацией. Он считал себя «делателем королей» и иногда действительно был мощной силой, которая смещала и передвигала высокопоставленных чиновников, пример тому – «свержение» Сергея Кириенко с поста премьер-министра в августе 1998 года<sup>45</sup>. Четко чувствуя опасность, преемник Кириенко Евгений Примаков принял меры по нейтрализации Березовского. В рамках антикоррупционной кампании благодаря усилиям Примакова были уволены несколько преданных Березовскому людей из «Аэрофлота», «Сибнефти» и ОРТ, кроме того, он направил налоговых инспекторов и аудиторов, чтобы «запугать» тех, кто остался<sup>46</sup>.

Атака Примакова на Березовского оказалась возможной отчасти благодаря ослаблению позиций олигархов, пострадавших вследствие экономического краха в августе 1998 года. Но связи Березовского с семьей Ельцина хотя и ослабли, однако остались, и, к великому удивлению Примакова, именно его, Примакова, сняли с правительственной должности. Сменил его Сергей Степашин, прежде министр внутренних дел, а до этого глава Федеральной службы безопасности (ФСБ, принявшая дела КГБ). И в довершение всего обвинения против Березовского были на время сняты<sup>47</sup>.

Но Ельцин, очевидно, чувствовал, что, хотя Степашин как премьер-министр был неким «улучшением» по сравнению с Примаковым, ему нужен был еще более сильный лидер, чтобы наследовать ему. По истечении всего трех месяцев, с мая по август, Степашин тоже был уволен. При содействии Березовского Ельцин назначил на его место Владимира Путина, в то время главу ФСБ. Это было сделано, согласно Ельцину, с явным намерением подготовить Путина к участию в президентских выборах 2000 года<sup>48</sup>. В качестве компенсации Путин в конце концов согласился гарантировать Ельцину и его семье судебную неприкосновенность.

Однако в начале 2001 года в Думе был принят закон, направленный на ограничение подобной защиты. Отчасти это был отклик на многочисленные слухи, согласно которым Ельцин и в особенности его дочь были причастны к «выплатам денег», как говорилось, Павлу Бородину, который при Ельцине занимал пост управляющего делами Кремля. Это была немалая ответственность. По некоторым оценкам, стоимость вверенной Бородину собственности достигала внушительной суммы в 600 млрд. долларов<sup>49</sup>. Особую озабоченность вызывали 800 млн. долларов, потраченные Бородиным на ремонт правительственной собственности, в частности Кремля, гостиницы «Белград», Дворца съездов в Кремле и президентского самолета Ельцина. Власти Швейцарии обнаружили доказательства того, что две швейцарские фирмы, «Мабетекс» и «Мерката», которые проводили работы, перевели 25 млн. долларов «отката» из денег, выплаченных по контракту, Бородину и его друзьям, в том числе, как говорят, дочерям Ельцина<sup>50</sup>.

Обвинения, выдвинутые против Бородина, косвенно задевали и Березовского, поскольку раньше они тесно сотрудничали и были видными членами так называемой «семьи». Говорили, что именно «семья» продвинула Путина. Действительно, после того как Путин остался без работы в Санкт-Петербурге, именно Бородин «привез» Путина работать в Москву в 1996 году в Управление делами Кремля в качестве заместителя директора<sup>51</sup>. Затем Ельцин назначил Путина главой ФСБ, позже – премьер-министром и в конце концов – исполняющим обязанности президента. Березовский заявляет, что он имел отношение к каждому этапу московского продвижения Путина по службе<sup>52</sup>. Должно быть, это было тем более болезненно тогда, когда Путин изменил свое отношение к нему, угрожал ему тюремным заключением за различные противоправные действия и в конце концов заставил его отказаться от контроля над ОРТ, самой главной телекомпанией страны.

Каким образом Березовский получил управление над ОРТ, всегда было отчасти тайной. Государству принадлежал 51% акций ОРТ, а Березовский, говорят, владел в лучшем случае всего 19%. Но так как Ельцин и «семья», видимо, не возражали против того, чтобы Березовский вершил дела, ему этого было достаточно, что-

бы определять состав руководства телекомпании. На самом деле, как отмечает Пол Хлебников, именно контроль над менеджментом, а не обязательно абсолютное право собственности на большинство акций был причиной успеха Березовского. Таким методом он мог распространять свое влияние и свои капиталы на более широкий круг предприятий.

К концу 2000 года, находясь под неослабевающим давлением со стороны Путина, Березовский решил оставить свое место в Думе, выигранное им в 1999 году, а затем вообще бежать из России. Среди обвинений, выдвинутых против него, и российский, и швейцарский прокуроры инкриминировали ему увод со счетов «Аэрофлота» целых 973 млн. долларов через две швейцарские фирмы – «Форус Сервисиз» (Forus Services) и «Андава» (Andava), а также ирландскую фирму «ФОК» (FOK), которые находились под контролем Березовского. Эти три фирмы были созданы вскоре после того, как Березовский получил контроль над «Аэрофлотом» в 1995 году. Его заместители в «Аэрофлоте», Александр Красненкер и Николай Глушков (впоследствии арестованные швейцарцами), тогда отдали приказ, чтобы вся иностранная валюта, заработанная «Аэрофлотом» на продаже билетов, отправлялась на счета «Андавы» или «Форуса». «ФОК» была привлечена для того, чтобы взимать зарубежные долги «Аэрофлота» с «Андавы». За это «ФОК» было заплачено 38 млн. долларов. Как заметила Юлия Латынина, обозреватель «Москоу Таймс», «Аэрофлот» занимал свои собственные деньги и выплачивал посреднику комиссионные по этой сделке<sup>53</sup>. Подобное поведение среди олигархов было обычным способом самообогащения за счет частично приватизированных государственных предприятий. В этом конкретном случае Березовский, оправдывая свои действия, объяснял их тем, что некоторая часть этих средств была использована для финансирования предвыборной кампании Ельцина в 1996 году<sup>54</sup>.

Из всех олигархов меньше всего опыта в сфере бизнеса было у **Анатолия Чубайса**. До 1998 года, когда он стал президентом ЕЭС, электрического монополиста, его рабочий опыт складывался в основном из занятий научной работой, деятельности политического реформатора и службы в качестве правительственного

чиновника. Коренной ленинградец, он родился в 1955 году; его отец был военным, убежденным коммунистом, искренне верящим в социализм<sup>55</sup>. Его старший брат, однако, был радикальным диссидентом, который исключительно благодаря авторитету отца не был посажен в тюрьму после протестов против вторжения русских в Чехословакию в 1968 году. Что касается Анатолия, то он был тогда слишком молод для подобных протестов, так что он окончил Ленинградский инженерно-экономический институт без неприятных происшествий.

Чубайс признается в том, что, находясь под влиянием своей семьи и воспитания в духе коммунистических идей, он в молодости был категорически настроен против бизнеса. Впоследствии, однако, он организовал несколько дискуссионных групп по экономическим вопросам, которые обсуждали планы возможных экономических реформ, и становился все большим и большим приверженцем движения в сторону рынка. С наступлением поры горбачевских *гласности* и демократизации он присоединился к движению в поддержку политических реформ и был избран в ленинградский Горсовет. Со временем вошел в реформаторскую администрацию мэра Анатолия Собчака.

Когда Егора Гайдара, который организовывал подобные дискуссионные группы по обсуждению реформ в Москве, попросили составить программу реформ для Бориса Ельцина, он привлек в качестве участника и Чубайса. В конце 1991 года Чубайс был поставлен во главе Государственного комитета по приватизации. Он разработал и помог реализовать ваучерную программу, а затем и приватизацию государственных предприятий. На протяжении всего этого времени, по крайней мере до 1993 года, Чубайсу удавалось пережить все ельцинские чистки, коснувшиеся других реформаторов. Постепенно он поднимался по «служебной лестнице» и стал заместителем премьер-министра, этот пост он занимал с 1992 по 1993 год, когда Ельцин уволил и его. Ельцин вновь пригласил его на работу в 1994 году, но снова уволил в конце 1995 года из-за повсеместной критики процесса приватизации, а также потому, что Чубайса обвиняли в победе Коммунистической партии на выборах в Думу 1995 года. Однако в 1996 году он вновь

«всплыл на поверхность» и возглавил успешную кампанию Ельцина по переизбранию на пост президента. В качестве награды Чубайсу доверили управлять ельцинской администрацией. Подобно попрыгунчику, постоянно выпрыгивающему из шкатулки, он в третий раз был назначен заместителем премьер-министра в 1997 году, но еще раз уволен в 1998 году.

Так как Чубайс бы знаком с первыми лицами на Западе (в том числе со Стенли Фишером, заместителем директора МВФ, и Ларри Саммерсом из Государственного казначейства США), Кириенко, бывший тогда премьер-министром, в середине 1998 года вызвал Чубайса для обсуждения условий получения займа от МВФ. Непосредственно накануне экономического обвала 17 августа 1998 года Чубайсу удалось убедить МВФ предоставить России займы на 4,8 млрд. долларов, вдвое больше ожидаемой суммы. Однако позже он признался, что «неверно представил» ситуацию с экономическим здоровьем России, для того чтобы уговорить МВФ выделить этот заем. Когда Стенли Фишера спросили о переговорах Чубайса с Фондом, он сказал, что «главный вопрос состоит в том, лгали ли нам ... К сожалению, ... ответ – “да”»<sup>56</sup>.

Первоначально Чубайс сколотил собственное состояние, оказывая услуги некоторым олигархам. Вскоре после того, как Ельцин уволил его в декабре 1995 года с поста заместителя премьер-министра, Александр Смоленский предоставил ему беспроцентный заем на 3 млн. долларов, который и на момент написания этой книги все еще не был возвращен. Другие банкиры, как мы видели раньше, тоже выплатили ему и некоторым его партнерам довольно большие авансы за книгу, которая, после некоторой задержки, была опубликована в 1999 году<sup>57</sup>. И хотя Чубайс настаивал на том, что в подобных соглашениях не было ничего предосудительного, учитывая то, что те, кто выплачивали аванс, несметно обогатились под «присмотром» Чубайса, его доводы кажутся не очень убедительными.

Будучи столько раз приглашенным на должность и уволенным из правительства, Чубайс решил, что лучший способ обеспечить себе финансовую и политическую базу – примкнуть к рядам олигархов. Весной 1998 года он «организовал» свое назначение



на должность генерального директора ЕЭС, основного электро-энергетического предприятия России. В условиях экономических проблем в стране многие потребители электроэнергии ЕЭС приобрели привычку не оплачивать свои счета. Чтобы надавить на них, Чубайс начал отключать их от подачи электричества.

Впоследствии на Чубайса обрушились с новой критикой из-за предложенных им планов по реорганизации ЕЭС. В соответствии с его предложением многие из принадлежащих ЕЭС вырабатывающих электричество станций были бы отделены и распроданы, в то время как ЕЭС и Чубайс сохранили бы право собственности на линии электропередачи. Эта схема встревожила многих акционеров ЕЭС, особенно зарубежных инвесторов, которые сетовали на то, что электростанции, вероятнее всего, будут проданы по слишком низкой цене и, таким образом, принесут доход новым – а не старым – владельцам<sup>58</sup>. Другими словами, стоимость акций, принадлежащих первым акционерам, будет «разбавлена». Разгневанный тем, что, по его мнению, было непрерывной цепью сомнительных поступков со стороны Чубайса, один россиянин говорил: «Ну в 1993–1994 годах мы, россияне, узнали, что Анатолий Чубайс – мошенник; в 1997–1998 годах МВФ и Государственное казначейство США тоже узнали, что Чубайс – мошенник. Наконец теперь, в 2000 году, и иностранные инвесторы убеждаются в том, что Чубайс – мошенник. Но он занимательный мошенник»<sup>59</sup>. Несмотря на всю эту критику, Чубайс при поддержке своих друзей-банкиров и руководства ЕЭС постепенно обеспечил себя кругленькой суммой на «черный день». Тем не менее на начало августа 1998 года Чубайс был самым бедным из всех олигархов, о которых шла речь в этой главе.

**Михаил Фридман** вместе с **Петром Авеном** основали консорциум «Альфа-Груп» – холдинговую компанию, которой сегодня подчиняются «Альфа-Банк», «Альфа-Капитал», «Тюмень-Ойл», несколько фирм, производящих строительные материалы (цемент, лесоматериалы, стекло), пищевые предприятия и сеть супермаркетов. В 2001 году они также обдумывали идею возможного приобретения швейцарской трейдинговой компании, созданной Марком Ричем, американцем «в изгнании», получившим сомни-

тельное помилование от президента Билла Клинтона. «Альфа» также является крупнейшим владельцем предприятий – производителей чая и сахара. Фридман, один из самых молодых среди представленных здесь недавно разбогатевших предпринимателей, сын ученого, родился в 1964 году во Львове, окончил Московский институт стали и сплавов. С 1986 по 1988 год он работал инженером на заводе «Электросталь».

Фридман начал заниматься частным предпринимательством, еще будучи студентом. Он подрабатывал мытьем окон, то есть занимался деятельностью, как мы уже отметили, официально незаконной. С несколькими одноклассниками он также организовал дискотеку и рано стал поклонником американского джаза, не очень одобряемого в те времена советскими властями. Фред Старр, руководитель Луизианского репертуарного джаз-оркестра, который выступал в нескольких советских городах, говорил о том, что Фридман появлялся почти на каждом концерте. Фридман и его одноклассники также продавали театральные билеты и договаривались о выполнении мелких строительных работ.

Таким образом, когда в 1987 году кооперативы и частные предприятия узаконили, Фридман был уже хорошо подготовлен к этому. Он основал «Курьер» – кооператив, обеспечивавший экспресс-доставку товаров, мытье окон и найм квартир. Также он занимался импортом западных сигарет, парфюмерии, копировальных машин «Хегох» и даже разводил белых мышей<sup>60</sup>. В 1988 году он организовал свой собственный фотокооператив, «Альфа-Фото», а затем «Альфа-ЭКО», фирму, занимавшуюся торговлей товарами потребления, и «Альфа-Капитал». Кроме того, он перепродавал компьютеры – это было одним из самых прибыльных занятий в конце 1980-х годов. Обладая капиталом, заработанным этими различными способами, особенно на продаже товаров, в январе 1991 года в Москве он основал «Альфа-Банк». На это потребовалось 6 млн. рублей – в то время это было равно 100 тысяч долларов<sup>61</sup>. Банк был предшественником консорциума «Альфа-Груп». Вскоре после этого, в 1992 году, Фридман пригласил Петра Авена, недавнего научного работника, который оставил свой пост (Гайдар говорит, что он был уволен) министра внешне-

экономических связей, чтобы возглавить банк. Вместе они приобретали индийские, а затем и российские долговые обязательства, которые вскоре после этого выросли в цене, принеся им доход в несколько миллионов долларов<sup>62</sup>. В июле 1997 года они с Авеном сделали свое важнейшее приобретение, предложив 810 млн. долларов за 40% акций компании «Тюмень-Ойл», которая сейчас принадлежит им и базирующейся в Америке инвестиционной группе «Эксес» («Access»), управляемой русскими эмигрантами<sup>63</sup>. Сегодня Фридману и Авену принадлежит половина одной из богатейших нефтяных компаний страны, и они не подотчетны тысячам акционеров и владельцев.

Хотя Фридмана и Авена зачастую считают одними из самых просвещенных олигархов (особенно таковыми их считают политики-реформаторы, как Борис Немцов и Григорий Явлинский), их «Альфа-Груп» получила свою долю критики. Например, одно из ее дочерних предприятий, «Краун Ресосиз» (Crown Resources), ответвление принадлежащей «Альфе» швейцарской компании под названием «Трейдинг Ресосиз» (Trading Resources), взяло за правило фрахтовать самые дешевые, какие только можно было найти, танкеры для перевозки нефти. Один из них, «Престиж», развалился недалеко от побережья Испании в конце 2002 года, что создало огромную нефтяную пленку.

«Альфа» и ее дочернее предприятие «Тюмень-Ойл» также были в числе тех, кто приобрел весьма дурную репутацию, используя российские суды по делам о несостоятельности. Компания использовала их для захвата средств нескольких западных инвесторов, в том числе «БП/Амоко» (BP/Amoco) и канадской фирмы «Норекс» (Norex). Пытавшаяся вернуть свои средства по суду компания «Норекс» отмечает, что «Тюмень» использовала суды по делам о несостоятельности не только, чтобы отнять активы у нее и «Сиданко», она отнимала средства и у таких компаний, как «Роспан», «Роспан Носта», «Черное море», ННГ и «Тармет»<sup>64</sup>.

Что же касается «БП», то теперь у нее хорошее рабочее соглашение с «Тюмень-Ойл» (ТНК), но, как мы видели в главе 6-й, были времена, когда их отношения были очень скверными. ТНК страстно желала получить контроль над месторождениями «Чер-

ногорнефть», поскольку они находились по соседству с Самотлорским месторождением ТНК, в Нижневартовске, в Тюменской области. Однако «Черногорнефть» принадлежала компании «Сиданко», которая, в свою очередь, принадлежала Владимиру Потанину, который, уже в свою очередь, в 1997 году продал 10% акций «Сиданко» «БП/Амоко» за 484 млн. долларов<sup>65</sup>. (По другим источникам, на это вложение был потрачен 571 млн. долларов<sup>66</sup>.) Среди других инвесторов «Сиданко» были Джордж Сорос, Гарвардский университет и ЕБРР<sup>67</sup>.

К изумлению «БП/Амоко», в октябре 1998 года мелкий кредитор подал в суд на «Черногорнефть» за неуплату по счету на какие-то 50 тысяч долларов. Последовали и другие обращения в суд, и в декабре 1998 года «Черногорнефть» неожиданно была объявлена банкротом региональным судьей, назначенным Леонидом Рокецким<sup>68</sup>. Но как уже было упомянуто, так уж случилось, что Рокецкий на тот момент был президентом ТНК. Сколько бы они ни старались, согласно закону о банкротстве, действовавшему в то время, ни у «Сиданко», ни у «БП/Амоко» не было возможности вступить и заплатить по просроченным счетам<sup>69</sup>. Опасаясь за свои жизни, руководители «БП/Амоко» списали 200 млн. долларов с суммы своего вложения, и перед компанией маячила перспектива списания и остальной части<sup>70</sup>. Опасения «БП/Амоко» усугубил и неожиданно обнаружившийся факт: по причине банкротства «Черногорнефть» могла быть продана участнику аукциона, предложившему наивысшую цену. Но мы уже убедились в том, что в России тот, кто предлагает наибольшую цену, не всегда вынужден предлагать действительно высокую цену, а победители аукционов не всегда те, за кого мы их принимаем.

Можно предположить, что «Сиданко» приняла бы участие в аукционе, чтобы защитить свои интересы. Однако, поскольку «Сиданко» серьезно пострадала от финансового краха 17 августа 1998 года, она не участвовала в торгах. В то же время в «БП/Амоко» не знали, как реагировать на ситуацию. Положение «Сиданко» стало еще сложнее, когда ТНК образовала фиктивное дочернее предприятие, чтобы выкупить 60% долга «Черногорнефти». Обладание этим долгом, а также попустительство со стороны губерна-

тора Рокецкого и его судей давали ТНК реальный контроль над процедурой банкротства<sup>71</sup>. В результате предложенная ТНК цена составила всего 176 млн. долларов за собственность, оцененную в 1 млрд. долларов, и «БП/Амоко» со всеми своими намерениями и целями была «выключена» из этого процесса<sup>72</sup>. В ТНК старались найти компромисс, но «БП/Амоко» отказалась<sup>73</sup>. ТНК, со своей стороны, отклонила запоздалые предложения «Сиданко» об оплате всех просроченных счетов «Черногорнефти».

Стороннему наблюдателю все эти действия кажутся противозаконными. Но в беседах с Семеном Кукесом, генеральным директором ТНК, а позже с Петром Авеном из «Альфа-Банка», которому вместе с Михаилом Фридманом принадлежит 50% акций ТНК, оба они настаивали на том, что их действия были абсолютно законными<sup>74</sup>. Как сказал Петр Авен, «мы действительно агрессивно использовали закон о банкротстве (до того как в 2002 году в закон были внесены поправки, те, кому принадлежала реальная доля во владении компанией, о несостоятельности которой объявлялось, не имели автоматического права оплатить долги и, таким образом, сохранить проценты по своим акциям\*), но мы не делали ничего противозаконного». По нашей аналогии, они были «жесткими» жокеями, полными решимости использовать свое преимущество перед «хромыми лошадьми», или «несовершенные» исходные условия, существовавшие тогда.

Разочарованная и разгневанная шершавыми и смутными, как ей казалось, правилами корпоративного поведения в России, компания «БП/Амоко» решила использовать свое политическое влияние в Соединенных Штатах, где она, зная правила и обычаи, могла, в свою очередь, «расстроить» и затруднить деятельность ТНК. Узнав о том, что ТНК обратилась в американский «Экспорт Импорт Банк» (Export Import Bank) с просьбой предоставить ей одну ссуду на 198 млн. долларов для модернизации Рязанского нефтеперерабатывающего завода и вторую – на 292 млн. долларов – для содействия в разработке Самотлорского нефтяного месторождения, «БП/Амоко» начала PR-кампанию, направленную

\* Комментарий М. Голдмана.

на то, чтобы заставить «Эксимбанк» отказаться от выдачи ссуд<sup>75</sup>. Ее PR-фирма «Андре, Вик энд Ассоушиэйтс» (Andreae, Vick & Associates) начала борьбу с «Флейшман-Хиллард» (Fleishman-Hillard), PR-фирмой «Тюмень-Ойл». Ссуда стала естественной мишенью, особенно для конгрессменов от Республиканской партии, многие из которых всегда мечтали прикрыть «Эксимбанк». Другие сомневались в разумности предоставления кредита российским компаниям, особенно нефтяной компании, даже в том случае, если бы поступления от займа должны были использоваться для оплаты работ американских компаний «Холлибертон» (Halliburton) и «ЭйБиБи Лумус Глоубэл» (ABB Lummus Global) в Рязани и Самотлоре. Внимательно следившие за этими событиями, особенно когда Россия возобновила свои военные действия в Чечне, госсекретарь Мадлен Олбрайт и администрация Клинтона распорядились об отмене выдачи ссуды<sup>76</sup>. После временной отмены выдачи ссуды 21 декабря 1999 года ее предоставление было утверждено несколькими днями позже, отчасти благодаря лоббированию в администрации и Конгрессе – кто бы мог подумать – Ричардом Чейни. У него был личный интерес – он тогда был исполнительным директором компании «Холлибертон». Это уже позже он будет избран Джорджем У. Бушем в качестве партнера в президентской гонке.

Помогло и то, что почти в то же время «БП/Амоко» и ТНК удалось разрешить свои проблемы и установить, судя по всему, прагматические рабочие отношения. Месторождение «Черногорнефть» было возвращено «Сиданко». В качестве вознаграждения ТНК получила в собственность акции «Сиданко» – 25% плюс одна акция. «БП/Амоко» получила те же права голоса, но ограничила свою собственность 10 процентами<sup>77</sup>. В 2002 году «БП» инвестировала еще 375 млн. долларов, так что теперь ей принадлежат 25% «Сиданко».

Но не все было так конфликтно. Фридман и Авен тоже занялись телекоммуникационным бизнесом, приобретя большую часть акций «Голден Телеком» и «Вымпелком». Так как они предугадали нестабильность экономической ситуации в России, в 1998 году «Альфа-Банк» обналичил большинство своих рублей и купил

доллары<sup>78</sup>. В результате из всех подконтрольных олигархам банков банк Фридмана меньше всего пострадал от финансового кризиса августа 1998 года. К чести «Альфа-Банка» следует еще сказать, что он был одним из немногих банков, если не единственным, который был связан с олигархами и который не подвел ни своих вкладчиков, ни своих инвесторов и не отказался от своих обязательств.

В отличие от Александра Смоленского, Фридмана и некоторых других, кто в молодости проложил себе дорогу, бросив вызов советскому государству и плановой системе, **Михаил Ходорковский** поначалу был истинным образцом молодого коммунистического чиновника. Родившись в 1963 году, он «вознесся» из бедной семьи, живущей в московской коммунальной квартире, вверх – к власти, богатству и включению в пятерку журнала «Форбс». Он начинал в комсомоле (коммунистическом союзе молодежи); в 1986 году, через год после прихода к власти Горбачева, окончил престижный Химико-технологический институт им. Менделеева. Кроме того, он в течение двух лет изучал право и занимался финансами в институте им. Плеханова<sup>79</sup>. В декабре 1987 года вместе с 12 сокурсниками по институту им. Менделеева он открыл кофейню и дискотеку, а вскоре после этого организовал Межотраслевой центр научно-технического прогресса, из начальных букв названия которого возникает аббревиатура «Менатеп». Это был кооператив с широкой сферой интересов, который старался финансировать работу тринадцати приятелей – выпускников химико-технологического института. Они предлагали свои навыки проведения научных исследований, особенно в области химии, автоматизации и компьютеризации. Как и для Фридмана, одним из главных источников доходов была покупка и продажа компьютеров. Они также давали деньги взаймы своим сокурсникам и работали примерно как кредитный союз.

В августе 1988 года кооператив был преобразован в Межбанковскую организацию научно-технического прогресса, с тем же названием. Как мы видели в главе 5-й, 29 декабря 1988 года «Менатеп» официально получил разрешение на создание «Коммерческого инновационного банка», который был совместным с

«Менатепом» и советским «Жилсоцбанком» предприятием. Его начальный капитал составлял 2,5 млн. рублей, что в то время было равно примерно 4 млн. долларов<sup>80</sup>. Согласно некоторым сообщениям, первые депозиты банка, возможно, включили в себя средства Центрального Комитета комсомола и, может быть, даже самой Коммунистической партии<sup>81</sup>. Ходорковский как-то признался, что искал содействия со стороны Государственного комитета по науке и технике, надеясь в его лице найти защиту от «наездов» со стороны милиции, ибо этот государственный комитет, разумеется, работал в тесном контакте с КГБ<sup>82</sup>.

В 1990 году «Коммерческий инновационный банк» был перерегистрирован вновь как акционерное общество «Менатеп», а Ходорковский стал председателем совета директоров. Это был первый за семьдесят лет случай, когда люди смогли открыто приобретать акции подобных организаций. Для привлечения инвесторов Ходорковский также сделал акционеров членами Клуба акционеров «Менатепа», который был создан в августе 1991 года<sup>83</sup>.

Когда началась кампания по приватизации государственных предприятий, «Менатеп» воспринял это как возможность расширить свои интересы за пределы банковского бизнеса. Он учредил некий рынок для ваучеров, выпущенных государством, и использовал эти ваучеры для получения контроля над рядом недавно приватизированных предприятий. С этой целью в 1992 году банк создал холдинговую компанию «Роспром» – для управления своей промышленной собственностью. Хотя «Менатеп» напрямую контролирует всего несколько предприятий, главным образом металлургические предприятия и производителей бумаги, большинство из его приблизительно сорока промышленных холдингов можно разделить на шесть категорий: химические, строительные, текстильные, выпускающие товары народного потребления, угле- и нефтедобывающие<sup>84</sup>. Самый успешный и «спорный» среди них – холдинг «ЮКОС», ставший крупнейшей в стране нефтяной компанией. До приобретения «ЮКОСа» участие Ходорковского в нефтяном бизнесе было ограничено его недолгой работой в качестве заместителя министра топлива и энергетики в 1993 году.

В декабре 1995 года, участвуя в одном из печально известных аукционов, проводимых в рамках программы «Займы за акции»<sup>85</sup>, «Менатеп» получил 78% акций «ЮКОСа» всего за 309 млн. долларов. Неплохая сделка! К 2002 году капитализация «ЮКОСа» составляла приблизительно 15 млрд. долларов<sup>86</sup>.

В мае 1997 года Ходорковский сменил название своей должности – стал председателем правления «Роспрома». Это позволило ему уделять больше времени промышленным владениям банка. Он также занял президентский пост в компании «ЮКОС». Некоторые из его шагов вызвали основательную критику, особенно со стороны миноритарных акционеров, которым принадлежали акции некоторых дочерних компаний «Роспрома». «Амоко», бывшая американская нефтяная компания, теперь принадлежащая «БП/Амоко», была одним из его самых жестких критиков<sup>87</sup>. Иностранные банки Японии, Германии и Южной Африки тоже сетовали на то, что «ЮКОС» снизил стоимость обеспечения, которое он называл в качестве залога под займы, которые эти банки выдавали<sup>88</sup>. Также российской Федеральной комиссии по ценным бумагам было поручено установить законность ссуды в 800 млн. долларов, которую «ЮКОС» получил, предоставив в качестве залога имущество «Самаранефтегаза», одной из своих подконтрольных компаний. Мелкие акционеры «Самаранефтегаза» тоже жаловались на то, что их нефтяная компания была продана «ЮКОСу» по невероятно низкой цене, таким образом обеспечив «ЮКОСу» доход по сделке, и с тем результатом, что «Самаранефтегаз» работала себе в убыток<sup>89</sup>. В другом случае «Роспрому» было отдано распоряжение вернуть правительству два крупных завода – «Волжский трубопрокатный завод» и химическую компанию «Апатит», которую он приватизировал в 1994 году «Роспром» обвинили в том, что он не сумел обеспечить инвестиции для этих компаний, что было условием, по которому предприятия были приобретены у государства<sup>90</sup>.

Операции самого «Менатепа» были не менее спорны. Например, в 1994 году Федеральный резервный банк США распорядился о проведении расследования ЦРУ, чтобы выяснить, был ли этот банк связан с противозаконной деятельностью в США, в том

числе с организованной преступностью<sup>91</sup>. И хотя говорили, что в докладе прозвучало предупреждение о том, что «большинство российских банков находятся под контролем внушающей ужас мафии», очевидно, что единственным банком, названным прямо, был «Менатеп»<sup>92</sup>. Эти обвинения снова всплыли, когда «Менатепу» вместе с «Бэнк оф Нью-Йорк» (Bank of New York) приписали причастность к «отмыванию» российских денег. Эти обвинения Ходорковский отрицал<sup>93</sup>.

Во время финансового кризиса 17 августа 1998 года Ходорковскому, чьи руки оказались более проворными, чем у Гудини\*, удалось защитить себя за счет вкладчиков и кредиторов. Подобно большинству крупных московских банков, «Менатеп» вложил значительные средства в ГКО российского правительства. Когда правительство объявило о том, что оно перестает выплачивать проценты или погашать эти бумаги, «Менатеп» стал неплатежеспособным и был вынужден закрыть свои двери, аннулирував вклады тысяч предприятий и граждан. Кроме этого, «Менатеп» не выплатил 236 млн. долларов в счет погашения ссуд западных банков<sup>94</sup>. Некоторые утверждают, что г-н Ходорковский вместе с рядом других российских олигархов был заранее предупрежден о грядущем решении правительства перестать поддерживать рубль, что дало ему время перевести свои рубли в доллары. К тому же г-н Ходорковский поспешил перевести немногие «жизнеспособные» средства «Менатепа» в «новый» банк, переименованный в «Менатеп Санкт-Петербург», таким образом он не допустил их захвата своими кредиторами<sup>95</sup>. Он также переместил акции некоторых из своих подконтрольных нефтяных предприятий, чтобы уменьшить стоимость акций «ЮКОСа», находящихся в качестве залога у западных кредиторов<sup>96</sup>.

Поскольку банковский кризис был столь глубоким, в «Менатепе» оставалось не так уж много средств, которые Ходорковский мог присвоить. Что помогло ему больше всего, так это значительный рост цен на нефть в 1999 году, – это толкнуло вверх стоимость «ЮКОСа». Ходорковский, получивший второй шанс, решил

---

\* Гудини – известный американский фокусник (примеч. переводчика).

отойти от своей прежней бизнес-стратегии и начать позиционировать себя как борца за права акционеров и инвесторов. В этом образе он начал активную PR-кампанию, чтобы убедить западных инвесторов в том, что «ЮКОС», у которого отношение цены акций к их доходности колебалось от одного до двух, будет хорошим вложением средств. Дабы показать, что его намерения серьезные, он пригласил несколько западных управленцев, а также западные бухгалтерскую и PR-компании и назначил пять иностранцев в Совет директоров, в том числе адвоката из Вашингтона Сару Кэри, бывшего вице-президента «Филипс-Петролеум» Раджа Кумара Гупту и Мишеля Сублина, казначея «Шлюмбергера»<sup>97</sup>. Чтобы продемонстрировать, насколько более гражданской стала позиция «ЮКОСа», он пожертвовал 1 млн. долларов библиотеке Конгресса США и основал Открытый российский фонд, членом совета попечителей которого, наряду с прочими, стал Генри Киссинджер<sup>98</sup>. Эта стратегия также предполагала урегулирование вопросов с прежними исками акционеров, поданными некоторыми банками, такими как «АйЭнДжи Бэрингз» (ING Barings) и «Креди Лионе» (Credit Lyonnais). Он также предложил пойти на компромисс с инвесторами – физическими лицами, такими как Кеннет Дарт. Дарт заявлял о том, что его обманом лишили миллионов долларов, когда Ходорковский «увел» средства из подконтрольных ему нефтяных предприятий, инвестором которых был Дарт, но которые в конечном счете контролировались Ходорковским и «ЮКОСом»<sup>99</sup>. В рамках этого же компромисса «ЮКОСу» пришлось приостановить свою PR-кампанию, которая изображала Дарта как «похитителя» средств, а «ЮКОС» – как невинную жертву<sup>100</sup>.

Нам остается посмотреть, удалось ли г-ну Ходорковскому, прежде одному из самых печально известных нарушителей западных корпоративных управленческих процедур, подавить в себе «условный рефлекс», заставляющий его вести себя неэтично, и подчиниться тем правилам поведения, которые до этого были ему столь чужды. Проблема состоит в том, чтобы определить, действительно ли он по-настоящему изменился или просто пришел к заключению, что, украв все, что можно, в России, он должен обратить свой взгляд за ее границы. Ведь еще в 1999 году Ходорков-

ский менял место проведения собрания акционеров, предварительного не предупреждая об этом миноритариев. Он перенес его в место, находящееся в 160 км от Москвы, так что они не имели возможности присутствовать на этом собрании и проголосовать против продажи имущества «ЮКОСа» некой оффшорной компании, которая, как предполагалось, тоже находилась под контролем Ходорковского<sup>101</sup>. В январе 2002 года правительственная Счетная палата обвинила «ЮКОС» в причастности к расхищению средств «Истерн Ойл»<sup>102</sup>. Так же PR-ходом «ЮКОСа», демонстрирующим его поддержку американских намерений уменьшить американскую зависимость от саудовской нефти и между делом привлечь внимание к акциям «ЮКОСа», была доставка в Хьюстон, штат Техас, целого танкера нефти в июне 2002 года. Однако, поскольку «ЮКОС», очевидно, еще не стал до конца послушным «корпоративным гражданином», полностью следующим законам корпоративного поведения, груз с этого танкера был захвачен хьюстонской нефтяной компанией «Дардана» (Dardana), обвинившей «ЮКОС» в неуплате по счетам этой компании<sup>103</sup>. «Дардана» заявляет, что «ЮКОС» должен ей 17 млн. долларов согласно решению, вынесенному в 1988 году шведским арбитражным судом.

Действительно ли «ЮКОС» начал с чистого листа? На этот вопрос инвесторы, в том числе и западные, отвечают, что да. В 2001 и 2002 годах они приобретали акции «ЮКОСа» и тем самым подняли значение отношения цены акции «ЮКОСа» к ее доходности до восьми, а иногда и до десяти. Это означало четырехкратное увеличение состояния г-на Ходорковского, которое, как он признался, в июне 2002 года составляло 7,6 млрд. долларов<sup>104</sup>.

Не все олигархи были продуктами дорыночной эпохи. Одним из самых молодых стал **Роман Абрамович**. В течение некоторого времени он был, возможно, наименее известным, почти олигархом-«невидимкой». Немногие имели представление даже о том, как он выглядит; в 1999 году газета «Версия» предложила награду первому человеку, который отыщет его фотографию.

Хотя, возможно, он и был новичком в этой группе, восхождение Абрамовича было стремительным, а политика искусной. Так, только в 2000 году его имя появилось в списке десяти самых вли-

ятельных бизнесменов России. Он, как и все другие, согласен с тем, что в основном своим успехом обязан Борису Березовскому. Под покровительством Березовского Абрамовичу удалось завоевать доверие старшей дочери Ельцина Татьяны Дьяченко, затем самого Ельцина и при помощи «маневров», характерных для всех «выживших» олигархов, добиться поддержки со стороны преемника Ельцина, Владимира Путина. Совершенно не случайно муж Татьяны Дьяченко Алексей возглавил «Ист Коуст Петролеум» – нефтетрейдинговую компанию, продававшую нефть, приобретенную у нефтеперерабатывающих заводов, принадлежащих «Сибнефти», компании, созданной Березовским и позже перешедшей под контроль Абрамовича<sup>105</sup>.

«Сибнефть» была одной из частных нефтяных компаний, созданных на базе Министерства энергетики. В президентском указе от 24 августа 1995 года говорилось о необходимости создания сибирской нефтяной компании. Пять дней спустя президент Ельцин издал следующий указ, объявляющий о создании будущей компании «Сибнефть», шестой по величине нефтяной компании в России. На одном из первых аукционов, проводимых в рамках программы «Займы за акции», на продажу был выставлен 51% акций «Сибнефти»<sup>106</sup>. «Финансовая нефтяная компания» (ФНК), прежде никому не известная, получила контроль над «Сибнефтью» за незначительную цену – 100 млн. долларов – и обещание будущих инвестиций<sup>107</sup>. Говорят, что на тот момент «Сибнефть» стоила по меньшей мере 600 млн. долларов<sup>108</sup>. 95% ФНК контролировалось компанией «Элкион Секьюритиз» (ALKION Securities), которая полностью принадлежала банку «СБС Агро», подконтрольному Александру Смоленскому, который, в свою очередь, как говорят, действовал от лица Березовского. Тем не менее так называемый «аукцион», устроенный в рамках программы «Займы за акции», проводился «Нефтяной финансовой компанией», или НФК (обратите внимание на сходство в названиях с ФНК), которая была тесно связана с Борисом Березовским<sup>109</sup>. Бывший телохранитель Ельцина Александр Коржаков, совсем не большой почитатель Березовского, сообщает о том, что Березовский просил Кремль оставить «Сибнефть» за ним в качестве персонального

«фонда прикрытия», чтобы он мог финансировать работу телекомпании ОРТ.

Абрамович появился на сцене – в «Сибнефти» – на следующий год. И хотя некоторые из его последующих контактов имеют отношение скорее к политике, чем к нефти, однако по образованию и по прежнему опыту работы Абрамович был специалистом-нефтяником. Он родился 24 октября 1966 года в Саратове, в четыре года остался сиротой и воспитывался бабушкой и дедушкой, жившими в Республике Коми. Он окончил Институт нефтяной и газовой промышленности им. Губкина в Москве<sup>110</sup>. После института он занялся нефтяным бизнесом и к началу 1992 года торговал различными товарами, в основном нефтью. В том же году его обвинили в использовании фальшивых документов при продаже сибирской нефти, рассмотрение иска был перенесено из Москвы в провинциальный суд, где обвинения были сняты<sup>111</sup>. Продолжая торговать нефтью и другими товарами, он стал главой московского офиса «Руникама», швейцарской трейдинговой компании, которая работала по той же схеме, что и описанные выше российские трейдинговые компании. На втором аукционе, проводимом в рамках программы «Займы за акции» в 1996 году, на котором были выставлены на продажу остальные акции «Сибнефти», «Руником» приобрел 12,2% предложенных акций<sup>112</sup>. Принимая во внимание то значительное число акций, которое находилось под контролем у Абрамовича благодаря «Руникуму», его сделали членом совета директоров «Сибнефти», а позже назначили главой московского офиса «Сибнефти». К 2000 году под его контролем, как сообщалось, находилось более 40% акций «Сибнефти»<sup>113</sup>.

Что касается Березовского, то он после, как казалось, поначалу успешных отношений с Путиным сделал неправильный шаг – возможно, разрешил критиковать то, как Путин отреагировал на гибель подводной лодки «Курск». В результате вскоре Березовский обнаружил, что он оказался кандидатом «навывлет» из окружения Путина, и по этой причине – «навывлет» из самой России.

После того как было проведено несколько расследований и сохранялась опасность новых, Березовский, как мы уже видели, оставил свое место в Думе и нашел себе убежище в Англии. Абра-

мович же, напротив, оставался одним из немногих олигархов все еще находившихся в окружении Путина в 2002 году. Более того, когда Березовский решил, что будет лучше, если он «обналичит» некоторые из своих инвестиций, то он продал свои акции телекомпании ОРТ Абрамовичу за 80 млн. долларов. В свою очередь, Абрамович, повинувшись чувству долга, передал свои «голосующие права» государству, таким образом гарантировав Путину контроль над крупнейшей телекомпанией страны и в то же время устранив еще одного критика<sup>114</sup>.

Абрамович предохранился, словно изоляционной лентой от «коротких замыканий», от разных интриг. При последующей демонстрации правительственного фаворитизма Путин и руководители антимонопольных учреждений безучастно наблюдали за тем, как Абрамович расширял границы своей империи, создавая «РУСАЛ» («Русский Алюминий»), российскую алюминиевую монополию, вместе с другим олигархом, **Олегом Дерипаской**, которому на тот момент было всего 32 года. Каждому из них принадлежит по 50% акций<sup>115</sup>. «РУСАЛ» контролирует 80% производимого в России алюминия и занимает второе место среди мировых производителей. Ему также принадлежит 25% «ГАЗа» – производителя автомобилей, выпускающего легковые автомобили «Волга» и малотоннажные грузовые автомобили «ГАЗель»<sup>116</sup>. И хотя против «Русского Алюминия» Дерипаски и одного из их партнеров, Михаила Черного в конце 2000 года был подан иск в суд Нью-Йорка по обвинению, в частности, в «отмывании» денег, вымогательстве и даже попытке совершения убийства, имя Абрамовича в иске не фигурировало<sup>117</sup>.

Тем не менее и Абрамович не избежал критики. В своем интервью газете «Ле Монд» Джалол Хайдаров, бывший партнер Черного, обвинил и Абрамовича, и Дерипаску в сближении двух кланов, административного и преступного<sup>118</sup>.

Абрамовича критиковали и за его нефтяные сделки. Проведя в октябре 2001 года сложную операцию, которая многим казалась попыткой нанести удар по интересам мелких акционеров, Абрамович передал контроль над «Сибнефтью» и большей частью другой своей собственности структуре, названной им

«Миллхаус Кэпитал» (Millhouse Capital), базирующейся в Лондоне<sup>119</sup>. Практически за ночь «Миллхаус» перешли 88% акций «Сибнефти», 50% «Русского алюминия» и 26% «Аэрофлота», а также доли во владении некоторыми электростанциями, заводами по производству дизельных двигателей, «ГАЗом» и Усть-Илимскими целлюлозно-бумажными предприятиями. (Усть-Илимск был предметом ожесточенных и неистовых споров. Дерипаска пытался захватить контроль, отправив туда несколько своих вооруженных «представителей».) Финансовый аналитик инвестиционной фирмы «Тройка-Диалог» полагает, что стоимость «Миллхауса» составляет 5 млрд. долларов и компания производит приблизительно 3–4% российского ВВП<sup>120</sup>.

В сентябре 2001 года, перед тем как передать «Сибнефть» и другие свои предприятия компании «Миллхаус», Абрамович выкинул один из своих трюков, заставивший иностранных инвесторов сильно усомниться в необходимости вкладывания средств в российские компании. Всего лишь через два месяца после того, как он превозносил «Сибнефть» за создание нового кодекса корпоративного управления, который будет «справедлив по отношению к инвесторам», президент «Сибнефти» Евгений Швидлер обнародовал тот факт, что «Сибнефть» перепродала 27% своих акций обратно своим «основным акционерам», у которых она в декабре 2000 года приобрела эти акции за 542 млн. долларов<sup>121</sup>. По слухам, цена, по которой акции были перекуплены, была значительно меньше 542 млн. долларов. Но что разгневало сторонних наблюдателей больше всего, так это то, что сразу же после этой тайной перекупки акций «своими» акционерами, «Сибнефть» объявила о выплате огромных – на 612 млн. долларов – дивидендов своим акционерам (в первую очередь Абрамовичу, который, как считалось, контролировал 87% акций компании), что в известном смысле было расхищением средств «Сибнефти», организованным с целью предоставления средств Абрамовичу и его друзьям для совершения этой самой перекупки<sup>122</sup>.

Абрамович не стал ограничивать свою активность исключительно сферой бизнеса. Вступив на политическую арену, он победил на выборах в Думу 1999 года. Кроме того авторитета, ко-



торым обеспечивает депутата думское кресло, ему гарантируется и судебный иммунитет. В 2001 году Абрамович выиграл губернаторские выборы на Чукотке, отдаленном регионе на Дальнем Востоке. До этого жители этого региона выбирали Абрамовича своим депутатом в Государственной Думе.

Возможно, Абрамовичу был необходим некоторый иммунитет. Согласно обвинениям швейцарских следователей, «Руником» предположительно сыграл решающую роль в том, что западные фирмы выиграли строительные контракты в России на реконструкцию Кремля, российского Белого дома, президентского самолета Ельцина и гостиницы «Белград» – контракты, связанные с «откатами» и «отмыванием» денег<sup>123</sup>.

Согласно некоторым источникам, Абрамович, кроме «Руника», контролирует еще три фирмы. Это «СИНС» (SINS), «Рифейн Ойл» (Rifain Oil) и «Финансовая нефтяная компания» (ФНК) – компания, получившая контроль над «Сибнефтью» по сходной цене в декабре 1995 года. Считалось, что в середине апреля 1999 года эти фирмы контролировали 91,6% «Сибнефти»<sup>124</sup>.

Под крылом Абрамовича «Сибнефть» продолжала пользоваться расположением со стороны ельцинского, а затем и путинского правительства. Так, Абрамович «надавил» на Министерство нефтяной промышленности, чтобы оно включило «Сибнефть» в число компаний, имеющих разрешение на экспорт части иракской нефти, отправляемой в Россию в счет погашения долгов. Этим было отменено более раннее решение, в соответствии с которым это право было отдано компании «Транснефтьэкспорт»<sup>125</sup>. Кроме этого «Руником» стал единственным торговым посредником государственной нефтяной компании «Славнефть».

Однако «Сибнефть» не избежала «притеснений» со стороны государства. В августе 2000 года в офисах «Сибнефти» побывала с проверками налоговая полиция, хотя, видимо, эта акция была направлена скорее против Березовского, имевшего отношение к негативу о Путине, показанному в новостях телеканала ОРТ<sup>126</sup>. Проверка также могла быть реакцией на появившиеся в прессе сообщения о том, что из всех нефтяных компаний, ни одна из которых, как считалось, не выплачивала полной суммы своих на-

логов, «Сибнефть» платила меньше всех. Очередным доказательством влияния Березовского и Абрамовича стал вскрывшийся факт уплаты «Сибнефтью» налогов из расчета 19 рублей за тонну нефти, добытой или обработанной, тогда как «ЛУКОЙЛ», на тот момент крупнейшая компания, также имевшая политические связи, платила более 135 рублей за тонну<sup>127</sup>.

## II

Появление бизнес-олигархов кажется уникальным российским явлением. Богатые люди есть и в других странах с переходной экономикой, но их число меньше, и они не имеют такого влияния на экономику и правительство, как российские олигархи. В других странах с переходной экономикой представителям *номенклатуры*, директорам заводов или предпринимателям не позволили захватить контроль в таком масштабе над промышленными министерствами, фабриками или природными ресурсами. Или они не смогли этого сделать.

Не существует единого объяснения тому, почему российские реформы развивались именно в таком направлении. Тот факт, что в других странах не было природных богатств России, конечно, является одной из причин. «Исходные условия» были другими и в Восточной Европе, и в Китае; там было меньше того, что можно было украсть, и это означало, что было просто невозможно сформировать такой «ансамбль» из сырьевых, нефтяных, никелевых, газовых, алюминиевых и стальных магнатов.

Но «жокеи» – те, которые разрабатывали приватизационный курс в России, – также несут ответственность за то, что произошло. Решимость, с которой так стремительно приватизировались государственные предприятия, вступала в противоречие с существующими правительственными постановлениями, разработанными для эпохи централизованного планирования и государственной собственности. Законов, регулирующих деятельность частных предприятий, не существовало. Поэтому в самом правительстве, по существу, отсутствовали ограничения на то, что можно делать, – «углы срезались», «глаза на все закрывались», активы и имущество разворовывались, «услуги» оказывались. И, опять же

в отличие от любой другой страны, новым предприятиям вместо поддержки ставили подножки. В результате недавно приватизированные государственные предприятия не испытывали конкуренции со стороны других предприятий. В отсутствие ограничений со стороны правительства или конкурентов по бизнесу не было ничего, что помешало бы представителям *наменклатуры* захватить промышленные министерства, такие как министерства газовой и нефтяной промышленности. Кто же еще знал лучше всего, как управлять «Газпромом» или «ЛУКОЙлом»? В то же время решение отказаться от понятия «экономические преступления» и узаконить частную инициативу развязало руки целому классу энергичных и изобретательных дельцов, которые до тех пор работали за рамками того, что было законно и приемлемо в обществе. С исчезновением централизованного планирования их навыки были признаны законными. Из парий они превратились в плутократов. Те, кто были решительно настроены и вполне способны проложить себе дорогу через хаос переходного периода от коммунизма к рынку, поняли, что если они научились выживать еще в советскую эпоху, то теперь у них уже почти нет ограничений в том, что делать и что приобретать.

Тем не менее каждому олигарху приходилось искать хороших взаимоотношений с высокопоставленным государственным чиновником или его родственниками, будь то президент Борис Ельцин, его дочь, его администрация или местные губернаторы. Интриги, связи и «откаты» значат больше, чем талант. Это было особенно верно в первые годы переходного периода. Как и в царские времена, было необходимо иметь покровителя «при дворе» в Москве, Санкт-Петербурге или в провинции для обеспечения защиты от бюрократов, налоговой полиции и прокуроров. Как со временем фактически обнаружат и Гусинский, и Березовский, без такого высокопоставленного патрона, или *крыши*, было практически невозможно оставаться у руководства. Даже при Путине власть закона в России все еще менее важна, чем власть тех, кто «в законе».

Экономическая олигархия сформировалась несмотря на тот факт, что российская экономика находилась в состоянии постоянного спада. По крайней мере до 1998 года российские олигар-

хи преуспевали, в то время как большая часть людей вокруг них терпела лишения, а экономика падала. Однако, за исключением Гусинского с его независимыми СМИ, трудно увидеть, что же олигархи как класс создали в качестве новых ценностей или богатства, которыми бы они поделились с обществом в целом.

Учитывая презрительное отношение общества к олигархам, а также путинское прошлое в КГБ, ожидание того, что Путин ударит по олигархам, было повсеместным. Путин действительно несколько раз заявлял, что он уничтожит олигархов как класс. Так, в интервью в декабре 2000 года он сказал: «В нашей стране представители крупного бизнеса, которые пытаются влиять на принятие политических решений, оставаясь в тени, считаются олигархами. Такой группы людей быть не должно»<sup>128</sup>. Хотя крупные бизнесмены все-таки должны существовать, «я не могу представить где-либо вокруг меня людей, пытающихся оказывать влияние, оставаясь в тени»<sup>129</sup>. Или раньше, 25 февраля 2000 года, во время своей предвыборной кампании: «Спрашивается, какими же должны быть отношения с так называемыми олигархами? Таковыми же, как и с любыми другими людьми. Таковыми же, как и с владельцем небольшой пекарни или обувной мастерской»<sup>130</sup>.

И хотя эти эмоциональные высказывания, возможно, и объясняют поведение Путина в отношении тех олигархов, которые, кроме всего прочего, являются и его критиками, таких как Гусинский или Березовский, они не отражают его отношения к олигархам в целом. Путин не только продолжал встречаться с небольшой избранной группой олигархов так же, как делал это Ельцин, но он ничего не сделал, чтобы приструнить своих фаворитов, например Абрамовича, которые продолжали свою практику овладения все большей собственностью и получения нового монопольного контроля над целым рядом отраслей промышленности. И если Березовский в 1997 году бахвалился тем, что семь олигархов контролируют 50% российской экономики, то в начале 2001 года, при Путине, пять олигархов контролировали 95% производства алюминия в стране, 18% добычи нефти, 40% разработок меди, 20% производства стали и 20% автомобильной промышленности<sup>131</sup>.

## «ФИМАКО», Российский Центральный Банк и отмывание денег

**ОЛИГАРХИ** были не единственными, кто воспользовался переходным периодом для собственного обогащения. Точно так же поступили и государственные чиновники, некоторые из которых принадлежали к самым «верхам»<sup>1</sup>. Но было и небольшое число тех, кто, оглядываясь на советские времена, старался содействовать росту своих организаций даже в большей мере, чем росту своего блага, и расширению масштабов российского национального влияния. Они действовали так, будто Советский Союз никогда не распадался. Это означало действовать, отстаивая политические и стратегические интересы России, даже если бы эти действия имели негативные экономические и финансовые последствия. При этом подобное поведение дает повод бизнес-лидерам рассматривать Россию в качестве финалиста, если и не победителя, в рейтинге самых коррумпированных и сложных для ведения бизнеса стран мира. Здесь находит свое отражение не только нечестная деятельность частных предпринимателей, но иногда и «отклоняющееся» поведение государственных чиновников и их постоянная готовность к вымогательству.

Использование Госбанком и его правопреемником РЦБ засекреченного предприятия, названного «ФИМАКО» (Financial Management Company), для укрытия миллиардов долларов от зарубежных судов и кредиторов является превосходным примером таких должностных неправомочных действий. Это не просто факт прямого расхищения или разграбления государственной казны, обычного для некоторых стран Африки, Азии или Латинской Америки, а намного более изощренный пример злоупотребления доверием своей и зарубежных стран, включающий одобрение государством «отмывание» денег. По общему признанию, решение об укрытии средств при помощи «ФИМАКО» поначалу, вероятно, было благородным и продиктованным самыми лучшими побуждениями. Но, как мы увидим, со временем высшее руководство РЦБ сосредоточило свои основные усилия на «отмывании» банковских резервов и зарубежных займов, преследуя собственные цели, а не на создании честной и эффективной коммерческой банковской системы. Однако если руководитель РЦБ вовлечен в «отмывание» денег на самом высоком уровне, то как можно ожидать, что он будет служить образцом для подражания для остальной страны?

Обман РЦБ и использование им «ФИМАКО» интригует не только потому, что все это, возможно, не единожды способствовало «набегу» на рубль, но также и потому, что «ФИМАКО», возможно, использовалось, по крайней мере косвенно, для проведения денежных «вливаний» в Бориса Ельцина и его президентскую кампанию 1996 года. Все это включало неправомерное использование не только российских средств и резервов РЦБ, но и займов МВФ. Даже если действия РЦБ не всегда были совсем уже противозаконными с точки зрения российского законодательства, то они несомненно были неэтичными.

Ниже мы постараемся объяснить, что делали руководители РЦБ и как случилось, что они стали действовать таким образом. В частности, каким образом различные руководители РЦБ, по крайней мере те, что занимали этот пост до 2002 года, научились так уметь использовать такие западные рыночные организации, как «ФИМАКО». Вспомним, что все их изначальное образование

и опыт были получены в условиях экономики Советского Союза с государственным правом собственности и централизованным планированием. Где же они научились «техникам», в понимании, а тем более отслеживании которых, испытывают проблемы некоторые из самых искушенных банковских специалистов?

## I

Российские руководители Центрального Банка посткоммунистической эпохи честно добились всего своей изворотливостью. Наряду с нацистами банкиры советских времен, работавшие с международными банками и в сфере внешней торговли, были среди тех, кто первыми в новейшей истории занялся «отмыванием» денег. Наряду с другими схемами они разработали запутанные процедуры для направления недокументированных средств незаконным образом зарубежным коммунистическим партиям.

Постсоветские руководители Центрального Банка в России просто пошли по стопам своих коммунистических предшественников и унаследовали их традиции. Действительно, многие постсоветские руководители Центрального Банка остались на тех же постах, что они занимали и в советские времена. Лучший пример такой преемственности – Виктор Геращенко (см. таблицу 8.1). Он родился в 1937 году, и его отец, Владимир Геращенко, был заместителем директора Госбанка, советского государственного банка, и наркомом финансов, участвовавшим в Потсдамской конференции 1945 года вместе со Сталиным, Черчиллем и Трумэном. Он был советским представителем на Бреттон-Вудской конференции, где были составлены предложения по созданию Всемирного банка и МВФ<sup>2</sup>. Занявшись «семейным бизнесом», Виктор в конце концов превзошел своего отца, став председателем Госбанка, этот пост он занимал с 1989 по 1991 год.

С крахом коммунизма и Советского Союза Госбанк был поделен между пятнадцатью бывшими советскими республиками. В то время как основные банковские функции в России были переданы РЦБ и, таким образом, остались под контролем правительства, некоторые, но не все отделения бывшего Госбан-

Таблица 8.1. **Виктор Геращенко, резюме**

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Родился</b>      | 21 декабря 1937 г.   |
| <b>Отец</b>         | Заместитель председателя, Госбанк  |
| <b>Образование</b>  | Московский финансовый институт, окончил в 1960 г.  |
| <b>Место работы</b> | 1960 Бухгалтер, Госбанк  |
|                     | 1961 Инспектор и затем начальник отдела, Внешторгбанк  |
|                     | 1965–1967 Московский народный банк (МНБ), Лондон   |
|                     | 1967 Заместитель управляющего, отделение МНБ, Бейрут, Ливан  |
|                     | 1972 Заместитель управляющего, Внешторгбанк, Москва  |
|                     | 1974 Председатель правления, «Ост-Вест Хандельсбанк», Франкфурт  |
|                     | 1977 Председатель правления, отделение МНБ, Сингапур   |
|                     | 1982 Первый заместитель председателя правления, Внешторгбанк, Москва (в 1985 г. стал называться Внешэкономбанк)                  |
|                     | 1989–1991 Председатель, Госбанк  |
|                     | июль 1990 – август 1991 Член Центрального Комитета Коммунистической партии   |
|                     | 1991–1992 Руководитель, департамент по вопросам кредитно-денежной политики, Международный фонд экономических и социальных реформ |
|                     | 17.07.1992 Исполняющий обязанности главы РЦБ   |
|                     | 04.11.1992 Утвержден на посту председателя РЦБ   |
|                     | 14.10.1994 Смещен с должности в РЦБ  |
|                     | 1994–1998 Председатель, ММБ (Московский международный банк)  |
|                     | 11.09.1998 Председатель РЦБ  |
|                     | 15.03.2002 Вынужден уйти с поста председателя РЦБ  |

ка были «раскручены» как коммерческие и инвестиционные банки, и в конце концов несколько из них было приватизировано. После того как в июле 1992 года свой пост председателя РЦБ оставил Григорий Матюхин, 17 июля на его место пришел Геращенко. Он работал в качестве исполняющего обязанности председателя, а затем, с ноября, в качестве председателя, до тех пор, пока он не был смещен со своего поста через несколько дней после обвала рубля в «черный вторник» 11 октября 1994 года. Затем Геращенко стал председателем «Московского международного банка» – частного банка, дела которого он вел на протяжении четырех лет. После того как рубль снова обвалился 17 августа 1998 года (на этот раз это было названо «черным понедельником»), Геращенко 11 сентября 1998 года был вновь назначен на должность председателя РЦБ. Другими словами, тот же самый человек, что управлял Госбанком Советского Союза, впоследствии дважды работал на посту главы РЦБ в рыночную эпоху. Поэтому и неудивительно, что Геращенко снова ввел многое из политики времен Госбанка, некоторые практики которого были изначально разработаны в большей мере для того, чтобы замаскировать советские политические цели, а не для того, чтобы вести легитимную монетарную политику Центрального Банка.

## II

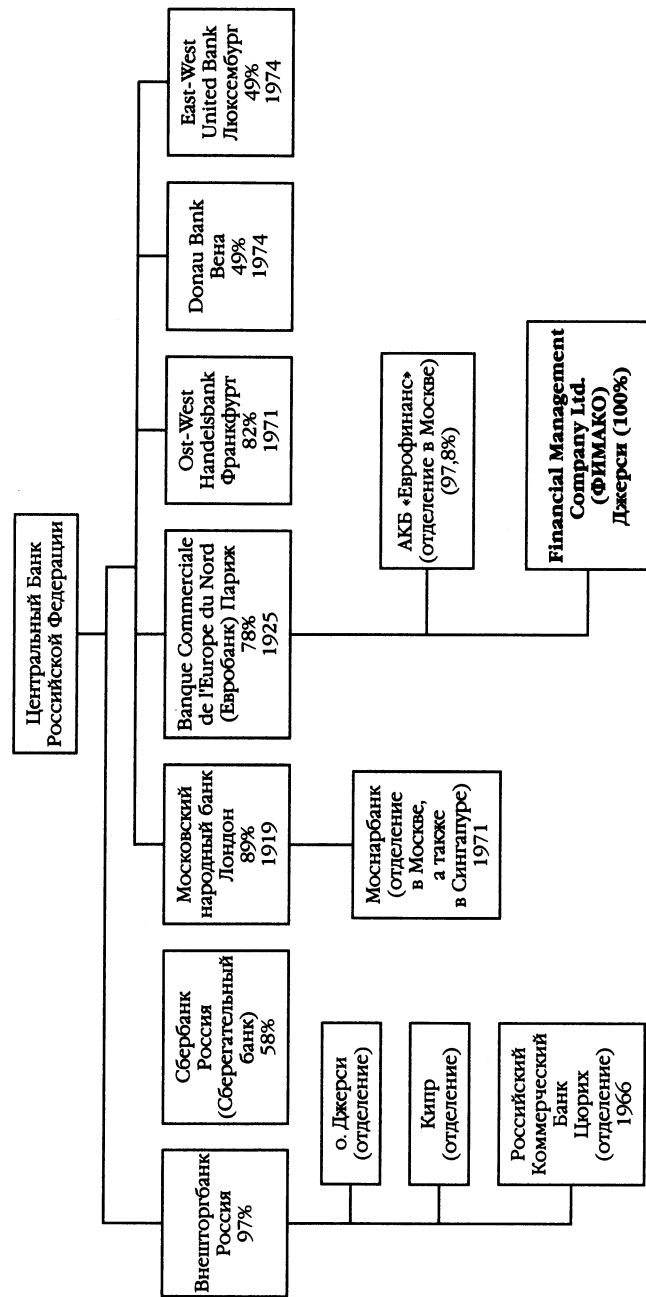
Так как это противоречило советскому образу борца с экономическим империализмом и колониальной эксплуатацией, то мало что было известно о советской экономической деятельности за пределами Советского Союза. Тот факт, что СССР стал самым крупным в мире импортером зерна и основным экспортером нефти и все большего количества природного газа, видимо, не опровергал идеологических принципов коммунизма. Неловкость же состояла в том, что кроме ведения обычных дел, связанных с экспортом и импортом, Советский Союз также обладал скромной, но эффективной сетью транснациональных корпораций и банков, стратегически расположенных по всему миру, о чем в то время знали немногие даже в СССР<sup>3</sup>.

Очевидно, функцией этих транснациональных организаций было способствовать внешнеторговой деятельности Советского Союза. Например, «НАФТА-Б» в Бельгии и «НАФТА-ВБ» в Великобритании были крупнейшими советскими внешними компаниями с точки зрения объема продаж и распоряжались значительной долей нефтяного экспорта СССР. Это приносило им миллиарды долларов прибыли в год. Среди других видов деятельности были сборка, ремонт и продажа автомобилей – «Конела» в Финляндии, «Скальдия-Волга» в Бельгии и «Беларусь-Техника Лтд.» в Канаде. Были и принадлежавшие Советскому Союзу офисы, склады и производственные базы для ремонта и сборки станков, оборудование для лабораторий, лесоматериалы, химические препараты, алмазы, компьютеры, продукты питания, суда и страховки. Существовали и обширные торговые отношения, связанные с продажей советской военной техники. Почти во всех этих сферах был занят персонал, который официально называли представителями отделений Министерства внешней торговли. Однако с некоторой периодичностью постоянный поток этих «деятелей» приостанавливался по причине шпионажа, что, очевидно, было одной из их обязанностей<sup>4</sup>.

Право собственности на эти советские иностранные предприятия было скрыто в лабиринте взаимопересекающихся директоратов. Некоторые из них были акционерными обществами, акции которых принадлежали местным партнерам, но в большинстве случаев действительные права собственности и управления принадлежали Внешнеторговой организации (ВТО), которая была собственностью советского Министерства внешней торговли. Иногда держателями акций были некоторые другие советские зарубежные транснациональные предприятия, которыми, в свою очередь, владели подобные корпорации. Другими словами, каждое из них теоретически владело акциями другого, но настоящим владельцем было советское Министерство внешней торговли. За исключением того, что лишь немногие из этих корпораций, если таковые были вообще, когда-либо получали прибыль, мало что могло бы указать стороннему наблюдателю на то, что эти организации были советской собственностью.

Еще сложнее было распознать отделения зарубежной банковской сети советских времен (см. схему 8.1). Возможно, своим названием «Московский народный банк» в Лондоне (Госбанку, а затем РЦБ принадлежало 88,9% его акций) мог бы подсказать своим клиентам, что он связан с Советским Союзом (но ведь «Гонконг Шанхай Банк» в Гонконге на протяжении многих лет не был связан ни с Шанхаем, ни с Китаем). Права на первоначально основанный в 1917 году в Лондоне дореволюционным московским кооперативным банком «Московский народный банк» вновь созданное Советское правительство заявило в 1919 году и в итоге отдало лондонский банк в подчинение «Внешэкономбанку», дочерней организации Госбанка. Другие банки этой сети, такие как «Банк Коммерциаль де ла Юроп де Норд» (Banque Commerciale de l'Europe du Nord) или «Евробанк» в Париже (РЦБ принадлежало 77,8% его акций), «Ост-Вест Хандельсбанк» (Ost-West Handelsbank) во Франкфурте (РЦБ принадлежало 82% его акций), «Восход Хандельсбанк» (Wozchod Handelsbank) в Цюрихе, «Донау Банк» (Donau Bank) в Вене (РЦБ принадлежало 49% его акций) и «Ист-Вест Юнайтэд Бэнк» (East-West United Bank) в Люксембурге (РЦБ принадлежало 49% его акций), были в значительной степени частью местной среды, а следовательно, гораздо менее распознаваемы. Например, «Банк Коммерциаль де ла Юроп де Норд» был десятым крупнейшим банком во Франции<sup>5</sup>. Но, как и в случае с другими предприятиями советской транснациональной сети, право собственности было покрыто трясиной взаимосвязанных директоратов. Конечным результатом таких стратегий было то, что подчинение этих организаций Москве было не всегда вполне очевидно. Они не только занимались традиционной западной банковской деятельностью, но именно «Евробанку» многие приписывают создание рынка евродолларов в конце 1950-х годов<sup>6</sup>.

Находясь в капиталистическом мире, эти транснациональные банки были вынуждены конкурировать с капиталистическими организациями в условиях западных рынков. Я часто задавал себе вопрос, каким образом они готовили своих людей, рожден-



Источник: Отчет «ПрайсУотерхаусКуперс» об отношениях между Российским центральным банком и Financial Management Company (ФИМАКО), 4 августа 1999 г.

ных и получивших образование в Советском Союзе, к работе в капиталистическом мире, когда до этого их образование ограничивалось советскими университетами и институтами. Так, до того как их направляли за рубеж, большинство руководителей банков практически все свое внимание сосредоточивали на способах выполнения пятилетнего плана. Присутствуя в декабре 1978 года на конференции в Москве вместе с тогдашним председателем Госбанка Владимиром Алхимовым, я спросил его, как его представители могут так хорошо работать в незнакомой среде. Он ответил: «Просто. Прежде чем отправить работников за пределы Советского Союза, мы говорим им, что с этого момента они должны поступать прямо противоположно тому, чему их учили дома».

В то же время пребывание за границей предоставляло возможность учиться на практике, прямо на рабочем месте тому, как организован западный мир. Виктору Геращенко такая возможность предоставлялась несколько раз. Он был направлен в Лондон, где с 1965 по 1967 год работал в «Московском народном банке»<sup>7</sup>. После этого первоначального опыта он в 1967 году провел некоторое время в советском банке в Бейруте в качестве заместителя управляющего, а позже и управляющего перед тем, как его направили во франкфуртский банк, где он работал с 1974 по 1977 год. Поднимаясь по служебной лестнице во Франкфурте, он в конечном счете стал председателем правления банка. Оттуда он был направлен в сингапурское отделение, где ему было поручено разобраться с мошенничеством и растратами своего предшественника. В промежутке он занимал все более высокие посты в Москве, в подконтрольном Госбанку «Внешторгбанке» (позже названном «Внешэкономбанк»; «Внешторгбанк» был возрожден в 1990 году, и ему был передан контроль над российскими зарубежными банками)<sup>8</sup>. А в 1989 году его, хорошо известного у себя в стране и на Западе и разбирающегося в банковском деле в условиях обеих политических систем, назначили председателем правления советского головного Госбанка.

Кроме шпионажа и финансирования внешней торговли, у советской зарубежной сети предприятий и банков была и третья

задача. В обязанности советских транснациональных банков и корпораций входило также финансирование национальных коммунистических партий по всему миру<sup>9</sup>. Это подразумевало «увод» средств от их официальных целей – другими словами, «отмывание» денег.

Мне стало известно об этом феномене в конце 1970-х годов. Один из моих дядей управлял фирмой, которая поставляла провизию для спортсменов каждые четыре года во время Олимпийских игр. Поскольку в качестве места проведения Олимпиады 1980 года была выбрана Москва, он попросил меня помочь ему получить контракт, так как я в 1977 году преподавал в Москве в рамках программы Фулбрайта. Я навел некоторые справки и собрал какую-то информацию, но не более того. В течение некоторого времени и моему дяде не удалось достичь большего. Отказываясь сдаться, он в конце концов получил приглашение на обед с советскими чиновниками, ответственными за проведение Олимпиады, «устроенное» для него Советско-американским торгово-экономическим советом. К огромному удивлению моего дяди, ему напрямую сказали, что, если его фирма желает продолжать свою деятельность по обслуживанию Олимпиады, ему придется заплатить «откат» в размере 400 000 долларов плюс 3–5% от общей суммы, которую ему выплатит Советский Союз. Эти деньги должны были быть переданы Дэвиду Карру, бывшему гражданину США, жившему в Париже, который также в это время оказался за столом. Поскольку, согласно американскому законодательству, это было незаконно, мой дядя отказался.

Кем же был этот Дэвид Карр? Одно время он писал для газеты американской Коммунистической партии «The Daily Worker». Будучи сторонником целей коммунизма, Карр в конце концов стал представителем советских промышленных министерств в их торговых отношениях с западными корпорациями. Также он недолгое время был партнером во французском инвестиционном банке «Лазар Фрере» (Lazard Frères)<sup>10</sup>. К моменту своей гибели при загадочных обстоятельствах в июле 1979 года он стал мультимиллионером. Наряду с другими проектами у него был концессионный договор на продажу монет, специально отпеча-

ченных к московской Олимпиаде. Кроме того, ему принадлежала лицензия на использование «Мишки», игрушечного медвежонка, исполнявшего роль талисмана Московской Олимпиады.

Менее же известно было то, что, кроме всего прочего, Карр был «каналом», по которому шел трансфер средств, полученных от прибылей и «откатов», на счета местных коммунистических партий по всей Европе. Карр и подобные ему «деятели» «отмывали» средства для советского правительства с целью передачи их коммунистическим партиям по всему миру. Кроме того, «сливки» с прибыли снимали и с экспортных доходов от продажи советских товаров, особенно нефти и газа, военной техники, а в данном случае и с доходов по концессионным сделкам, связанным с Олимпиадой 1980 года. «По дороге» эти средства проходили через подконтрольные Советскому Союзу банки. Следовательно, в «отмывании» денег сегодняшними российскими правительственными и бизнес-организациями нет ничего нового. Их предшественники, советские власти, давным-давно в совершенстве освоили методы использования легальных зарубежных бизнес-предприятий для проведения сомнительных операций.

### III

Приобретение «ФИМАКО», оффшорной компании, расположенной на о. Джерси, одном из островов в Ла-Манше, это еще один пример советской практики прикрытия сомнительных операций. Первоначальное решение о приобретении «ФИМАКО» при посредничестве «Ройял Бэнк оф Скотлэнд Траст Ко., Инкорпорейтид» (Royal Bank of Scotland Trust Co., Inc. (RBSTC)), зарегистрированного на Джерси, возможно, и не несло отпечатка методов советской эпохи<sup>11</sup>. Оформленное по инициативе парижского «Евробанка» в Париже 11 ноября 1990 года и зарегистрированное Королевским судом о. Джерси, «ФИМАКО», очевидно, мыслилось как дубликат сходных оффшорных предприятий, уже основанных французскими банками-конкурентами<sup>12</sup>. Согласно отчету, подготовленному исследовательской фирмой «Си Ай Ло Эдженси» (C.I. Law Agency), настоящая дата регистрации – 17 ноября 1990 года. Поскольку французский закон в то время



ограничивал инвестиционную трастовую деятельность банков с головными офисами, размещенными во Франции, многие из этих банков обходили эти ограничения, открывая оффшорные предприятия (часто на островах в Ла-Манше), которые могли приобретать и продавать активы для парижских банков, чтобы обеспечить контролируемому банку дополнительную ликвидность<sup>13</sup>. Следуя этой практике, «ФИМАКО» обеспечивала трастовое управление суверенным долговым портфелем «Евробанка», в том числе и кредитом, предоставляемым некими арабскими странами по меньшей мере до 1999 года<sup>14</sup>. Отражая свою виртуальную природу, «ФИМАКО» обеспечивала управление финансами, но не имела ни собственной недвижимости, ни собственно оборудования, ни собственного штата сотрудников.

27 марта 1992 года, после распада СССР, «ФИМАКО» стала компанией, стопроцентно подконтрольной «Евробанку». Поначалу акции «ФИМАКО» находились у «RBSTC» от лица таинственной компании под названием «Лавуазье Траст» (Lavoisier Trust). Затем две весьма «смутные» корпорации, «Ожье Номинэ Лимитид» (Ogier Nominees Ltd.) и «Ожье Секретариз Лимитид» (Ogier Secretaries Ltd.), 15 декабря 1992 года приняли контроль над «ФИМАКО» от «Лавуазье». Заявленный капитал «ФИМАКО» составлял всего 1000 долларов<sup>15</sup>. Из 1000 выпущенных акций «Ожье Номинэ», как зарегистрированный акционер, получила 997 акций, а «Ожье Секретариз» – оставшиеся три акции<sup>16</sup>. Оба предприятия «Ожье» стопроцентно принадлежали юридической фирме с о. Джерси «Ожье энд ЛеКорню» (Ogier & LeCorgu) и в основном выполняли роль почтового ящика. В соответствии с актом об учреждении доверительной собственности от 15 декабря 1992 года они исполняли роль номинальных акционеров «ФИМАКО», а также доверительных собственников, действующих от имени «Евробанка»<sup>17</sup>. Все эти трюки были придуманы для сохранения закрытости, непрозрачности – это было вполне в духе того, как велись дела Госбанка в советские времена.

Когда 25 декабря 1991 года СССР прекратил свое существование, то же самое произошло и с Госбанком. Это означало, что осуществление не только внутренних, но и международных опе-

раций Госбанка, а также его сеть зарубежных банков и отделений, таких как «ФИМАКО», препоручалось другим организациям. Как мы только что увидели, для упрощения дел «Евробанк» (до этого подконтрольный Госбанку) стал непосредственным владельцем «ФИМАКО». Поэтому по договору, заключенному между доверительными собственниками, «Евробанк» выплатил «Ройял Бэнк оф Скотланд» 850 000 долларов за прежнее содействие. Это было неплохим вознаграждением за то, что один критик назвал «двумя годами секретарской и административной работы от лица компании, не имевшей ни одного сотрудника»<sup>18</sup>. Заработанное было, по-видимому, затем распределено между так называемыми пятью благотворительными фондами, четыре из которых были российскими<sup>19</sup>.

По новому банковскому соглашению, заключенному 25 декабря 1992 года, «ФИМАКО» стала фасадом для «Евробанка». Как сообщается в отчете аудиторов «ПрайсУотерхаусКуперс» (PWC), в этом договоре «Евробанк» соглашался обеспечить «ФИМАКО» штатом сотрудников, офисными помещениями и вести ее бухгалтерию. Более того, «Евробанк» подобрал для «ФИМАКО» совет директоров. На самом же деле «ФИМАКО» была компанией, занимавшейся управлением финансами, но не имевшей ни сотрудников, ни какой-либо недвижимости. Что еще важнее, вдобавок к вышесказанному «Евробанк» принимал за «ФИМАКО» решения об инвестировании капиталов и управлял ее средствами. Вся эта работа выполнялась для «ФИМАКО» совершенно бесплатно до 1995 года, когда было принято решение, задним числом, выплатить «Евробанку» за проделанную им ранее работу вознаграждение в размере 500 000 французских франков.

Поначалу отношения «ФИМАКО» и «Евробанка» более или менее напоминали методы работы французских банков. Однако после исчезновения Госбанка «Евробанк» продолжал выполнять роль инвестиционной «руки» РЦБ. В этом качестве он был в главной степени ответствен за инвестирование первых поступлений первоначального займа МВФ, предоставленного российскому правительству, о котором было объявлено в августе 1992 года. Затем, 23 ноября 1992 года, МВФ передал деньги Министерству фи-

нансов. Поступления по займу, 832 млн. долларов и 267 млн. немецких марок, Министерство финансов, в свою очередь, перечислило своей доверенной организации – РЦБ. Выполняя стандартные процедуры, о которых в МВФ было известно, РЦБ направил средства в «Евробанк» для инвестирования. На данном этапе это не было ни обманом, ни «отмыванием» денег: «Евробанк» инвестировал средства РЦБ таким образом много раз и раньше, и свидетельств о причастности «ФИМАКО» к этим процедурам нет. Например, аудиторы «ПрайсУотерхаусКуперс» не упоминают «ФИМАКО» в связи с этой сделкой.

Однако отношения «ФИМАКО» с «Евробанком» коренным образом изменились в середине 1993 года, когда руководители российского банка решили использовать «ФИМАКО» для сокрытия и «отмывания» средств. Это решение было принято при Викторе Геращенко, который был возвращен в Центральный Банк в июле 1992 года на должность председателя правления РЦБ исполняющим обязанности премьер-министра Егором Гайдаром и президентом Борисом Ельциным. Геращенко, как мы видели, был отлично знаком с советским опытом укрывания или «отмывания» средств, чтобы их существование было скрыто от взглядов большинства. По предложению Геращенко Юрий Пономарев (прежде высокопоставленный чиновник и член правления «Внешторгбанка», на тот момент выполнявший в «Евробанке» контролирующие функции) распорядился о переводе средств МВФ из РЦБ в «Евробанк». Тогда «Евробанк» в соответствии с договором о посредничестве немедленно перевел эти средства «ФИМАКО», которая затем стала их инвестировать от имени «Евробанка». Поскольку у «ФИМАКО» не было собственных сотрудников, персонал «Евробанка» принимал решения о выборе тех или иных вариантов инвестирования<sup>20</sup>. На первый взгляд кажется, что это лишний посредник. Зачем же «ФИМАКО» была привлечена к участию в этой операции?

Решение придать «ФИМАКО» более значительную и более «хитрую» роль было следствием крайне стесненных экономических обстоятельств России, дефолта «Внешэкономбанка» и его неспособности вернуть деньги своим вкладчикам<sup>21</sup>. В декабре

1991 года, оставшись без собственных денег, «Внешэкономбанк» заморозил депозиты своих клиентов на сумму в 6–8 млрд. долларов. Последовавший повсеместный финансовый коллапс нанес ущерб не только частным вкладчикам, но и российскому правительству, которое обнаружило, что оно не может оплатить ни свои счета по импорту, ни иностранные долги.

Лучше всего для описания финансовой ситуации в России того времени подходит слово «хаос». Вспомним, что официальный резерв РЦБ упал до отметки менее чем 2 млрд. долларов<sup>22</sup>. Неспособность «Внешэкономбанка» выплатить деньги своим вкладчикам, однако, не обязательно означала, что у русских кончились конвертируемая валюта или золото\*. Напротив, средства были, но они были либо похищены, либо приватизированы практически каждым, кто имел к ним доступ. Среди тех, кто имел доступ, были высокопоставленные лица из Коммунистической партии, комсомола, государственных банков, КГБ и даже военные. В конце 1991 года Егор Гайдар, который вскоре станет исполняющим обязанности премьер-министра, пригласил американскую фирму «Кролл Ассошиэйтс» (Kroll Associates) для поиска исчезнувших государственных средств<sup>23</sup>. По истечении четырех месяцев они обнаружили, что тысячи преимущественно оффшорных банковских счетов, земельных участков и оффшорных компаний были зарегистрированы в разных странах с целью «отмывания» и сокрытия этих средств и того, что когда-то составляло золотой запас Советского Союза. Каждый день из самолетов, прибывавших из России в такие страны, как Кипр, Канада, Соединенные Штаты, Швейцария и Израиль, выгружались «новые русские» с чемоданами, распухшими от 100-долларовых купюр. Никто точно не знает, какие объемы капиталов покинули страну или были отмыты, но многие полагают, что к 2000 году общая сумма превышала 150 млрд. долларов. Неудивительно, что у ельцинского правительства возникли проблемы с оплатой счетов<sup>24</sup>.

\* Их не было у государства согласно смыслу предыдущей фразы (примеч. переводчика).

Нессим Гаон, торговец из Швейцарии, был одним из тех, кто попался в эту финансовую выжималку. Уже в 1989 году он решил с выгодой для себя использовать сильную тягу россиян к западному ширпотребу посредством своей компании «НОГА Коммодитис (Оверсиз), Инкорпорейтид» (NOGA Commodities (Overseas), Inc.). Отрезанные от западной продукции на протяжении семидесяти лет, российские потребители жаждали получить доступ к чему-либо западному. Гаон уловил этот потребительский потенциал и попытался найти финансовую поддержку, чтобы гарантировать закупки. Сотрудничая с заместителем премьер-министра Геннадием Куликом, Гаон договорился о том, что советские руководители возьмут заем под покупку семян томатов и удобрений, которые будут использованы в Крыму<sup>25</sup>. Заем должен был быть выплачен после продажи урожая томатов. Но помидоры не уродились, и Гаон остался с долгом в 1 млн. долларов. Несмотря на это, он продолжал работать с Куликом, человеком, не славящимся цельностью натуры. Начиная с апреля 1991 года, Гаон стал осуществлять бартерные поставки товаров широкого потребления и продуктов в обмен на российскую нефть. Сообщается о том, что речь шла о поставках на сумму в почти 1,5 млрд. долларов, финансируемых частично при помощи займов, полученных благодаря одолжениям Гаона<sup>26</sup>.

Внезапно Гаон обнаружил, что при осуществлении товарного обмена по его операциям перестал соблюдаться баланс. К весне 1993 года Гаон объявил, что его прежние российские партнеры задержали поставки на сумму в 250–300 млн. долларов, большую часть которых Гаон должен был финансировать, взяв займы в банке. Со своей стороны российские чиновники оправдывали свой отказ осуществлять дальнейшую поставку нефти, обвиняя Гаона и первоначальных российских «договорщиков» в том, что цены были очень сильно искажены в пользу Гаона<sup>27</sup>. Сделка действительно была довольно сомнительной, от нее дурно пахло. Но фактом было и то, что у российского правительства не хватало конвертируемой валюты.

В мае 1993 года в поисках помощи один из заместителей Гаона позвонил мне, чтобы посоветоваться:

– *Постарайтесь наложить арест на российское имущество,* – ответил я.

– *Из этого не выйдет ничего хорошего. Как мы сможем вывезти имущество из России?* – ответил он.

– *Это необязательно. Просто захватите что-нибудь из имущества, принадлежащего русским в Европе, например их банки.*

Это было для него откровением, так как немногие, как иностранцы, так и русские, знали о том, что и у Советов, и у русских, которые стали их правопреемниками, была подобная собственность.

Действуя быстро, сотрудники Гаона попросили меня подготовить меморандум для суда, объясняющий, почему дефолт «Внешэкономбанка» и захват, или приватизация, того, что прежде было государственной собственностью, частными лицами увеличили вероятность того, что российские бизнесмены не смогут оплачивать свои счета. Моя бумага была отправлена 1 июня 1993 года, и менее чем через три недели судья распорядился о конфискации, или аресте, активов на 250 млн. долларов, принадлежащих российскому «Ист-Вест Юнайтед Бэнк» в Люксембурге<sup>28</sup>.

За этим последовала паника в РЦБ. Геращенко, долгие годы проработав в русских банках на Западе, а теперь будучи председателем правления РЦБ, отлично понимал, что если однажды суд позволит одному кредитору конфисковать иностранное российское имущество, то и другие, несомненно, попытаются потребовать подобной же компенсации. Уязвимы были все, примерно девять, российских зарубежных банков. Более того, как мы убедились, они только что перевели большую часть миллиардной ссуды МВФ, предоставленной в ноябре–декабре 1992 года, в «Евробанк» в Париже. Русские были вынуждены хранить некоторые суммы денег на Западе, но вот вопрос: как они могли иметь средства на Западе и в то же время защищать себя от дальнейших конфискаций, особенно тех, довольно соблазнительных денег, что им недавно предоставил МВФ?

Поскольку о существовании российских банков стало общеизвестно, было решено спрятать их средства в более надежном

укрытии и на потайных счетах. «Евробанк» со своим 1 млрд. долларов, полученным от МВФ, был особенно уязвим. Но, к счастью для «Евробанка», он располагал тем самым секретным оффшорным убежищем – «ФИМАКО». Эта компания была тихой и потайной гаванью. Согласно аудиторам из «ПрайсУотерхаусКуперс», первоначально было решено перечислить средства компании «Еврофинанс», еще одной «смутной» организации, расположенной в Москве, которая на 97,8% принадлежала «Евробанку»<sup>29</sup>. Однако в конце концов 15 июля 1993 года управление доверили «ФИМАКО», но «Евробанк», как и прежде, сохранил за собой право принятия действенных решений.

Независимо от того, была ли это его первоначальная идея или нет, но, принимая во внимание, какие суммы подвергались риску, Геращенко должен был быть в курсе всего происходящего и одобрять эти действия. Руководство РЦБ признает, что риск был велик. Как выразился Сергей Алексахенко, бывший первый заместитель председателя правления РЦБ, вместо того чтобы критиковать Геращенко за попытки сокрытия этих средств, россиянам следует аплодировать ему за это. «По-моему, Виктор Владимирович Геращенко заслуживает того, чтобы ему поставили памятник за спасение валютных резервов РЦБ в 1993 году от ареста»<sup>30</sup>. Если он заслуживает похвалы, то он, должно быть, имел отношение к этим уловкам. Геращенко оставался главой РЦБ до тех пор, пока не был смещен 14 октября 1994 года.

#### IV

Не преследуемая «призраками» бесчисленных кредиторов, требующих возмещения, подобно Гаону, «ФИМАКО» вполне могла оставаться относительно незаметной и безопасной организацией, подчиняющейся «Евробанку» и РЦБ. Однако, как только руководители российского Центробанка убедились, насколько полезно может быть использование «ФИМАКО» в качестве маскировки своей деятельности, они стали все больше привлекать ее к повседневной работе Центробанка, не всегда используя ее во благо страны, чаще это было во вред стране в целом. Но, как мы увидим, то, что было пагубно для страны, бы-

ло, как правило, выгодно самим банкирам, особенно руководящему составу, как-то: Алексахенко, Геращенко и его преемнику Сергею Дубинину.

После того как «ФИМАКО» была «засвечена», следователи обнаружили, что попытка обмануть кредиторов была всего лишь одним из способов использования «ФИМАКО» для сокрытия, злоупотребления или «увода» средств РЦБ. Чтобы быть справедливым, следует сказать, что эта компания имела отношение и к некоторым законным сделкам. Но в остальных, сомнительных операциях, в которых она участвовала, «ФИМАКО» использовалась скорее для ослабления, чем для укрепления рубля, для сокрытия реальных размеров резервного фонда РЦБ от наблюдателей из МВФ и других кредиторов, для финансирования нерентабельных операций как отделений РЦБ, так и пользующихся его благосклонностью коммерческих банков, для обеспечения высшего руководства РЦБ «черными» бонусами. По заявлениям некоторых лиц, она также тайно финансировала президентскую кампанию Бориса Ельцина<sup>31</sup>. Но больше всего волнует то, что все это проделывалось совершенно безнаказанно на протяжении более пяти лет.

Только в начале февраля 1999 года широкой публике действительно стало известно о существовании «ФИМАКО». Тогда это было результатом неожиданного откровения со стороны такой спорной фигуры, какой был генеральный прокурор России Юрий Скуратов. Затравленный видеозаписью, демонстрирующей некоего человека, похожего на него, в постели с двумя проститутками, Скуратов решил, что раз уж на то пошло, то, падая, он увлечет за собой и остальных. Поэтому он представил на рассмотрение Думы отчеты о своих расследованиях деятельности РЦБ и только после этого ушел в отставку. Он обвинил РЦБ в том, что начиная с июля 1993 года, этот банк передал в управление «ФИМАКО» примерно 50 млрд. долларов из резервов и средств РЦБ<sup>32</sup>. В ответ на это Геращенко признал, что «ФИМАКО» действительно использовалась для того, чтобы получать высокие прибыли по инвестициям, но избегать при этом необходимости выплачивать налоги на эту прибыль<sup>33</sup>. Он поступил таким образом потому, что

российское правительство начало вводить различные новые налоги, один из которых предполагал взимание 50% с прибыли РЦБ, полученной в России. (Для сравнения – налог на прибыль Федерального резервного банка США составляет 90%<sup>34</sup>.) Но, используя «ФИМАКО», РЦБ мог получать прибыль за пределами России, а значит, избегать необходимости выплачивать эти новые налоги российскому правительству и, как многие подозревали, использовать дополнительные доходы для выплаты дополнительных премий своему высшему руководству<sup>35</sup>.

Разумеется, в РЦБ хорошо относились к своему персоналу. Количество сотрудников «империи РЦБ», унаследованное со времен Советского Союза, значительно превосходило число работающих в центральных банках Великобритании и Соединенных Штатов. Более того, общая сумма заработной платы персонала РЦБ была сопоставимой или даже выше, чем у их коллег в США и Великобритании. И это несмотря на тот факт, что российский ВВП составляет лишь малую толику от ВВП Англии, не говоря уже о Соединенных Штатах, и на то, что средние российские зарплаты были гораздо ниже сопоставимых зарплат на Западе. В 1999 году штат РЦБ составлял 86 000 человек – сравните с 3000 сотрудников Банка Англии или 23 000 сотрудников Федерального резервного банка<sup>36</sup>. Общая сумма заработной платы сотрудников РЦБ в 1997 году была равна 1,4 млрд. долларов, хотя в 1998 году, после финансового кризиса, она несколько снизилась – до 1,2 млрд. долларов. В 1998 году Геращенко и Сергею Дубинину, который занял его место председателя правления РЦБ, было заплачено на 70% больше, чем Алану Гринспену, председателю правления Федерального резервного банка США<sup>37</sup>. Кроме того, Геращенко и по меньшей мере четверо других высокопоставленных начальников РЦБ занимали должности «наблюдателей в составе правлений» различных российских зарубежных банков<sup>38</sup>. Для Геращенко это означало дополнительные 95 000 долларов заработной платы в «Ост-Вест Хандельсбанк». Другие подконтрольные банки, по-видимому, выплачивали сравнимые суммы. Поскольку РЦБ не нужно было добиваться ежегодного утверждения своего бюджета в Думе, его руководители могли использовать прибыль

от подконтрольных ему торговых операций, проводимых в Европе и посредством «ФИМАКО», так, как они того желали, и, очевидно, они так и поступали<sup>39</sup>.

Использование того, что могло бы составить государственный доход и налоговые поступления, для обогащения банковского персонала – следствие неясности, оставшейся со времен Госбанка СССР, когда существовала «путаница» в различении того, что принадлежит государству, и того, что принадлежит отдельному человеку. Поведение Геращенко – это «конспект» такой неясности. Вдобавок к вольному использованию Госбанка и его зарубежных отделений руководители РЦБ также использовали ресурсы РЦБ и для содействия в капитализации по меньшей мере одного коммерческого банка. Так, после того как Геращенко был смещен с поста председателя правления в 1994 году, он начал работать в «Международном московском банке» (ММБ). Пользуясь международными связями РЦБ, руководители ММБ стали «выуживать» средства из большого числа зарубежных банков и побудили их стать инвесторами. Среди тех, кто внес свой вклад в капитал ММБ, были австрийский «Кредитанштальт-Банк-Ферайн» (Creditanstalt-Bankverein), немецкий «Байерише-Ферайнбанк АГ» (Bayerische-Vereinbank AG), японский «Индастриал Бэнк оф Джэпэн» (Industrial Bank of Japan), финский «Кансалис-Осаке-Панки» (Kansallis-Osake-Pankki) и люксембургский «Комит Холдинг Интернейшнл» (Komit Holding International), каждому из них принадлежало 12% акций<sup>40</sup>. У остальных акционеров – парижского «Евробанка» и московских «Промстройбанка», «Внешторгбанка» и «Сбербанка» – было по 10% акций, и все они непосредственно или опосредованно принадлежали РЦБ. Другими словами, коллеги Геращенко использовали РЦБ для финансирования своего собственного частного банка. Геращенко никак не вмешался в эту ситуацию. Несмотря на подобные действия и сетования Джеффри Сакса на то, что Геращенко был «худшим председателем центробанка в мире», в 1999 году Геращенко был назван журналом «Euromoney» «Руководителем центробанка года» по Центральной и Восточной Европе<sup>41</sup>. То, что он был самым бесстыдным, бесспорно.

Стараясь преуменьшить масштаб своих злоупотреблений резервами РЦБ и МВФ, Геращенко всегда настаивал на том, что наибольшая сумма, когда-либо перечисленная РЦБ на счета «ФИМАКО», составляла 1,4 млрд. долларов, а не 50 млрд. долларов, как утверждал Скуратов<sup>42</sup>. Сколько бы там ни было, 1,4 млрд. долларов или 50 млрд. долларов, главное, что подобными способами эти средства скрывали не только от кредиторов, подобных Гаону, но и от членов Парижского и Лондонского клубов, то есть от консорциума кредиторов российского правительства, и коммерческих предприятий, ждущих возвращения своих средств. Эти кредиторы и банкиры менее охотно соглашались бы на списание невыплаченных им средств, если бы знали о том, что Россия имеет в своем распоряжении этот дополнительный резерв в 1,4 млрд. долларов. Необходимость скрывать резервы, по мнению Геращенко, также объясняет и то, почему инвестиционной деятельностью РЦБ нужно было заниматься заслуживающей доверия российской организации, а не профессиональному зарубежному инвестиционному фонду, который мог бы получить даже более высокий доход.

Геращенко даже не пытался защищать другие сомнительные операции «ФИМАКО». В 1996 году РЦБ вновь переправил средства, предоставленные ему МВФ, на счета «ФИМАКО», которая затем использовала их для покупки спекулятивных ценных бумаг российского правительства. Несмотря на тот факт, что РЦБ уже более не имел этих средств в своем распоряжении, РЦБ считал, что приблизительно 1,2 млрд. долларов из этих средств все еще находились в распоряжении РЦБ в Москве, а также «ФИМАКО». В действительности же РЦБ дважды зачислил эти деньги в свой резерв, чем и создал видимость того, что он оперирует с большей ликвидностью, чем на самом деле.

Использование «ФИМАКО» подобным образом позволяло РЦБ достичь двух целей. С одной стороны, приобретение «ФИМАКО» принадлежащих непосредственно РЦБ долговых обязательств российского правительства на сумму 1,2 млрд. долларов «сбрасывало» эту сумму с баланса РЦБ и, даже несмотря на то что

имущество «ФИМАКО» принадлежало и РЦБ, создавало видимость того, что объем российских ценных бумаг, принадлежащих РЦБ, был меньше их реального количества. А это порождало впечатление, что долг, «создаваемый» РЦБ, меньше и что он выполнял свое обещание МВФ не допускать большого инфляционного давления. На самом деле этот внутренний российский правительственный долг принадлежал организации, подконтрольной РЦБ, и его приобретение дочерним предприятием Центрального Банка на самом деле оказалось актом, провоцирующим инфляцию.

С другой стороны, когда РЦБ сообщил о том, что он «продал» эти российские ценные бумаги за доллары («ФИМАКО»), РЦБ создал видимость того, что эти средства пришли из внешнего источника, а не от дочернего предприятия РЦБ. Поступив таким образом, он создал впечатление того, что его резервы конвертируемой валюты значительнее, чем это было на самом деле, тем самым он вроде сдержал и другое обещание, данное МВФ, о том, что РЦБ будет сохранять свою ликвидность. РЦБ проделал этот ловкий трюк благодаря тому, что он дважды учел заем МВФ. «ФИМАКО» не уменьшала сумму долларов в своем балансе, когда она приобрела у РЦБ правительственные долговые обязательства. Таким образом, РЦБ причислил к своим резервам доллары, проданные ему «ФИМАКО», а также эти же самые доллары, которые продолжали фигурировать в балансе «ФИМАКО» (его дочерней компании)<sup>43</sup>.

Когда руководители МВФ в конечном счете узнали об этом подвохе, они обвинили Россию в том, что «она лжет МВФ относительно размеров своих резервов». Руководители МВФ заявили, что они бы отказали в предоставлении очередного займа, если бы знали, что московские резервы РЦБ были ниже, чем сообщалось, и что они частично вложены в подобные спекулятивные бумаги<sup>44</sup>. Деньги, полученные по ссудам МВФ, предполагалось вложить в неспекулятивные фонды, такие как ценные бумаги правительства США. Вместо этого уже 18 мая 1993 года РЦБ вкладывает, при посредничестве «ФИМАКО», некоторую часть средств МВФ (которые, как предполагалось, будут поддерживать

резерв РЦБ) в казначейские обязательства российского правительства, или ГКО<sup>45</sup>. Поначалу заявлялось, что дочерние структуры РЦБ делали подобные приобретения, чтобы удержать рыночный спрос на недавно выпущенные ГКО. Покупки, совершаемые РЦБ, создавали видимость того, что на эти ценные бумаги в частном секторе есть спрос – и, конечно, больший, чем на самом деле. Позже, в 1996 году, когда иностранцы получили возможность на законных основаниях делать инвестиции на рынке ГКО, РЦБ продолжал подобные покупки. И вновь это совершалось для поддержки рыночных цен, чтобы у неосведомленных инвесторов сложилось впечатление, что подобный способ вложения средств имеет широкую поддержку<sup>46</sup>.

Некоторые руководители РЦБ отрицали, что для этих целей использовались средства МВФ. Например, Сергей Дубинин оспаривал заключения, сделанные «ПрайсУотерхаусКуперс», о том, что РЦБ «уводил» средства МВФ в «ФИМАКО». По его словам, средства, полученные по займу МВФ, были направлены в Министерство финансов. Так что на этом этапе они технически становились российскими, а не собственностью МВФ и оставались таковыми после того, как были переданы РЦБ, а оттуда затем «ФИМАКО»<sup>47</sup>. Другие, используя меньше софизмов, настаивают на том, что причин для расстройств нет. В МВФ всегда знали, что РЦБ реинвестировал предоставленные ему МВФ средства на Западе; на самом деле, было бы глупо не пустить деньги в работу, а не сделать надежные вложения, например в казначейские обязательства правительства США. Иногда РЦБ так и поступал. Однако о чем не знали в МВФ, так это о существовании «ФИМАКО» и о ее роли в реинвестировании средств в значительно менее надежный рынок ГКО<sup>48</sup>.

Больше всего приводит в замешательство МВФ то, что в то время, как русские использовали деньги МВФ для спекуляций и/или раздувания стоимости этих ценных бумаг, они не задействовали резервы, предоставленные МВФ, для укрепления рубля, что было главным мотивом для предоставления МВФ займа. Известно множество заявлений о том, что вместо того, чтобы применить резервы РЦБ и займы МВФ для обеспечения поддержки руб-

ля накануне 27-процентного падения рубля в «черный вторник» 11 октября 1994 года, РЦБ поступал совершенно противоположным образом. РЦБ следовало использовать доллары МВФ для предотвращения спекуляций, переведя эти доллары в рубли, что укрепило бы рубль. Вместо этого РЦБ за месяц до «черного вторника» спрятал эти доллары, передав 300–400 млн. долларов, а возможно, и больше «ФИМАКО»<sup>49</sup>.

В то время как РЦБ периодически отказывался от укрепления рубля, у него, видимо, было меньше сомнений относительно поддержки своих европейских дочерних предприятий и избранного числа коммерческих банков. Так, когда «Евробанк» приобрел ОФЗ, или краткосрочные облигации российского правительства, на сумму 500 млн. долларов 29 декабря 1995 года и продал их 5 января 1996 года, потеряв при этом 400 000 долларов, РЦБ пришел ему на помощь, таким образом «Евробанк» смог по этой сделке зарегистрировать 688 000 долларов дохода<sup>50</sup>. Одновременно РЦБ зарегистрировал убытки на 3,8 млн. долларов. Примерно схожим образом РЦБ перекачал 800 млн. долларов в свои иностранные банки, для того чтобы обеспечить их платежеспособность после того, как многие из них серьезно пострадали от кризиса 19 августа 1998 года<sup>51</sup>. К счастью для РЦБ и его высшего руководства, большинство других его операций были прибыльными, так что он мог себе позволить оказывать подобную поддержку.

Несколько коммерческих банков также получили подкрепление. Например, в феврале 1996 года Сергей Дубинин, тогда председатель правления РЦБ, распорядился о том, чтобы «ФИМАКО» разместила 300 млн. долларов из средств РЦБ в нескольких пользующихся благосклонностью РЦБ российских банках<sup>52</sup>. После «черного понедельника», краха августа 1998 года, Геращенко оказывал сходную поддержку. (Однако эти займы 1998 года, возможно, выдавались прямо из подвалов РЦБ, а не компании «ФИМАКО»<sup>53</sup>.)

В частности, банк «СБС-Агро» получил несколько кредитных вливаний, но все безрезультатно. Принадлежавший на тот момент «селф-мейду» олигарху Александру Смоленскому «СБС-

Агро» в конечном счете обанкротился. С ним же был связан скандал, суть которого состояла в том, что федеральные органы власти США обнаружили, что Смоленский был также главным акционером «Собинбанка» и банка «Фламинго», которые были основательно замешаны в «отмывании» денег с использованием счетов «Бэнк оф Нью-Йорк»<sup>54</sup>.

Финансовые потоки, проходившие через «Бэнк оф Нью-Йорк», составляли 7 млрд. долларов за три с половиной года, и эти деньги имели отношение к довольно запутанным операциям. Значительную часть этих 7 млрд. долларов (никто не знает точно, какую) по большинству критериев можно было бы отнести к обычному «бегству капитала». Несмотря на то что российское правительство постановило, что все россияне, имевшие банковские счета за пределами страны, обязаны заявить о них в первую очередь российскому правительству, перемещение средств за пределы страны автоматически не считалось незаконным. Однако сообщалось о том, что некоторые средства, проходящие через «Бэнк оф Нью-Йорк», были получены в качестве выкупов, заплаченных похитителям людей, а также это были деньги, заработанные на проституции и продаже наркотиков<sup>55</sup>.

«Бэнк оф Нью-Йорк» был не единственным и даже не самым предпочтительным пунктом назначения для того объема долларов, который каждый год отправлялся из России. В качестве других пунктов назначения Россия использовала некоторое количество островных «убежищ» в Карибском море, а также такие места, как далекий и почти ничем другим не известный остров Науру в Тихом океане. Насчитывая всего 12 000 человек населения, Науру, тем не менее, стал приютом для 450 оффшорных банков, и все они зарегистрированы на один и тот же правительственный почтовый ящик<sup>56</sup>. Эти банки обвиняются в «отмывании» почти 70 млрд. долларов.

Кипр, благодаря своим пляжам, теплему климату и православному культуру, — еще одно особенно любимое место. Это объясняет, почему когда кое-кто из олигархов решил реинвестировать некоторые свои средства обратно в Россию, Кипр стал

вторым крупнейшим источником зарубежных инвестиций, вторым — после Соединенных Штатов.

Традиционно простейшим способом переместить деньги за пределы страны было вывезти их в виде наличных, обычно в чемодане. Само по себе это не обязательно противозаконно. Если предположить, что перевозчик наличных денег декларирует это действие в таможенной службе, то, например, в Соединенные Штаты вполне законно можно ввезти свыше 10 000 наличных долларов.

Следующий наиболее распространенный способ — инструктировать тех, кто покупал товары, экспортируемые из России, отправлять их оплату не в Россию, а на счета в других странах. Поскольку российские компании каждый год экспортируют нефть, газ, цветные и черные металлы стоимостью в десятки миллиардов долларов, это считается основным источником поступающих из России приблизительно 1,5 млрд. долларов каждый месяц. В другом случае плату за приобретенные товары российским экспортерам можно отправлять и в Россию, но исходя из цен намного ниже обычных мировых. Российских производителей нефти, например, часто критиковали за то, что они продавали нефть по цене всего 1 доллар за баррель трейдинговым фирмам или иностранным импортерам, которые затем перепродавали эту нефть за границу по мировым ценам, разница составляла примерно 10–30 долларов за баррель.

Даже оплата услуг может быть использована для сокрытия утечки капитала. Агентство новостей ТАСС, например, в течение некоторого времени инструктировало своих зарубежных клиентов в Москве и в России, таких как «Нью-Йорк Таймс», оплачивать его услуги, отправляя деньги на счет ТАСС во Франкфурте, в Германии.

Разумеется, денежные переводы или «отмывание» денег могут зачастую быть и более запутанными. Швейцарские власти, посчитав это взяткой, обвинили некоторых швейцарских подрядчиков в том, что они зачисляли часть своего вознаграждения за работы по ремонту Кремля на зарубежные счета для отдельных сотрудников администрации президента Бориса Ельцина. Утвер-



ждает, что какая-то часть этих денег была передана некоторым членам семьи Ельцина. В особенности обвинения швейцарского прокурора касались Павла Бородина, управляющего делами в администрации Бориса Ельцина, ответственного за все имущество Кремля, в том, что он и люди из его окружения получили в виде «отката» по меньшей мере 11 млн. долларов<sup>57</sup>. Эти деньги поступили от швейцарской компании «Мабетекс» в обмен на 300 млн. долларов из суммы в 823 млн. долларов, потраченной на ремонт Кремля<sup>58</sup>. Заявлялось и о том, что «Мерката», также швейцарский подрядчик, выплатила 60 млн. долларов «отката» (включая 25 млн. долларов Бородину) за участие в этом самом контракте<sup>59</sup>.

Даже импортеры имеют отношение к утечке капиталов и «отмыванию» денег. На первый взгляд может показаться, что это противоречит логике. Легко понять, каким образом экспортеры могут быть причастны к утечке средств из страны, но какое отношение к этому имеют импортеры? Это совсем не то же самое, что отправить экспортные товары, за которые иностранцы потом заплатят деньги, которые автоматически останутся за пределами страны. Напротив, импорт предполагает, что покупатель в России платит за товары кому-либо за пределами страны.

Однако импортеры могут быть причастны к утечке капиталов различными способами. Самый простой вариант – импортер оформляет фальшивые заказы на покупку. Он заказывает товары у поставщиков, которые на самом деле и не собираются отправлять эти товары. Действуя так, будто это обычная честная сделка, российский импортер отправляет оплату за «настоящие» импортируемые товары, когда на самом деле это «товары-фантомы».

Импортеры, которые на самом деле отправляют товары, также могут быть причастны к сомнительному перемещению средств. Они проделывают это, используя подставных лиц, имеющих счета, например, в «Бэнк оф Нью-Йорк», чтобы сократить налог на импорт. Это «работает» следующим образом: импортер заявляет стоимость импортируемых товаров меньшую, чем она есть на самом деле. Чем меньше стоимость, тем меньше таможенный сбор. Но импортер все еще должен компенсировать иностранному грузоотправителю оставшиеся расходы по доставке

товара. Импортер компенсирует издержки, размещая другие заказы на импорт фирмам-призракам, у которых вообще нет намерений отправлять какие-либо товары в Россию. Таким образом, настоящий грузоотправитель вне России получит деньги, и ему заплатят сполна, но никаких дополнительных грузов отправляться не будет. Тем временем российский импортер платит меньшую часть таможенных налогов на заниженную стоимость товаров, которые он получает. Разумеется, эта операция может быть использована не только для того, чтобы сполна заплатить иностранному экспортеру, но и для того, чтобы оставить некоторую часть средств за границей и для российских импортеров. Это в том или ином виде тот способ уклонения от уплаты налогов, который некоторые члены Конгресса США хотят внести в определение «отмывания» денег.

Операции подобного рода – явление, отнюдь не уникальное только для России. Похожие схемы иногда используются и в других слишком зарегулированных или не совсем законных экономических системах. Однако существует немного случаев, когда Центральный банк другой страны или его дочернее предприятие наподобие «ФИМАКО» были бы причастны к «отмыванию» денег, как это было с РЦБ.

Но сомнительная деятельность РЦБ и «ФИМАКО» идет гораздо дальше «отмывания» денег за рубежом. Как уже упоминалось, одним из наиболее щекотливых обвинений относительно злоупотреблений средствами со стороны «ФИМАКО» и РЦБ было то, что некоторая часть значительных прибылей 1996 года была получена благодаря использованию ссуд МВФ и других займов и эти прибыли были направлены на финансирование президентской кампании Бориса Ельцина<sup>60</sup>. Продажа РЦБ российского долга «ФИМАКО» произошла за неделю до голосования во втором туре президентских выборов, в который вышли Борис Ельцин и Геннадий Зюганов. Тогда, как мы видели, РЦБ продал «ФИМАКО» рублевые правительственные ценные бумаги в деноминированных рублях на сумму 1,17 млрд. долларов, которые он выкупил обратно в июле, после выборов<sup>61</sup>. Говорится о том, что приблизительно 38 млн. долларов прибыли, полученной от первой прода-

жи этих ценных бумаг, пошли на финансирование последнего тура ельцинской кампании<sup>62</sup>. Сообщают, что Геращенко признал, что для этих целей были использованы золотые и твердвалютные резервы банка<sup>63</sup>. Откровенность Геращенко можно объяснить тем фактом, что во время проведения этих операций он не был главой РЦБ. Как бы то ни было, деньги были использованы, и существовали достаточные основания для подозрений в том, что что-то пропало, поскольку несмотря на то что банк сообщил о продаже, вся операция (как продажа, так и выкуп) не зафиксирована в бухгалтерских документах ни у «ФИМАКО», ни у «Евробанка»<sup>64</sup>.

## VI

Несмотря на опровержения, разоблачение «ФИМАКО» и нецелевого использования резервов РЦБ и займов МВФ демонстрирует печальное непонимание того, как должен работать Центральный Банк. Бесчестное поведение бывших советских государственных банков на зарубежных рынках способствовало формированию современной России больше, чем любые переводные американские и западно-европейские пособия по управлению центральным банком в условиях рынка. Руководители РЦБ не сделали прозрачность принципом своей работы. Типичной первой реакцией банковских руководителей, таких как Геращенко и Дубинин, если они оказываются пойманными при проведении сомнительных операций, становится «отпирание»<sup>65</sup>. Г-н Дубинин, например, поступил именно так, отправив мне 14 марта 2000 года письмо, в котором он резко критически отозвался о черновом варианте данной главы.

Будучи не единственным, на ком лежала ответственность за все эти действия, Геращенко определенно задавал тон в работе РЦБ. В ретроспективе кажется очевидным, что он либо не мог, либо не хотел отказываться от тех методов ведения дел, которые «впитал» во время работы в «Московском народном банке» и других заграничных отделениях Госбанка в советские времена. Тогда руководящим принципом было расширять сферу влияния СССР во внешнем мире любыми способами, и если надо было ид-

ти напролом, то так и поступали. Так что Госбанк и все его дочерние структуры, как и другие зарубежные мультинациональные корпорации, сосредоточивали свое внимание больше на политических махинациях, чем на открытой и эффективной работе банка. Ко всему прочему, ни Госбанк, ни его руководители не имели ни малейшего представления о том, какой должна быть роль Центрального Банка в проведении традиционной кредитно-денежной политики, – для плановой экономики это не имело никакого значения.

Ради справедливости нашей оценки РЦБ необходимо вспомнить и о том, что и руководители центробанков в других странах не всегда извещают о своих намерениях или операциях. Тем не менее трудно себе представить, что член Совета управляющих Федерального резервного банка или председатель правления Бундесбанка не был бы информирован о соответствующих операциях своих банков за пределами своей страны. Однако такой информацией не владели даже некоторые из членов правления РЦБ<sup>66</sup>. И если уж на то пошло, то у немногих других центральных банков есть подобные дочерние отделения. Более того, если бы какой-либо центральный банк на Западе намеренно решил надуть руководителей налогового ведомства, предоставив возможности для получения прибыли от своих средств оффшорным «налоговым убежищам» и в то же время используя эти самые прибыли для раздувания размеров своих бонусов и надбавок, трудно поверить, что все это не вызвало бы массового протеста со стороны их парламентов или международных организаций.

Возможно, самой большой неожиданностью были не действия РЦБ и его руководителей, а как раз реакция международных организаций, таких как МВФ. В конце концов использовали именно их деньги. Согласимся, что некоторые руководители МВФ посетовали на то, что им лгали, но было очень мало общественной критики по поводу операций, описанных выше. Все они были сомнительны, а многие из них были бы признаны противозаконными в любой другой стране мира<sup>67</sup>.

МВФ следовало бы публично заявить о своем несогласии с тем, что «ПрайсУотерхаусКуперс» отказались предъявить для

аудиторской проверки документы, доступность которых РЦБ обещал обеспечить. После того как был опубликован отчет о незавершенной аудиторской проверке, РЦБ часто ссылался на отчет МВФ для того, чтобы оправдать различные свои действия. Однако поскольку «ПрайсУотерхаусКуперс» никогда не располагала полной документацией, было невозможно узнать, насколько правильно управлялись РЦБ и его отделения. Сама компания «ПрайсУотерхаусКуперс» также заслуживает своей доли критики за то, что не сделала более публичным своей протест относительно подобных недопустимых действий.

Зная о прочно укоренившихся методах работы российских банковских руководителей, не стоит и впредь ожидать далеко идущих изменений. Прошло два с половиной года после того, как Путин был назначен премьер-министром, прежде чем он 15 марта 2002 года принял решение вынудить Геращенко уйти с должности – за пять месяцев до истечения срока его полномочий. Путину следовало бы действовать гораздо быстрее, однако, к его чести, он не сделал того, чего многие до последней минуты от него ожидали, – они считали, что Путин в любом случае вновь назначит Геращенко. Его увольнение, возможно, было реакцией не только на то, что Геращенко не смог реформировать банковскую систему страны, но и на его откровенное сопротивление любым попыткам сделать РЦБ более подотчетным правительству и призывам реформировать Центробанк, в том числе «распродать» такие подконтрольные компании РЦБ, как Сбербанк и зарубежные отделения<sup>68</sup>.

Каких бы аплодисментов это ни заслуживало, но, чтобы произошли изменения, необходимо больше, чем замена Геращенко. Факт, что руководители украинского Центрального Банка также были замешаны в подобных хитрых аферах, направленных на сокрытие банковских резервов, подкрепляет мнение, что от наследия советских времен избавиться нелегко<sup>69</sup>. Пока РЦБ работает так, как он это делает сейчас, не стоит ожидать, что обычные руководители российских коммерческих банков, не говоря уже об олигархах, будут подавать иной пример. Тем временем иностранным кредиторам и западным банкирам следует настоять на

введении строгих стандартов бухгалтерского учета и перестать одобрять выдачу дополнительных займов и безвозмездных ссуд, пока не будут наказаны виновные. Принимая во внимание прежние методы работы, как россиян, так и их зарубежных коллег-банкиров с Запада, и даже западных аудиторов, можно сказать, что тем, кто ожидает нового этапа в развитии российского банковского сектора, видимо, придется подождать.

# Коррупция, преступность и российская мафия

**ПЕРЕХОД К РЫНКУ** открывает множество соблазнов, поэтому коррупции и мафии трудно избежать. К нашему большому огорчению, даже Соединенные Штаты, Германия и Япония обнаружили, что они не неуязвимы. Но если на Западе это была серьезная проблема, то в России она стала еще серьезнее. На следующих страницах мы попытаемся объяснить экономические факторы, лежащие в основе эпидемического распространения этих социальных болезней в посткоммунистической России. Дело не в том, что в советскую эру не было преступности и коррупции, а в том, что впоследствии они стали такими вопиющими и всеохватными. Как столь убедительно показывает Стефен Хандельман в своей книге о русской мафии, криминальные группировки существовали задолго до эры Горбачева<sup>1</sup>. Фактически за период с конца 70-х до начала 80-х преступность и ее щупальца, коррупция, казалось, охватили все советское общество. При Леониде Брежневем коммунистическая мораль практически исчезла<sup>2</sup>.

Но примечательно то, что случилось потом. Последующий уровень распространения преступности в России, вероятно, не

имел прецедента в российской истории. Например, в статье на первой странице «Известий» от 26 января 1994 года сообщалось о том, что российская мафия контролирует 70–80% всех частных предприятий и банков. Хотя последующие сообщения позволяют предполагать, что проникновение мафии несколько уменьшилось, Хандельман утверждает, что в какой-то момент российская мафия была более всепронизывающей, чем сицилийская<sup>3</sup>. Даже если под ее контролем находилось «всего» 40% российских предприятий, власть мафии все равно была огромной. И хотя сегодня бояться мафии стали меньше, чем нечестных бюрократов, преступность в России еще в 2001 году оставалась серьезной проблемой. В Москве, например, в 2001 году было совершено около 1700 убийств, что примерно на 1000 убийств больше, чем в Нью-Йорке. В то время как в 1986 году было совершено порядка 15 000 убийств по всему Советскому Союзу, к 2000 году в одной лишь России это число удвоилось и достигло 31 829<sup>4</sup>. По количеству убийств на 100 тысяч человек Россия занимала второе место после Южной Африки, а преступления, связанные с организованной преступностью, в 2001 году возросли на 36%<sup>5</sup>. Важнее всего то, что российская мафия и преступность в целом стали огромным препятствием на пути выздоровления российской экономики.

Всеохватность коррупции – это так же безобразно, как и преступность. Россия постоянно сверху в списках самых коррумпированных мест для ведения бизнеса. Например, в «Индексе не-прозрачности» за 2001 год, подготовленном «ПрайсУотерхаусКуперс», Россия получила самый низкий рейтинг. Согласно одному исследованию, «почти четверть национального бюджета исчезала в карманах “принимающих решения” каждый год»<sup>6</sup>.

Хотя итальянцы показали, что сильная мафия и широко распространенная коррупция не препятствуют экономическому росту, но они искажают этот рост. Затраты на сделки высоки. Слишком много денег тратится на протекцию, взятки и меры безопасности, и недостаточно – на борьбу с монополиями и на открытие рынков.

Рост мафии и коррупции также хорошо иллюстрирует качество проблем, с которыми приходится иметь дело, когда проис-

ходит переделка общества, жившего семьдесят лет при коммунизме и при чрезмерно строгом контроле. На память приходят рыбы, которые живут на дне самой глубокой части океана: когда их вытаскивают на поверхность, они взрываются. Взрываются, потому что у них не было возможности для декомпрессии. Восточные европейцы и китайцы смогли избежать некоторых из тех проблем, что были у России с мафией, потому что они двигались постепенно или у них уже были соответствующие институты рыночного типа. Но Россия быстро и внезапно начала свою переделку, не оставляя самой себе достаточно времени для создания институтов, необходимых, чтобы справиться с рыночными процессами, которые вдруг взяли и отпустили.

Некоторые говорили, что этот взрыв преступности и коррупции был неизбежен на пути к рыночной экономике. Майкл Скаммелл в статье от 26 декабря 1993 года в «Нью-Йорк Таймс» утверждал, что возникновение мафии и рост преступности неизбежно сопровождают «капитализм баронов-грабителей». Но в России произошло другое. Нельзя сказать, что мы в Соединенных Штатах были неуязвимы для Майклов Милкенов в 80-х годах прошлого века, или Кеннетов Леев\* в 2002 году, или для баронов-грабителей в XIX веке. Важно отметить также и то, что, хотя рост преступности наблюдался и в других странах с переходной экономикой, таких как Китай, Венгрия, Польша и Чешская Республика, модель, которая получила развитие там, очень отличается от российской. Ни в одной из этих стран нет столь повсеместного проникновения мафии в таких масштабах, как в России. В отличие от этих стран российская мафия в постсоветский период стала контролировать не только традиционную преступную деятельность, такие ее сферы как проституция и

\* Майкл Милкен (*Michael Milken*) – американский финансовый менеджер, получивший кличку «король бросовых облигаций». В 1989 г. федеральное большое жюри обвинило его в нарушении целого ряда законов; он признал свою вину и был осужден на десять лет тюрьмы за мошенничество и махинации с ценными бумагами.

Кеннет Лей (*Kenneth Lay*) – бывший генеральный директор компании «Эн-рон», который уверял своих служащих, что дела компании обстоят блестяще, за неделю до того, как у компании возникли большие проблемы в связи с махинациями (*примеч. переводчика*).

наркоторговля, но и обширную часть обычной экономической деятельности.

Из этого сравнения нужно извлечь серьезные уроки. Что было такого в советском наследии и процессе реформ, что так обострило проблему? Не способствовала ли сама природа реформ в России экспансии деятельности мафии? Характерно ли то, что произошло в России, только для нее?

## I

У сталинского государства были сильное правительство и централизованный контроль экономики. По причине негибкости системы существовала необходимость компенсировать упущения центральных плановиков. Так как Сталин сконцентрировался на тяжелой промышленности и пренебрегал нуждами потребителей, развился неформальный нелегальный рынок, предлагавший товары и услуги, которые государственный сектор считал неважными и не производил в достаточных количествах. Это, в свою очередь, способствовало росту подпольной экономики. Русские отнеслись к этому явлению как к «левачеству» («уводить *налево*»). Участие в такой рыночной деятельности расценивалось как экономическое преступление, а экономические преступления карались смертью. Это обескураживало многих людей, но не всех. Действительно, наказания были суровыми, но, поскольку так мало людей отваживались на такой риск, потенциальные призы были огромны.

После смерти Сталина наказания и законы постепенно становились менее драконовскими и менее строго соблюдались. Перед смертью Брежнева в 1982 году соблюдение законов и надзор за ним стали более мягкими и снисходительными. Однако, хотя соблюдение законов и было «ослаблено», официально лежащая в основе экономическая структура неизменно оставалась жесткой. Так как соблюдение законов не контролировалось и воцарился беспорядок, то группы мафиозного типа старались установить некий свой порядок<sup>7</sup>. Это объясняет, почему влияние мафии достигло в то время своего высшего расцвета.

Действовал и другой фактор. Из-за всеохватности государства в советскую эру, его проникновения как в политическую, так

и в экономическую сферу стало социально и морально приемлемым, если угодно – политически корректным, обманывать государство. Это не было ново для России. Такого рода деятельность существовала задолго до пришествия коммунизма. Она восходит к XIX столетию и даже более раннему периоду. Как сказал один из моих русских друзей, «что сегодня нестерпимо в России, так это не коррупция, она – исторический факт, а насилие». Гоголь и Толстой в своих произведениях показывают коррупцию *чиновников*. «Ревизор», например, строится на той ситуации, что коррупция принимается обществом. На протяжении всей истории России существовала «этическая норма», которая как бы одобряла тех, кто обманывал государство. Сегодня, в постсоветской России, разница с предыдущими периодами состоит в присутствии повсеместного страха, что насилие станет нормой этики.

Когда в ноябре 1982 умер Брежнев, его сменил Юрий Андропов, который, как глава КГБ, знал о повсеместно распространенной преступности и обладал жестким представлением о законности. Поэтому он начал с того, что обрушился на мафиозные группировки. Но так как его правление длилось лишь около восемнадцати месяцев, эти попытки были прерваны с его смертью и приостановлены во время правления Черненко. Когда в марте 1985 умер Черненко и Генеральным секретарем был сделан андроповский протеже Михаил Горбачев, тот снова прибегнул к жестким мерам. Он также начал кампанию по ограничению потребления водки и другого алкоголя, хотя ограничения на производство и продажу водки, так же как и «сухой закон» в США в 30-е годы прошлого века, похоже мало снизили пьянство, по крайней мере вначале, зато эти ограничения открыли великолепные возможности для самогонщиков и бутлегеров и привели к существенному росту беззакония.

Важнее, однако, то, что Горбачев объявил о своей программе *перестройки* и *гласности*, хотя, по крайней мере вначале, у него не было четкой концепции того, что должна содержать в себе такая программа. Он стремился реформировать советскую систему, а не уничтожить ее. Это легко сказать, но трудно сделать.

Ни борьба с пьянством, ни *перестройка*, естественно, не были нацелены на увеличение преступности: совсем напротив. Но результат был обратный. Антиалкогольная кампания привела к усилению контроля, а *перестройка* ослабила его. Конечно, когда лидер сотрясает экономику, которая семь десятилетий была под очень жестким контролем, она может очень быстро пойти вразнос. При изменениях лошадь Джо Берлинера нуждается в дополнительном уходе. В процессе перехода от централизованного к ослабленному управлению нити власти с наибольшей степенью вероятности будут порваны, что почти наверняка приведет к замешательству и путанице. Решительный отказ от централизованной системы планирования подвергает всю систему риску погружения в хаос.

Именно это случилось, когда Горбачев, жокей Джо Берлинера, начал свою *перестройку* советской системы. Сначала он двигался медленно. Радикальные изменения начались в мае 1987 года, когда Горбачев впервые легализовал частную торговлю, частные предприятия и кооперативы. Ответственные за поддержание контроля, например такие, как милиция, не знали, что делать. Раньше, когда милиция видела продавцов или покупателей на улице, вероятнее всего было, что «заинтересованные стороны» участвуют в незаконной деятельности. После мая 1987 года стало сложно определить, законно или незаконно то, чем они занимаются. Дополнительную путаницу вносил тот факт, что всего за год до этого, в 1986 году, Горбачев занимал противоположную позицию, запрещая всякую частную торговлю. Тогда, чтобы продать продукт, продавцу необходимо было доказать, что он сам его произвел. Но как кто-то может доказать, что сам произвел помидоры, которые продает? Торговля была разрушена. В этот короткий промежуток времени милиция «с ликованием» развернула борьбу с незаконной торговлей. Но несколько месяцев спустя, когда Горбачев развернул свой курс в другую сторону, те, кто работал нелегально, «с улюлюканьем» вышли из подполья. Внезапно их узаконили. Это, как мы видели в главе 7-й, было как раз то, что сделали Смоленский и некоторые другие олигархи. Неудивительно, что правоохранительные органы были парализованы.

## II

Конечно, интригующим является тот факт, как осуществляли переход к рынку другие страны Восточной Европы, а также Китай. Это происходило до или одновременно с реформами в России, но с меньшим травматическим эффектом. В целом это было результатом того, что когда китайцы, поляки, венгры и чехи начали свои реформы, то одной из первоочередных задач стало снятие барьеров на пути вхождения в рынок. Все, кто этого хотел, могли открыть свое дело. Русские с этим испытывали проблемы.

У Китая было еще одно отличие от России: он одновременно с рыночной начал сельскохозяйственную реформу. В Китае крестьянам позволили выходить из коммун и создавать свои собственные хозяйства. К 1982 году почти каждый в Китае управлял своей собственной фермой на условиях долгосрочной аренды. Коммуны постепенно исчезли. В городах любой человек мог открыть свое собственное предприятие, пусть оно было не больше ларька на углу. Другие рычаги управления экономикой были ослаблены только постепенно. В Китае не применялась «шоковая терапия».

Восточные европейцы выбрали иную стратегию, в первую очередь потому, что на протяжении коммунистической эры большинство восточноевропейских стран терпимо относилось к деятельности мелких частных предприятий. В Польше, например, 80% хозяйств никогда не подверглось коллективизации, потому что крестьяне усиленно противостояли этому. И хотя польские крестьянские хозяйства не были особенно эффективными, они оставались частными и конкурировали между собой. Частный сектор торговли не был таким уж обширным, но, по оценкам, 15–20% торговой деятельности находилось в руках частных торговцев. Более того, когда Польша начала проводить «шоковую терапию» в 1990 году, всем, кто хотел идти в бизнес, это было позволено и даже поощрялось. Ограничений было совсем немного.

В России ситуация существенно отличалась. Когда Горбачев впервые разрешил частные и кооперативные предприятия в мае 1987 года, он сначала сделал это при определенных ограниче-

ниях. Боясь, что введение частного бизнеса может привести к развалу государственного сектора, он действовал поэтапно. Сначала он «доверил» частный сектор лишь пенсионерам и студентам и только постепенно позволил принимать в нем участие остальному населению. Это была поэтапная стратегия, но порочного типа. С точки зрения экономиста, это было ограничением на вхождение в рынок, а такое ограничение обычно приводит к проблемам.

Стратегия Горбачева, хотя и ненамеренно, породила подъем влияния мафии. Решение сохранить фиксированные цены в государственных магазинах, позволяя только частичную свободу вступления фирм на рынок, породило огромные возможности для скупки и перепродажи товара. (Скупка и перепродажа происходит, когда в двух или более регионах цены отличаются. Тогда спекулянты скупают товары там, где цены ниже всего, и перепродают их там, где цены выше.) Были огромные различия между ценами, установленными государством, и ценами, определяемыми давлением рынка. Это означало, что можно было сделать очень много денег, просто «добывая» товары в государственном магазине (легально или нелегально, через заднюю дверь) и перепродавая их по более высоким ценам, которые могли назначить частные продавцы. В результате небольшое число предпринимателей, способных открыть свой бизнес, часто становились миллионерами за ночь. Например, так как государственные плановики обычно рассматривали колготки как слишком незначительный товар, чтобы его производить, небольшая группа людей решила производить их самостоятельно. Воспользовавшись огромным неудовлетворенным спросом, новые производители стали настолько богатыми, что всего через шесть месяцев производства они закрыли свое дело из страха, что никто не поверит, будто они сделали такие деньги честным путем. Тем не менее они и им подобные начали тратить свои новые доходы. Почти семь десятилетий лишённые западных потребительских товаров, они стали покупать все, что могли.

Вот тогда-то разная публика – головорезы, рэкетеры, штангисты, боксеры и даже бывшие милиционеры – быстро поняла,

что, имея немного мускулов, она может получить свою долю этого богатства. Вскоре в дело вступили группировки мафиозного типа. По данным Управления по борьбе с организованной преступностью Министерства внутренних дел, к концу 1994 года насчитывалось 4352 организованные преступные группировки с 18 000 «лидеров» и примерно 100 000 участников<sup>8</sup>. К тому времени, когда Ельцин решил открыть частный сектор для всех, мафия уже вцепилась мертвой хваткой и росла быстрее, чем частный сектор.

Комбинация ограничений на вступление на рынок и унаследованных дефицитов была как по заказу создана для мафиозных группировок. Использование силовых методов на заводе «АвтоВАЗ» в Тольятти – убедительный тому пример. Восемью разным криминальным группировкам удалось взять под контроль процесс выпуска автомобилей с конвейера<sup>9</sup>. Иногда они добивались доступа к автомобилям насилием, иногда – взятками или совместными трудовыми соглашениями с менеджментом завода. Оплата за автомобили на завод обычно запаздывала и была ниже себестоимости производства, что гарантировало приличную прибыль с продаж потребителю, готовому платить практически любую цену, которую запрашивали\*. Березовский во многом действовал таким же способом. Попытки очистить Тольятти от такой преступности, по крайней мере в то время, когда была написана книга, не увенчались успехом. Несколько журналистов попытались мобилизовать народную поддержку в борьбе с преступностью. Они действительно немало сделали, чтобы жители узнали о том, что происходит, но все кончилось тем, что трех журналистов убили<sup>10</sup>. Голосующее население «свергло» мэра Тольятти, Сергея Жикина, которого обвинили в исчезновении 30 млн. долларов из городского бюджета<sup>11</sup>. Но и его преемнику Николаю Уткину приписывали, что он устраивал свои собственные аферы<sup>12</sup>. Между тем пять организованных преступных группировок продолжали контролировать город и, очевидно, «АвтоВАЗ». Уже в сентябре 1998 года можно было полагать, что 80% заводской

\* Следовательно, нужно было обеспечить быструю оплату (примеч. переводчика).



продукции было захвачено этими бандами<sup>13</sup>. Именно поэтому будет полезно рассмотреть, как с такими группировками обходится «Дженерал Моторс», партнер «АвтоВАЗа» в совместном предприятии, производящем внедорожники для загородных поездок.

По мере того как росли и мафия и ее влияние, новые предприниматели все лучше понимали, что, чем более открытым и прозрачным становилось их предприятие, тем более уязвимым оно делалось для преступников и вымогателей. В качестве примера: одна супружеская пара в Ярославле, у которой я брал интервью, начала продавать российские шарикоподшипники в Беларусь. Добившись определенного успеха, они решили дать рекламу в местной газете, предлагая те же торговые услуги другим производителям. Первыми им позвонили представители местной мафии. Когда я встретил этих, уже бывших, предпринимателей в июне 1996 года, они отчаянно искали пути предотвращения захвата их бизнеса этой группировкой, но все было бесполезно. В конце концов их заставили сделать представителя «крыши» совладельцем.

Такой климат также мешал бизнесменам делать большие вклады в частных банках. Подобно Вилли Саттону\*, который грабил банки, как он говорил, потому, что в них были деньги, различные мафиозные группировки вскоре проникли в почти половину крупнейших банков России или даже установили контроль над ними<sup>14</sup>. Но, в отличие от Саттона, они это делали не столько ради активов, сколько ради депозитных записей. С этими списками они часто могли «убедить» владельцев денежных депозитов, в том, что те «нуждаются в защите». Чтобы избежать такой, потенциально насильственной конфронтации, многие бизнесмены обратились к бартеру, а не к денежным операциям, которые могли закончиться банковским депозитом. Под радаром криминальных группировок они могли работать лишь таким образом. Это другая причина, по которой у банков были проблемы с привлечением депозитов и с их выдачей.

\* Вилли Саттон (*Willy Sutton*), по кличке «Актёр», прославился своими ограблениями банков в 1950-е годы (*примеч. переводчика*).

Вскоре предприятия стали стремиться скрыть свои доходы и депозиты не только от криминальных группировок и банков, но и от российского правительства. Это сделало трудным для правительства сбор необходимых налогов, что заставляло его повышать налоги еще больше, а бизнесменов, в свою очередь, — еще решительнее скрывать свои доходы. В советскую эру, поскольку каждый фактически работал на государство, сбор налогов не был проблемой. Подоходный налог вычитался из заработной платы рабочих, так что многие из них и не знали, что в Советском Союзе они платили подоходный налог. Таким же образом, поскольку все предприятия принадлежали государству, налоги на прибыль также удерживались с государственных предприятий и переводились напрямую государству. Но с приватизацией государственных и узакониванием новых частных предприятий стало трудно производить обязательные налоговые вычеты из заработной платы. К тому же предполагалось, что те, кто работает на собственном предприятии или на второй работе, должны сами вести свои отчеты по доходам. Но, в отсутствие традиции добровольной уплаты налогов, в 2000 году менее чем 3 млн. из 70 млн. работающих россиян представили декларации<sup>15</sup>. (Некоторые говорят, что реальная цифра была менее 2% трудящихся<sup>16</sup>.) Более того, когда Борис Березовский, признавший себя миллиардером, заявляет, что его доход в 1997 году составил меньше 40 тысяч долларов, есть серьезные основания сомневаться в точности тех деклараций о доходах, которые были представлены.

Деловые круги тоже проявили мало податливости. Согласно исследованию, проведенному Генеральной прокуратурой, из 2,7 млн. компаний, которые должны были заплатить налоги, 33% налоги не заплатили и налоговые декларации не заполнили<sup>17</sup>. Из тех, кто платил налоги, одна треть использовала бартер как форму взаимозачетов<sup>18</sup>. Другое исследование обнаружило, что только одна пятая часть российских предприятий когда-либо вела форму отчетов по налогам. Следовательно, до тех пор, пока Путин не решил, что высокие налоги контрпродуктивны, у государства были затруднения не только при сборе налогов с бизнеса, но даже при сборе вычетов, уже произведенных из заработной платы.

Из-за этих затруднений при сборе налогов до 2001 года государство стремилось увеличить число налогов и повысить их везде, где это только было возможно, и даже там, где это было невозможно. То, что оно не могло собрать с помощью немногих налогов, оно надеялось получить, увеличив их число. Таким образом, если в 1991 году все началось примерно с четырех налогов, основанных на прибыли, то впоследствии нефтяные компании столкнулись с сорока двумя различными налогами, большинство из которых, если не все, были основаны не на прибыли, а на доходах<sup>19</sup>. До 2000 года налоги, казалось, менялись каждую неделю. Когда я спросил иностранного бизнесмена в Москве о его налогах, он ответил: «Какой сегодня день?» Некоторые «критики» в нефтяной индустрии установили, что, если бы они платили в то время все налоги как положено, их налоги превысили бы 120% прибыли<sup>20</sup>. Предприятия других отраслей экономики также сообщали в 1998 году, что, если сложить все местные и региональные налоги, пришлось бы платить 200 различных налогов, что, конечно, означало, что их платили лишь немногие<sup>21</sup>. Все большее число бизнесменов обнаруживало, что, если они хотят продолжать работать, им следует искать нужные связи, обманывать государство или открывать секретные счета. Такая практика делала их уязвимыми для шантажа. Этим также объясняется заинтересованность мафии в захвате банков. Может показаться странным, что те, кто не платил мафии, тоже рисковали: мафия могла позвонить в налоговую полицию.

Налоговая полиция в России обрела поистине неограниченную власть по приведению силой к согласию с законом. Как мы видели, в ее арсенале была возможность замораживать банковские счета предприятий<sup>22</sup>. У западной фирмы, которая пренебрегала ежедневной конвертацией валюты – из долларов в рубли, а делала это раз в неделю, возникли неприятности с налоговой полицией, потому что закон гласит, что это нужно делать каждый день. Из-за этого налоговая полиция арестовала банковский счет компании на 900 000 долларов. У самого роскошного отеля Санкт-Петербурга, «Гранд Отель Европа», тоже был подобный опыт. Отелю предъявили иск на 28 млн. долларов, так как вместо

того, чтобы конвертировать доллары в рубли, отель хранил деньги в банке в Скандинавии. Решением стала выработка «специального согласования» с некоторыми из городских властей. Только в 2001 году, когда назначенный Путиным министр экономики Герман Греф стал упрощать и снижать число и уровень налогов, сбор налогов начал увеличиваться. Способствовало этому и тройное повышение цен на нефть в 1998 году.

Однако даже после налоговых реформ 2001–2002 годов многие россияне не платили налоги. Уклонение от налогов, уход от государственного контроля и обман властей – это практика, которая появилась задолго до советской эры<sup>23</sup>. Вот один из самых часто приводимых примеров: князь Григорий Потемкин, чтобы доказать императрице Екатерине Великой, что крестьяне и земли под ее юрисдикцией процветают, в 1787 году устроил для нее поездку мимо правдоподобных декораций, крестьяне махали руками, стоя перед фальшивыми деревенскими фасадами. Эти «потемкинские деревни» олицетворяют изобретательность, с которой действовали русские, чтобы ввести в заблуждение власти. При президенте Ельцине, а в какой-то мере и при Путине уклонение от налогов стало искусством. Предприятия не только занижают доходы, они также используют финансовые процедуры, чтобы избежать аккумуляции банковских депозитов, из страха не только перед мафией, но и российской налоговой полицией, которая регулярно арестовывает банковские счета<sup>24</sup>. Тем не менее до 2001 года Россия сохраняла огромное количество налогов, которых не было в большинстве других стран, таких например, как налоги на рекламу, медицинские расходы, а также налог на собственность<sup>25</sup>.

Как будто экономическая и политическая сумятица, последовавшая за распадом СССР, была сама по себе недостаточно разрушительна – отпадение республик сопровождалось дальнейшим развалом экономической инфраструктуры; Госплан, министерства и оптовые операции просто исчезли, создав институциональный вакуум. Россия внезапно обнаружила, что у нее есть зачатки рынка, но нет ни торгового, ни гражданского кодексов, ни эффективной банковской и бухгалтерской системы, ни процедур для

объявления банкротства. В наследство досталась только практика обмана государства.

Поскольку Россия – такая большая страна, учреждение институтов и принятие правил и постановлений было бы трудным независимо от того, насколько преданными делу и честными оказались бы бюрократы и бизнесмены. Громадный географический масштаб России возложил особое бремя на систему коммуникаций страны. Таким образом, даже если бы у России была эффективная банковская система, было бы трудно организовать эффективное передвижение денег, особенно в период стремительной инфляции. Если, например, требуется 20–30 дней на то, чтобы перевести деньги из одного банка в другой, как в то время обычно было в России, то кредиторы теряют часть своего реального заработка. Это также дает толчок росту колоссальной коррупции и вносит еще большую путаницу.

Однако основная проблема России в начале 1990-х заключалась в том, что ее рыночная система не функционировала так, как была должна. Из-за традиционных помех, создаваемых российскими бюрократами, и при отсутствии рыночной инфраструктуры рынок не мог выполнять функции, которые принимаются за аксиому в рыночной экономике. Это приводило к еще большему вмешательству правительства и создавало еще больше возможностей для взяток и разного рода вымогательств<sup>26</sup>. Например, многие российские чиновники, особенно на местном и региональном уровне, продолжали настаивать на том, что правительство должно контролировать «правильное» распоряжение землей. Муниципальные правила районирования существуют и в странах с рыночной экономикой, но предполагаемый покупатель земли в России должен в первую очередь иметь дело с представителем власти, поскольку до 2001 года правительство владело большей частью земли и могло произвольно устанавливать и цену земли, и стоимость ее аренды. Напротив, в стране с рыночной экономикой предполагается, что рынок «разместит» большую часть национальной недвижимости у частных владельцев и что собственность будет продаваться на рынке, и не по искусственно заниженной цене. Чем выше степень, в которой

эти функции выполняет рынок (при том, что нет контроля над рентой) тем меньше места остается для взяток и коррупции. Хотя, вероятно, невозможно уничтожить всю коррупцию (даже страны с рыночной экономикой должны иметь «чиновников-регуляторов», например строительных инспекторов), в целом цена на собственность определяется достаточно свободно и честно покупателем и продавцом. Значит, меньше причин или стимулов для того, чтобы предлагать взятки или платежи «под столом».

### III

Другое следствие российских реформ – это то, что по стране ударила инфляция в более крайней форме, нежели в других странах с переходной экономикой. Эта высокая инфляция отчасти была обусловлена тем фактом, что в России не было достаточного числа конкурирующих между собой независимых сельскохозяйственных, сервисных и производственных предприятий, когда государственная промышленность была приватизирована. В результате приватизированные государственные предприятия стали действовать как монополии ввиду того, что у них было слишком мало конкурентов, чтобы заставить их снизить цены. Таким образом в 1992 году цены выросли в 26 раз. Напротив, когда «шоковую терапию» применили в 1990 году в Польше, цены выросли более умеренно – в пять раз, так как в Польше были частные фермы, пищевые предприятия, торговцы и магазины, которые после недолгих колебаний были в состоянии реагировать на рыночную стихию. В России произошла большая инфляция, поскольку не было конкурирующих между собой предприятий, чтобы снизить высокие цены. Даже в 2001 году российская инфляция превысила 20%. В свою очередь, высокая инфляция расширяла возможности для мафиозных скупки и перепродажи.

Принимая во внимание, что мафия выполняла многие функции, которые в других странах выполняет государство, у значительной части русских возникло довольно терпимое отношение к ней. Некоторые даже стали бояться того, что, если правитель-

ство вернет некоторые из своих полномочий, это может привести к возвращению жесткого правления, что Россия слишком часто испытывала в прошлом. Поэтому в июне 1994 года, когда Ельцин объявил о запланированной серии мер, направленных на то, чтобы облегчить поиск и арест подозреваемых мафиози, возникло даже некоторое «сопротивление». Тем не менее нескончаемые и нераскрываемые преступления вызвали у народа растущее желание иметь более сильное правительство. Только так, утверждали некоторые, можно добиться стабильности. Это возрастающее согласие в обществе по этому вопросу, помогает объяснить, почему Ельцин последовательно назначал на должность премьер-министра трех бывших руководителей КГБ и почему Путин с его ориентацией на более организованное и жесткое правление имел невероятный рейтинг популярности – 80% в 2002 году.

#### IV

Мафия при отсутствии согласованных действий, направленных на ее подавление, продолжает покушаться на деловую сферу. Она требует 10–20% не просто от прибыли с бизнеса, но от его доходов. Есть у фирмы прибыль или нет, не имеет значения – мафия требует своих денег, даже если фирма работает в убыток. Это означает, что расходы на бизнес увеличиваются по меньшей мере на 10–20% по сравнению с тем, какими они могли бы быть в другом случае.

В начале 1990-х российская мафия росла быстрее, чем бизнес. При Ельцине она часто казалась сильнее правительства. Когда возникали коммерческие разногласия, стороны скорее прибегали к помощи мафии, потому что правоохранительные возможности государства были, как правило, неэффективными. Например, в то время как у правительства были трудности со сбором налогов, у мафии редко когда возникали подобные проблемы.

Поскольку мафия была очень заинтересована в сохранении дисбаланса в экономике, она стремилась сдерживать развитие рынка, поддерживать национальные и местные монополии и

препятствовать экономическим реформам. Эти монополии, которые «уродовали» экономику, держали высокие цены и затрудняли проникновение новых фирм на рынок, способствовали росту влияния мафии. Различные мафиозные группировки были способны даже ограничивать доступ многих частных фермеров страны на фермерские рынки, лимитируя таким образом поставки. Несмотря на то что всего 5% ферм страны являются частными, этих фермеров они рассматривают как угрозу монопольному контролю мафии. Все большее число этих, только что приватизированных, фермерских хозяйств, разочарованных своей неспособностью найти сбыт для продукции, сворачивали свою деятельность. С конца 1994 года число частных фермеров, «отказавшихся» от ферм, стало превышать число тех, кто «создает» новые фермы. Это еще один пример того, как неправильное использование «шоковой терапии», провал «похода» против мафии и невнимание к строительству или реконструкции институтов, уничтоженных при коммунизме, стали скорее препятствовать, чем способствовать, процессу реформ.

Мафия распространила свою деятельность и на иностранцев. В советскую эру иностранцы были «вне игры». КГБ старался не допускать близких контактов простых россиян с иностранцами, чтобы предотвратить шпионаж. Случайным побочным продуктом этой паранойи, однако, стало то, что, поступая так, КГБ в конечном счете охранял иностранцев от воров и других преступников.

Есть определенная ирония в том, как иностранцы стали относиться к милицейским и бюрократическим ограничениям после развала коммунизма. В былые времена иностранцы в Москве хотели выбраться из огороженных территорий (гетто), где их заставляли жить. Поскольку при входе там был милиционер на посту, который пропускал только тех русских, которые приходили по официальным делам, многие иностранцы рассматривали свое жилище как разновидность тюрьмы. В постсоветскую эру иностранцы теперь могут жить, где хотят. Но многие из них теперь предпочитают эти «гетто» именно из-за милицейской охраны. Снаружи может быть опасно.

Поскольку преступность и коррупция столь всепроникающи, обуздать их будет крайне трудно. Народ может разгневаться настолько, что поднимется волна протеста. Народ потребует действий от своего правительства. До сих пор, за исключением повсеместного недовольства по поводу засилия мафии, российское население оставалось достаточно пассивным в этом отношении. Отчасти это результат длительного наследия репрессивных правительств: русские имеют склонность быть относительно терпеливыми и более толерантными к злоупотреблениям, чем многие другие народы.

Итак, что же можно сделать? Назначение специальной комиссии по расследованию и повышение зарплаты милиции и чиновникам могут быть полезными. Но ни то, ни другое не решит проблему. Чтобы добиться весомых результатов, нужно сделать что-то, чтобы элиминировать лежащие в основе экономические стимулы к преступлениям. Именно так Соединенные Штаты обуздали влияние гангстеров в тридцатые годы. Они уменьшили ареал власти Аль Капоне, столкнув его с конкуренцией. Они положили конец запрету на алкоголь и легализовали его продажу. Практически за ночь появилось слишком много торговых точек, чтобы их все контролировать.

То, что произошло в Польше и Китае, произошло подобным образом. Государство разрешило рынок и стало поощрять торговцев, новые предприятия и фермеров, после чего немедленно появились сотни тысяч людей, занятых в бизнесе. Для вхождения фирм на рынок не существовало ограничений, или они были незначительными, что очень осложняло захват контроля над ними для любой мафиозной группировки. Просто в дело было вовлечено слишком много сторон. Ельцин едва не принял этот же подход. 29 января 1992 года он сказал, что любой, кто желает, может продавать все, что хочет, на улицах по всей стране. Вскоре московские улицы наполнились новыми и мобильными предпринимателями, которые расположились вокруг Большого театра и универсама «Детский мир», продавая кто – пузырек шампуня, кто – бутылку водки, а кто – и серебряное украшение. Внезапно поя-

вилось так много торговцев, что мафия просто не могла их контролировать. Это разозлило ее, потому что похоже было, что она могла потерять контроль над рынками. Напротив, рэкетеры могли удерживать контроль над более упрочившимися, но менее многочисленными торговцами на углу, которые каждый день приходили в одно и то же место и торговали на раскладных столах. Мафии было легко собирать с них дань. Две дюжины торговцев, которых я опрашивал в Москве и в Санкт-Петербурге, откровенно отвечали, что в среднем «налог» составлял 50 долларов. Если их лоток занимал два стола, плата удваивалась. Когда я спросил некоторых из тех, кто торговал на раскладных столах в Санкт-Петербурге, как мафия их отслеживала, мне сказали, что мафия высылает два раза в день проверяющих, которые проводят перепись, чтобы убедиться, что им все заплатили.

Если у торговцев нет раскладного стола и они продают вещи с рук или из рюкзака, они могут легко раствориться в толпе, и мафии их сложнее контролировать. Чтобы вернуть себе контроль, мафии нужно было найти какой-то способ прикрыть эту дневную торговлю и выгнать этих торговцев с улиц. Она приняла решение организовать общественный протест, устроив так, чтобы эти уличные рынки и прилегающие к ним улицы оставались небранными. Городские власти пошли навстречу этому замыслу, поскольку уличные торговцы не платили налогов. Возможно также, что ответственные за это должностные лица получили какие-то взятки. Дело кончилось тем, что вскоре улицы вокруг культурного центра Москвы, Большого театра, стали напоминать неприглядный блошиный рынок. Даже простые россияне считали это нестерпимым. Допускать туда торговцев было *некультурно*. Вследствие этого в мае 1992 года контроль над торговлей был возвращен, торговцев убрали с улиц, а будущие торговцы должны были получать лицензии, что возвращало их в руки бюрократии и мафии. То же самое произошло с киосками, которые периодически появлялись по всей Москве в 1993 году. Мэр Юрий Лужков сказал, что они неприглядны, и распорядился, чтобы торговля была в значительной степени ограничена магазинами, расположенными в зданиях. В середине 1994 года, а

затем уже в 2000 году он и городской Совет распорядились о закрытии примерно половины московских уличных киосков<sup>27</sup>. Это одна из причин, которой многие предприниматели объясняют, что сегодня тяжелее открыть частный бизнес, чем это было два или три года назад.

Экономические советники Путина поняли эту проблему и начали наступление на раздутую российскую бюрократию и излишнее регулирование экономики с ее стороны. В 2001 году министр экономики Герман Греф предложил резко уменьшить волокиту, с которой приходится иметь дело предпринимателям. До того времени потенциальный предприниматель должен был получить подписи по меньшей мере у 250 чиновников, посетить от двадцати до тридцати разных кабинетов и получить от пятидесяти до девяноста разрешений<sup>28</sup>. В среднем этот процесс занимал около шести месяцев. Мало того, поскольку нужно было соблюсти уйму законов, практически было неизбежно, что один закон будет вступать в конфликт с другим. Ювелирные магазины, например, были обязаны, согласно указаниям милиции, ставить решетки на окнах, что, однако, было нарушением правил пожарной безопасности<sup>29</sup>. Самым распространенным решением всех проблем было «откупиться» от чиновников или попросить вмешаться мафию. Неудивительно, что число малых предприятий в России до 2001 года, похоже, никогда не будет превышать 880 тысяч. Такие ограничения на вступление на рынок только усиливали контроль мафии.

## VI

Чтобы разорвать эту «смирительную рубашку» препон и поощрить открытие большого числа новых предприятий, конкурирующих между собой, Путину следовало бы поступить так, как сделал Ельцин в январе 1992 года, то есть выпустить декрет, по которому любой, кто хочет начать торговать, может это делать без формального разрешения, просто послав почтовую открытку с просьбой о регистрации соответствующим административным органам. Несомненно, это встретило бы сопротивление. Вспомним, даже премьер-министр Виктор Черномырдин, которого

считали поборником бизнеса, в январе 1994 года утверждал, что «Россия не станет страной с базарной экономикой»<sup>30</sup>.

К счастью для себя, китайские чиновники не заняли такой ограничивающей позиции. Если бы они это сделали, Китай сегодня, вероятно, находился бы там же, где и Россия. Однако сейчас на новые предприятия Китая приходится более 60% годового экономического роста, который составляет 7–10%. Китайские частные и наполовину частные заводы чаще всего начинались с торговли вразнос на углу улицы. Это требовало маленького стартового капитала. Следующим шагом была торговля со стола, затем – оптовая торговля и, наконец, – производство. Тем не менее они начинали с «базарной» экономики. Если начинать двигаться к рынку этим путем ниже российского достоинства, тогда этот процесс займет больше времени и, более чем вероятно, приведет к росту таких «злокачественных» институтов, как мафия<sup>31</sup>.

Разрешить любому, кто захочет, продавать индивидуальным – это первый шаг, но, как и в Китае, за ним должны последовать другие меры, если есть намерение совершить переход к рыночной экономике. Одна из таких мер – активизировать конкурентную оптовую торговлю. После того как упразднили Госплан, Россия осталась без оптовых организаций, что открыло еще одну арену для контроля мафии. Если бы государство поощряло оптовиков, продающих одинаковую продукцию, к тому, чтобы они размещали свои рынки рядом друг с другом, это способствовало бы развитию конкурирующих между собой рынков. Например, во всех крупных городах на Западе есть отдельные районы, где расположена оптовая торговля мебелью, автозапчастями, шинами и даже цветами. Группировать оптовиков таким образом – не идеальное решение для функционирования свободного и «нестесненного» рынка. В некоторых случаях это может привести к тайным соглашениям и даже облегчить деятельность мафии, но представляется, что чаще такое близкое расположение друг к другу создает больше конкуренции, а также способствует объединению, чтобы удерживать «хищников» на расстоянии<sup>32</sup>. Постройка в Москве центра дистрибуции продуктов питания «Белая дача» стоимостью 4,5 млн. долларов, которую финансировал

ЕБРР, — одна из попыток создать как раз такую среду оптового рынка<sup>33</sup>.

Венгерские власти отреагировали именно таким образом, когда в 1991 году местные рэкетиры начали посягать на оптовую торговлю в Будапеште. В качестве эксперимента венгерские власти учредили новый оптовый район для различных поставщиков продуктов питания. В этом районе сейчас сосредоточена половина оборота всех фруктов и овощей страны. Торговцы используют телевизионные экраны, чтобы отображать, на что есть спрос, что предлагается и по какой цене. Это, как говорят экономисты, «попытка создать более совершенный рынок». Результат — меньшие затраты и цены<sup>34</sup>.

Картели обычно терпят неудачу, так что рано или поздно российская мафия, вероятно, тоже потерпит поражение. Но чтобы ускорить этот процесс, нужно прилагать усилия, где и когда только возможно, чтобы показать, что мафию можно сделать уязвимой. Например, мафия на долгое время установила эффективный контроль над аэропортом Шереметьево. Среди прочих дел они позволяли возить пассажиров только такси-фаворитам. Это объясняет, почему поездка от аэропорта до Москвы обычно стоила 40–100 долларов. Маршрут городского автобуса был неудобным, и автобус не шел напрямую до центра Москвы. Новое руководство аэропорта, однако, в конце концов решило бросить вызов мафии, организовав дополнительные автобусные маршруты до центра Москвы, что позволило подорвать монополию мафии. Увеличившаяся конкуренция ускорила снижение цен на такси до 20 долларов и меньше.

Правительство должно также ввести эффективные антикоррупционные и контркриминалистические меры. Как было показано выше, это само по себе не достаточно, но может помочь. Исполнение существующих постановлений не обязательно означает увеличение государственного контроля. Фактически, как пытается сделать министр экономики Герман Греф, лицензии и разрешения должны быть сведены к минимуму. Например, наличие различных предписаний по строительству лишь притягивает широкие ладони инспекторов по строительству.

Зарубежные компании также уязвимы. После того как «Кока-Кола» построила и открыла новенький «с иголки» бутылочный завод рядом с Санкт-Петербургским аэропортом, местный шеф пожарной охраны предупредил компанию, что она не сможет продолжить здесь работу до тех пор, пока не построит в районе новую пожарную станцию. Он, возможно, не мог закрыть глаза на такую вопиющую пожарную опасность, как новый завод. Точно так же «Жилетт» предупредили, что компании придется профинансировать строительство дополнительных электрических установок в том же самом индустриальном районе Санкт-Петербурга, если она желает открыться. Трудно определить, как все произошло, но, несомненно, сейчас там, прямо за углом — новая пожарная станция и новые электрические провода.

То, что администрация наделена правом устанавливать цены, — еще один ограничивающий фактор. Цены должны определять рынки, а правительственные субсидии и произвольное размещение государственных ресурсов должны быть устранены. Если правительство хочет приватизировать или продать какую-то собственность, должны быть проведены открытые торги.

Другой способ приструнить мафию — выпустить для иностранных фирм и международных организаций строгие указания, отказываться уступать давлению мафии. Это легче сказать, чем сделать, особенно если угрожают семье человека. Исходя из «необходимости», некоторые западные компании решили, что совершать сделки с мафией — это единственный способ вести бизнес в России. Они делают это под видом найма местных «консультантов» по безопасности. Это в высшей степени прискорбно. К своему ужасу, некоторые иностранцы обнаружили, что, если они позволяют мафии вмешиваться в свои дела в России, это может привести к таким же требованиям вмешательства и на других зарубежных рынках. Когда мафия выдвигает такие требования, самая безопасная стратегия — вернуться домой; это шаг, на который решились пойти некоторые фирмы, включая «Асси Доман оф Свиден» (Assi Doman of Sweden)<sup>35</sup>.

Другая стратегия подрыва влияния мафии — это поощрить различные регионы в России конкурировать за западные инве-

стиции. Одним из критериев для потенциальных западных инвесторов должно быть то, имеет ли мафия сильное влияние в данном регионе. Конкуренция за инвесторов должна стать стимулом для местных властей в их борьбе против мафии. В Соединенных Штатах многие предприятия, которые ищут новые места для фабрик, используют в чем-то схожие стимулы, чтобы добиться концессий от разных штатов. Например, Алабама пытается соревноваться с Иллинойсом за инвестиции, предлагая построить дороги и предоставить инфраструктуру. Конкуренция в России должна возрасти, чтобы можно было увидеть, какой регион может сделать все не только для того, чтобы обеспечить инфраструктуру, но и чтобы снизить уровень преступности и коррупции. Такого типа конкуренция в России не так уж «притянута», как сначала может показаться. Например, в Костромской области транспортная милиция прославилась тем, что не берет взятки, а милиция в Карелии и Ярославле считается наименее коррумпированной в стране<sup>36</sup>. Точно так же губернатор Новгорода демонстрирует, что в его регионе влияние мафии гораздо меньше, чем где-либо.

## VII

Так как российская мафия стала настолько вездесущей, ее не легко будет вытеснить. Были времена, как в 1995 году, когда действительно следовало опасаться, что криминальные группировки будут доминировать на политической сцене. Поскольку российское законодательство обеспечивает неприкосновенность избранных депутатов, в выборах 1995 года в Государственную Думу участвовало примерно восемьдесят кандидатов, имевших судимость. Победа для большинства из таких сомнительных кандидатов достигалась путем подкупа или физических угроз, других кандидатов заставляли снимать свои кандидатуры. В некоторых случаях коррумпированные чиновники, включая главу налоговой полиции, убеждали даже тех, кто занимал ответственный пост, что им очень рекомендуют позволить оппоненту быть единственным кандидатом на выборах, особенно если этот оппонент – олигарх (такой, как Роман Абрамович), пользующийся благосклонностью российского президента<sup>37</sup>.

То, что правительственные чиновники, включая прокуратуру и милицию, так часто вовлекаются в качестве агентов-представителей той или иной бизнес-группы, – серьезная проблема. Стало повсеместной практикой для милиционеров в форме пополнять свое низкое жалование, нанимаясь на работу в бизнес-группы, которые предпочитают улаживать разногласия физической силой, а не юридическим путем. Особенно серьезна эта проблема в провинции, где местные управленцы часто связаны с местными олигархами. В 2001 году говорилось, что 80% организованных преступных группировок в бывшем Советском Союзе имеют связи с местной милицией и правоохранительными органами<sup>38</sup>. Как в старомодном вестерне, когда шериф становится «прихвостнем» самого богатого владельца ранчо в округе, совсем немногие имеют смелость апеллировать к закону или бросить вызов преступившим закон. Случайно в вестерне появляется честный маршал\*, чтобы устроить счастливый конец, но до сих пор никого похожего на этого маршала в России не появилось.

Некоторые утверждают, что, как бы ни был извращен закон в посткоммунистической России, это все же лучше по сравнению с советским периодом. Сегодняшние мафия и «приватизированный» КГБ могут быть порочными, но условия в современной России не идут ни в какое сравнение с насилием и пренебрежением существующими законами, которые характеризовали партийные чистки и жестокость КГБ, «подпиравших» семьдесят лет правления Коммунистической Партии.

Тем не менее то, что мафия переплелась с частично «приватизированным» КГБ и правительственной бюрократией, усложняет любую попытку контроля российской преступности и коррупции<sup>39</sup>. Это переплетение может также объяснить неудачу попытки Владимира Путина немедленно предпринять шаги против мафии и коррупции, когда он стал премьер-министром и президентом. Как бывший глава ФСБ, организации, наследовавшей КГБ, он знал, где найти разных лидеров мафии и коррумпированных чиновников. Немедленные жесткие меры против них продемонстрирова-

\* В США в XIX веке маршал – судебный исполнитель (*примеч. переводчика*).



## Кто говорит, что не было лучшего пути?

ли бы, что он — человек действия, который может взяться за самые серьезные проблемы страны, но это также означало бы преследование некоторых его бывших товарищей. Он все еще может избрать такой образ действия, но до сих пор он действовал только избирательно и обычно только против тех, кто его критиковал. Пока он не решит действовать более решительно и безоговорочно, господство преступности, коррупции и бюрократов будет продолжаться и будет бросать тень на любую попытку урегулировать экономическую, а также социальную жизнь в России.

Между тем экономические реформы в России будут оставаться неполноценными и искаженными. Со временем некоторые из господствующих мафиозных группировок, как и некоторые из олигархов, возможно, начнут стремиться к более урегулированной, даже легитимной жизни, отвечающей общепринятым принципам. Или же они, возможно, станут стремиться передать свои доходы детям, посылая их на Запад, чтобы те получили университетскую подготовку (будут «отмывать» своих детей, так сказать), и пытаться придать своему бизнесу легитимное лицо. Такой процесс может уменьшить насилие и создать видимость стабильности, но это займет много времени. В течение этого времени, поскольку власть российской мафии проникла так глубоко, а коррупция внедрилась так основательно в повседневную жизнь, России будет трудно привлекать инвестиции, особенно долгосрочные, и их будут получать страны с менее пораженной этими недугами переходной рыночной экономикой.

**Н**ИКТО НЕ ДУМАЛ, что приватизация будет безболезненной, но многие из поборников реформ полагали, что ее издержки, даже преступность и коррупция, будут уменьшены экономической и управленческой реструктуризацией, которую преподносили как естественный «побочный» продукт приватизации в России<sup>1</sup>. Хотя и запоздало, но некоторая реструктуризация все-таки произошла, почти через десять лет после приватизации. Эта реструктуризация была ограниченной и проходила медленно. Так как директора заводов в конце концов стали их владельцами или крупными держателями акций, большинство из них сомневались, стоит ли стараться работать изо всех сил.

Тому, что попытка приватизации была не очень успешной, не следует удивляться. Даже когда Маргарет Тэтчер начала приватизировать отрасли промышленности, которые были национализированы во время пребывания у власти лейбористского правительства, были злоупотребления, несмотря на тот факт, что Англия была страной с рыночной экономикой. Но даже по сравнению с другими европейскими странами с переходной

экономикой, за исключением Украины и Беларуси, Россия преуспела гораздо меньше. Здесь мы рассмотрим другие случаи приватизации: в Чехословакии, где результаты тоже были неудачными, и в Польше, которая представляет собой образец успешной программы реформ.

## I

Приватизация в Чехии, будучи сложным процессом, в значительной степени вращается вокруг роли двух личностей. Первая – это Вацлав Клаус, министр финансов Чехословакии с 1992 года, который вскоре стал ее премьер-министром. Второй – бывший студент Гарвардского университета Виктор Кожены, вскоре ставший мультимиллионером и мишенью многочисленных обвинений в финансовых манипуляциях и мошенничестве.

Во время приватизации в начале 1990-х казалось, что Чешская республика, – и тогда, когда она была частью Чехословакии, и после конца 1992 года, когда Словакия от нее отделилась, – будет одной из самых успешных восточноевропейских стран в плане ликвидации государственного контроля над промышленностью. Перед Второй мировой войной Чехословакия считалась одной из самых передовых стран с рыночной экономикой в Центральной Европе. Таким образом, там не только имели глубокие корни западные институты, но и министр финансов Вацлав Клаус был страстно привержен делу ликвидации коммунизма и приватизации чешской индустрии. Он был одним из самых преданных поборников свободного, частного рынка во всей Европе, Восточной и Западной.

Даже до коллапса коммунистического правления в Чехословакии страна медленно начинала разрешать некоторую частную деятельность. Еще в 1981 году частным фермерам позволили напрямую продавать их продукцию потребителям<sup>2</sup>. С января 1988 года частные лица также могли легально оказывать платные услуги населению. В 1990 году «инсайдерам» и «аутсайдерам» было позволено приватизировать маленькие магазины и рестораны, а приватизация малых предприятий официально стартовала в январе 1991 года<sup>3</sup>. К концу 1993 года около 22 000 малых предпри-

ятий были приватизированы, по некоторым оценкам, за 30 млрд. чешских крон, или примерно 1 млрд. долларов<sup>4</sup>.

Большие проблемы появились, когда было решено приватизировать крупные предприятия страны. Принимая на вооружение идеи, выдвинутые и изложенные в 1976 году Милтоном Фридманом и развитые позже, в 1988 году, двумя польскими экономистами, Янушем Левандовским и Яном Шомбергом, чехи решили, что наилучшим способом поделиться дарами приватизации с общественностью будет выпустить книжку с ваучерами для каждого гражданина Чехии, желающего ее купить<sup>5</sup>. Эти ваучеры, в свою очередь, можно было обменять на акции любой из 2285 чешских корпораций, выбранных для первого раунда приватизации (позже это число было уменьшено до 1491)<sup>6</sup>. Сначала эти принадлежащие государству корпорации были превращены в частные, а их акции были переданы в Фонд национальной собственности – организацию, специально учрежденную для того, чтобы держать эти акции до момента их продажи или обмена на ваучеры<sup>7</sup>. Каждая акция оценивалась в тысячу чешских крон.

Как пишет Ян Младек, экономист Центрально-европейского университета, каждая ваучерная книжка содержала 1000 ваучерных очков и стоила 1000 чешских крон за регистрационную марку плюс 35 крон за саму книжку, что составляло приблизительно 35,50 доллара<sup>8</sup>. Эта сумма была эквивалентна примерно 25% средней месячной зарплаты. Ваучерные очки затем можно было использовать, чтобы делать заявки на акции компаний по цене всего 100 ваучерных очков за акцию. Эта процедура позволяла людям диверсифицировать вложения и обменивать свои ваучерные очки на акции или в одной из корпораций, которые приватизировались, или в инвестиционном приватизационном фонде (ИПФ). Эти ИПФ должны были работать во многом так же, как «совместные» фонды. Объединяя акции тысяч инвесторов и управляя фондом по схеме полного рабочего дня, по меньшей мере теоретически ИПФ был бы способен принимать решения на основе более обширной информации, приносить больше прибылей и оказывать большее влияние на деятельность чешских корпораций, чем если бы отдельные люди делали инвести-

ции самостоятельно. Однако, так как по чешским стандартам ваучеры были сравнительно дорогими и за ними не была закреплена монетарная стоимость, их можно было обменивать только на акции. К декабрю 1991 года лишь полмиллиона чехов и словаков использовали возможность приобрести ваучеры. Казалось, что программа обречена на неудачу.

В этот момент в дело вмешался «неправдоподобный» предприниматель. После недолгой работы на «Роберт Флеминг» (Robert Fleming), британскую инвестиционную фирму, Виктор Кожены, выпускник Гарварда 1989 года, решил в 1990 году вернуться в свою родную Чехословакию. Приехав в 1990 году в Прагу, он стал консультантом Министерства внутренних дел. Это было примерно в то время, когда правительство начало разрабатывать планы по приватизации экономики и выпускать ваучерные книжки.

Кожены подсчитал, что стоимость акций государственных предприятий, которые должны были обменивать на каждую ваучерную книжку, существенно превосходит 1035 чешских крон (34,50 доллара), стоимость одной книжки. Как он объяснял, он сделал расчет и понял, что продажа 8 млн. ваучерных книжек принесет государству примерно 280 млн. долларов (35 долларов умножить на 8 млн.)<sup>9</sup>. При этом владельцы ваучеров смогут поделить государственную промышленную собственность стоимостью примерно 11 млрд. долларов<sup>10</sup>.

Кожены не нужно было иметь гарвардскую степень, чтобы увидеть вытекающие отсюда перспективы. Имея всего 3000 долларов в кармане, он создал компанию, которую назвал «Гарвард Кэпитэл энд Консалтинг» (Harvard Capital and Consulting) (к большому неудовольствию администрации Гарварда, которая занимает жесткую позицию, борясь с использованием своего имени в коммерческих целях). Делая то, что он считал беспроигрышной ставкой, он обещал держателям ваучеров, что, если они передадут свои книжки ему, чтобы он купил акции чешских корпораций, он гарантирует по меньшей мере десятикратную прибыль от стоимости ваучерных книжек через год и один день тем, кто захочет выкупить книжки обратно. Для чешского инвестора это означало

получить 10 350 чешских крон, или 345 долларов с вложенных 34,50. В этот промежуток времени каждый чешский инвестор получил акции в «Гарвард Кэпитэл энд Консалтинг»<sup>11</sup>. После того как чешские инвесторы «попались» на его предложение, Кожены собрал 820 000 ваучеров практически без авансовых расходов со своей стороны<sup>12</sup>.

Его достижение было не из легких. Прежде чем самые скептически настроенные чехи отдали ему свои ваучеры, он должен был убедить их, что им нечего терять, но они могут многое приобрести, передавая эти ваучеры человеку, не имеющему ни ресурсов, ни послужного списка. Чтобы это сделать, в начале января 1992 года он запустил широкую телевизионную рекламную кампанию. В течение двух недель зарегистрированное число чехов, купивших ваучеры, выросло в четыре раза – с полумиллиона до двух миллионов, – а затем, к концу месяца, до 8 миллионов<sup>13</sup>. В конце концов 77% чехов, имевших на это право, купили ваучеры, и свыше 70% из них передали ваучеры Кожены или одному из других 400 ИПФ, которые быстро возникли в кильватере успеха Кожены<sup>14</sup>. Эта кампания устраивала и Вацлава Клауса, министра финансов, который поставил на кон свою карьеру, связав ее с успехом ваучерной программы. Так как его имя стояло на каждой книжке, принятие ваучерной программы несомненно помогло ему победить в том году на выборах на пост премьер-министра.

Кожены признает, что его успех превзошел все его самые смелые мечты. Он не только спас ваучерную программу от более чем вероятной неудачи – он также получил контроль над 820 тысячами ваучерных книжек, которые затем использовал, чтобы приобрести акции и контроль над портфелем чехословацких корпораций<sup>15</sup>. Обратная сторона его усилий заключалась в том, что, если бы все, кто передал ему свои ваучеры, решили бы воспользоваться его предложением обменять на деньги свои акции в «Гарвард Кэпитэл энд Консалтинг», он был бы обязан выплатить 250 млн. долларов. Но, по его расчетам, к тому времени он контролировал почти половину приватизированных промышленных активов страны<sup>16</sup>. Этого было бы более чем достаточно,

чтобы выполнить его обязательства. (Трудно судить, насколько точной была оценка Кожены. По официальным данным, у двух других ИПФ, контролируемые банками в Праге – «Чешска Спорителна Прага» и «Ивестиции Банка Груп, Прага» – после первой волны приватизации оказалось больше ваучеров, чем у «Гарвард груп»<sup>17</sup>.)

Какой бы ни была точная доля акций Кожены, значительная аккумуляция акций в его руках заставила лидеров страны занервничать; они начали расследование его прошлого. В конце концов правительство установило лимит в 20% как максимум собственности одного инвестора в любой корпорации. Чтобы обойти эти ограничения, Кожены трансформировал в 1995 году ИПФ в холдинговую компанию, в которой он мог осуществлять неограниченный контроль и управление. Благодаря этому в его действительной собственности было более 50 крупнейших фирм страны<sup>18</sup>.

Даже его критики признают, что без Кожены лишь немногие чехи использовали бы возможность получить ваучеры. Однако к 1993 году те, кто внимательно слушал, могли услышать большое количество радостных воплей из Бронкса\*, которые смешались с аплодисментами Кожены и приватизационному процессу. В конце 1992 года, например, Кожены жаловался Министерству внутренних дел на то, что его шантажирует бывший агент разведки Вацлав Уоллис. В свою очередь, Уоллис объяснил, что Кожены обратился к нему за «инсайдерской» информацией о некоторых корпорациях, выставленных на продажу за ваучеры. Уоллиса арестовали, а Кожены обвинили в подкупе и использовании секретных правительственных документов. Вскоре после этого Кожены покинул страну, получил ирландское гражданство и в конце концов переехал на Багамы. Дело против Кожены было закрыто, потом снова открыто, а в июле 1995 года опять прекращено.

Обвинения и контробвинения ничуть не повысили доверие инвесторов. Сначала «Гарвард Кэпитэл энд Консалтинг» на ред-

\* Бронкс (Bronx) – район в Нью-Йорке (примеч. переводчика).

кость процветал. С 1 мая 1991 года по 16 декабря 1994 года инвестиционный фонд сообщал о средней прибыли в 350%, и его акции достигли цены в 33 доллара<sup>19</sup>. Однако в 1995 году никаких дивидендов не было выплачено. Вскоре появились сообщения о том, что Кожены снял большую часть активов «Гарварда» и использовал их, чтобы захватить прямой контроль над несколькими наиболее ценными чешскими компаниями. К 1996 году, хотя его акции в «Гарварде» потеряли большую часть своей цены, говорили, что Кожены «стоит» 200 млн. долларов<sup>20</sup>. Его оштрафовали на 6,8 млн. долларов за нецелевое использование денег вкладчиков на рекламу и оплату консультаций. Теперь он стал известен уже не как герой, а как «пражский пират»<sup>21</sup>. Позже, в 1997 году, он еще раз убедил людей вкладывать вместе с ним деньги в нефтяные месторождения Азербайджана и впоследствии был обвинен в надувательстве целого ряда «искушенных» инвесторов, включая подразделение одной страховой компании, инвестиционный фонд, управляемый Колумбийским университетом, а также бывшего сенатора Джорджа Дж. Митчелла и Леона Купермана, управляющего фондом на Уолл-Стрит.

Хотя на Кожены лежит большая доля вины за дискредитацию чешской попытки приватизации, часть ее падает и на Вацлава Клауса, в то время министра финансов. Он был так предан рынку, что резко противостоял любым попыткам внедрить строгий государственный надзор<sup>22</sup>. До апреля 1998 года он отбивал попытки создать такую организацию, как Комиссия по ценным бумагам. Даже потом он ограничивал ее регулятивные полномочия и занижал ее бюджет<sup>23</sup>. Более того, он был одним из самых ярых пропагандистов выпуска ваучерных книжек. Его поддержка – это одна из причин того, что чешский план, по крайней мере сначала, оказался более популярным, чем польская программа реформ<sup>24</sup>. Но все это обернулось против него. Поскольку Клаус был таким решительным поборником реформ и приватизационного процесса и так настроен против любых ограничений функционирования рынка, он и стал естественной мишенью для критики, когда реформы «скисли». Это также объясняет, почему его не переизбрали премьер-министром.

В лучшем случае приватизацию в Чешской Республике приходится считать если не полностью, то уж основательно неудавшейся. Положительная ее сторона в том, что в ходе двух волн приватизации 4700 крупных предприятий перешли под частный контроль, включая те 1800 из них, которые были приватизированы с помощью ваучеров<sup>25</sup>. Однако ИПФ, учрежденные во время этого процесса, жестко критиковали за то, что они обманули доверие простых граждан. Когда целый ряд держателей портфелей, таких как Кожены, сбежали с выручкой, население осталось с практически никчемными клочками бумаги. Более того, многие ИПФ теперь управляются чешскими банками, которые, по меньшей мере до последнего времени, находились под контролем государства. Это означало, что предприятия, которые они контролируют, в сущности все еще управляются государством, пусть даже и косвенно. Это отчасти объясняет, почему реструктуризация и смена руководства в чешской промышленности имели сравнительно небольшие масштабы. В итоге, хотя чешская приватизация не привела к массовой коррупции и искажениям, которые характеризуют российскую приватизацию, широкая публика от нее не выиграла. Чешская модель оказалась очень непохожей на честную и справедливую приватизацию, как ее представляли себе ее пропагандисты.

## II

В то время как чешская модель может утвердить во взглядах тех, кто доказывает, что приватизация после нескольких десятилетий коммунизма неизбежно приводит к злоупотреблениям, польский путь приватизации демонстрирует как раз противоположное. Хотя следует допустить, что определенная доля польского успеха определяется удачей, а не только тщательно продуманной стратегией.

Польский переход к рынку находится в резком контрасте с российским. Дело не только в том, что вследствие перехода к рынку российский ВВП упал на 40% с 1991 по 1998 год, включая падение на 5% в 1998-м, или в том, что с 1992 примерно до 2000 года польский ВВП рос в среднем на 5–6% в год, что делало Поль-

шу одной из стран с самой здоровой экономикой в Европе<sup>26</sup>. Важно и то, что Польша избежала всепроницающих экономических и социальных институциональных уродств, например таких, как господство мафии, всеохватывающая коррупция, «кумовской» капитализм и повсеместное разворовывание государственной собственности, то есть всего того, что характеризует сегодняшнюю Россию. Польша не была неуязвима для этих болезней, но по сравнению с Россией ее проблемы были несущественными.

Почему же так отличаются результаты при том, что обе страны были коммунистическими, и соседями, и обе начали движение к рынку и политическим реформам примерно в одно и то же время (польская политическая реформа началась в 1989 году, а экономическая – в 1990-м)? Ни один простой перечень причин не может объяснить всего. Конечно, близость Польши к Западной Европе, особенно к Западному Берлину, и тот факт, что коммунизм в ней был навязан Советским Союзом и длился только сорок пять лет, а не семьдесят, как в России, предопределили такой итог.

Приспособлению Польши к рынку также способствовало небольшое, но легитимное количество частных предприятий, разрешенных на протяжении всего ее коммунистического периода. Опять же ничего подобного в СССР не допускалось. Таким образом, после падения коммунизма в 1989 году полякам было легче усвоить понимание частного бизнеса как законной деятельности. Несмотря на свою немногочисленность, предприимчивые поляки были способны начать строительство на этом фундаменте, а правительственные власти и общественность допускали это. Поэтому и у польского правительства, и у населения было меньше сомнений по поводу создания независимых предприятий. Еще перед падением коммунистического режима, в 1982 году, Польша приняла Закон о государственных предприятиях и в 1988 году ввела Закон об экономической деятельности, который позволял каждому польскому гражданину быть занятым в частном бизнесе, будь то сервис, торговля, строительство или производство<sup>27</sup>. Внезапно, особенно в 1990 году, на главных рыночных площадях и на углах улиц появились торговцы, продававшие все,

что можно продать. Выручка с ежедневных продаж сразу использовалась, чтобы достать еще товаров для продажи на следующий день. За пятилетний период было зарегистрировано около двух миллионов предприятий, которые начинали с едва заметного стартового капитала, а за десятилетие таких предприятий стало около трех миллионов<sup>28</sup>. В течение десяти лет некоторые из новых предприятий выросли до солидных размеров.

Один из ярких примеров – Роман Клушка, который в 1988 году с нуля основал польскую компьютерную фирму «Оптимус» (Optimus). У Клушки были склонности к науке, которые получили свое развитие в Краковской школе экономики, где он учился на отделении кибернетики и информационных технологий. Он преуспел, «не захватывая» существующую государственную компанию, а создав на пустом месте свою собственную фирму у себя дома. Более того, польские власти удержались от «вторжения» в его успех<sup>29</sup>. Ему также помог тот факт, что польские банки были готовы предоставить кредиты, а мафиозных группировок, особенно связанных с программным обеспечением, практически не существовало. Когда Клушка продал часть своих акций в 2000 году, капитализированная стоимость опционов составила почти 500 млн. долларов<sup>30</sup>.

Обзор сотни самых богатых бизнесменов Польши показал, что, в отличие от российских олигархов, которые разбогатели, захватив контроль над государственными активами, большинство поляков сделали свои состояния на новых предприятиях<sup>31</sup>. Это резкая противоположность России, в которой гораздо чаще у «новых» фирм возникали проблемы, им препятствовали и мешали, и где банковские кредиты новым начинающим предприятиям или даже существующим малым предприятиям являются редкостью<sup>32</sup>.

К тому же, поскольку по меньшей мере 80% польских ферм никогда не подвергались коллективизации, они продолжали существовать как независимые структуры. Это тем не менее не означает, что в посткоммунистический период они стали эффективными и производительными, – они таковыми не стали. Но по крайней мере польские фермеры избежали чувства коллективно-

го ступора и летаргии, которые характеризуют постсоветское сельское хозяйство.

Другое существенное отличие в том, каким образом Польша в конечном итоге приватизировала свои государственные предприятия. Первоначально подход был таким же, как в России. Обе страны в самом начале решили, что надо приватизировать не только малые предприятия, но и большие государственные заводы. Разница была именно в том, как каждая страна проводила приватизацию. Поляки сначала объявили, что, как только в январе 1990 года будет введена ценовая реформа, они немедленно планируют приватизировать государственный сектор. Но из-за бюрократических и политических пререканий они не смогли прийти к общему мнению по поводу того, как действовать дальше. Фактически пять лет ушло на то, чтобы запустить осмысленную программу. В 1990 году они распродали акции пяти государственных компаний и «избавились» от 1142 более мелких предприятий, отдав их частным предпринимателям, большинство из которых ранее руководило этими предприятиями, принадлежавшими государству<sup>33</sup>. Но на сентябрь 1995 года были приватизированы только 148 крупных предприятий. Даже несмотря на, то что Закон о национальных инвестиционных фондах был принят в апреле 1993 года, он был введен в действие только 15 декабря 1994 года.

Эта задержка неожиданно оказалась благоприятной, поскольку она дала полякам время обдумать и разработать новый, и новаторский, процесс приватизации. Когда их далеко идущая программа приватизации в конце концов стартовала в 1995 году, она способствовала реструктуризации бывших государственных промышленных предприятий и помогла свести к минимуму скандалы, коррупцию и откровенное воровство. У них было время улучшить «начальные условия».

Используя некоторые идеи, которые он же помог сформулировать в 1988 году, Януш Левандовский, член партии «Союз свободы» и министр приватизации с 1991-го по 1993 год, предложил проект приватизации вскоре после того, как партия «Солидарность» вернула себе контроль в 1991 году<sup>34</sup>. Выработанные в

сотрудничестве с Лешекком Бальцеровичем, министром финансов, а позже заместителем премьер-министра, предложенная Левандовским программа вызвала горячие политические дебаты, которые помешали внедрению самой программы. К началу 1995 года, когда правительство было в состоянии двигаться дальше, план Левандовского был переделан таким образом, что включал в себя некоторые «предохранители», которые должны были препятствовать тому, чтобы несколько богатых и агрессивных индивидов или директоров заводов захватили активы предприятий. Это уберегло Польшу от многих проблем, возникших в России. Если бы попытка приватизации была произведена раньше, единственными покупателями государственных предприятий оказались бы те, кто захватил правительственные активы, или мафиозные криминальные группировки, которые в буквальном смысле украли деньги. А после распада польской коммунистической системы очень немногие построили свои капиталы законным путем.

Левандовский заслуживает огромной благодарности за понимание возможных последствий неструктурированного процесса приватизации. Он поставил несколько целей:

- Он стремился не допустить, чтобы директора заводов получили прямой или косвенный контроль над государственными предприятиями. Поэтому он устроил так, что контроль осуществлялся внешними собственниками, чтобы была уверенность, что директора заводов не заблокируют реструктуризацию предприятия или попытки поднять производительность. Это означало, что, если необходимо, «внешние» владельцы смогли бы производить кадровые изменения, включая увольнение самого директора завода, а также закрытие предприятия или продажу его частей.
- Он также понимал, что следует привлечь зарубежных специалистов и советников в качестве консультантов польских менеджеров, у которых поначалу могли возникнуть трудности с управлением в условиях рыночной экономики.
- В то же время он хотел сохранить эти активы в собственности поляков.

- Наконец, он также пытался добиться того, чтобы средний польский гражданин, включая рабочих на приватизируемых заводах, наверняка получил ощутимую пользу от процесса приватизации. Это означало не только предоставить населению первоначальную долю в предприятиях, которые будут приватизироваться, но и обеспечить, чтобы они получали свою долю в любом росте дохода от последующей деятельности предприятия.

Программа Левандовского содержала несколько шагов. Как в Чехословакии и России, широкой публике продавались ваучеры. В 1991 году каждый гражданин имел право купить один ваучер за 20 злотых (около 6,20 доллара). Из 27 млн. имевших на это право поляков 25,9 млн. использовали эту возможность. Следующей задачей Левандовского было выбрать, какие из 8441 государственного предприятия он хочет приватизировать и каким образом. Он сузил список из первоначальных 600 предприятий до 512. Затем из этих 512 он решил составить единый пакет, поскольку, если бы приватизация фирм проводилась по очереди, она заняла бы слишком много времени и за ней было бы слишком сложно наблюдать. Он исключил еще три тысячи предприятий из немедленного приватизационного процесса: 1100 из них были слишком мелкими, а остальные, поскольку они были слабыми, нужно было или «распустить», или ликвидировать. Еще 1500 были переданы местной администрации и должны были быть приватизированы под ее наблюдением. Даже в 1997 году 4000 крупных предприятий все еще оставались в собственности государства, преимущественно в ключевых экономических сферах, таких как телекоммуникации, финансы, химикаты, сырье, сталь и энергетика. Из-за их величины и важности большинство из этих 4000 предприятий нужно было приватизировать постепенно, одно за другим. Однако, так как многие из них имели исключительную важность, государство сохранило в своей собственности железные дороги, электросети и почтовую службу.

До сих пор программа польской приватизации, кажется, не слишком отличалась от российской или чешской. Однако именно в следующей фазе Левандовский проявил креативность. Под

его руководством были открыты пятнадцать Национальных инвестиционных фондов (НИФ). НИФы, в сущности, функционировали как совместные фонды. Ваучеры, которые распределили среди польского населения в первой фазе приватизационного проекта, затем подлежали обмену на одну акцию любого из пятнадцати НИФов. Поляки могли покупать и продавать эти акции или хранить их и получать дивиденды в НИФах.

Что отличало польские НИФы и их портфели ценных бумаг от совместных фондов в России и Чешской Республике – это то, что Левандовский понимал, что, если портфель акций предприятия, контролируемый НИФами, разделить на пятнадцать равных частей, директор этого завода скорее всего продолжит контролировать завод как прежде и управлять им как владелец *de facto*. Когда власть рассеивается между многими партнерами, велики шансы, что ни один из них не сможет организовать эффективный контроль. Чтобы предотвратить это, польские управленцы, ответственные за приватизацию, разделили 512 приватизируемых компаний на 15 групп по 34 компании в каждой. Затем, в попытке получить контроль над теми предприятиями, которые они считали наиболее многообещающими в каждой из групп, НИФы заявляли цены друг против друга примерно таким же образом, как это происходит при драфте новичков в Национальной футбольной лиге\*. Затем власти разместили 33% акций каждой из 34 компаний в одном «победившем» НИФе. В результате каждый из директоров 512 заводов стал подотчетен перед одним «доминирующим» внешним контролером (НИФом). Остальные 14 НИФов затем получили по 1,9% от общего числа акций оставшихся 478 предприятий, которые были в приватизационном пуле (см. схему 10.1).

Вместе с 33% акциями в 34 компаниях и 1,9% в 478 компаниях НИФы должны были контролировать 60% акций каждого предприятия. Из оставшихся акций 15% распределялось между работниками и директорами предприятий, а 25% оставалось у государства. Государство, в свою очередь, вкладывало 15% своих

акций в социальный и пенсионный фонды. Этот шаг был направлен на то, чтобы гарантировать, что, помимо акций, которые каждый гражданин Польши получал в НИФах, народ в целом получал блага от идущего приватизационного процесса.

Когда список акций пятнадцати НИФов был опубликован 12 июня 1997 года на Польской фондовой бирже, НИФы стали работать во многом так же, как закрытые совместные фонды. Цена на акции НИФа отражала лежащую в ее основе ценность активов каждого из «портфелей», и НИФ мог продавать или покупать дополнительные акции у отдельных предприятий по своему усмотрению. В свою очередь, поляки могли покупать и продавать акции в любом НИФе.

Так как доминирующий НИФ, обладая 33% собственности предприятия, сам по себе не располагал достаточными полномочиями, чтобы устранить руководство, предполагалось, что он будет оказывать «направляющее» влияние и призывать в случае не-

Схема 10.1. Польская массовая приватизационная программа (МПП)

|  |                                     |  |
|--|-------------------------------------|--|
| <b>I. Национальные инвестиционные фонды (15 НИФов)</b>             |                                     |  |
| <i>А. Наблюдательный совет</i>                                     |                                     |  |
| 1. Ответственность: определение общей политики                     |                                     |  |
| 2. Членство: все поляки  |                                     |  |
| <i>Б. Управляющая компания</i>                                     |                                     |  |
| 1. Ответственность: повседневное управление                        |                                     |  |
| 2. Членство:   |                                     |  |
| а) польские банки  |                                     |  |
| б) иностранные инвестиционные фонды                                |                                     |  |
| – 20% польской собственности                                       |                                     |  |
| – 80% иностранной собственности                                    |                                     |  |
| <b>II. Типичный портфель НИФа (512 приватизированных компаний)</b> |                                     |  |
| А. Акции 34 компаний   | по 33% акций любой из 34 компаний   |  |
| Б. Акции 478 компаний  | по 1,9% акций любой из 478 компаний |  |
| <b>III. Владение акциями каждой компании</b>                       |                                     |  |
| А. Главный НИФ   | 33%                                 |  |
| Б. Остальные 14 НИФов  | 27% (по 1,9% у каждого из 14-ти)    |  |
| В. Персонал и менеджмент предприятия                               | 15%                                 |  |
| Г. Акции, принадлежащие государству                                | 25%                                 |  |
|  | 100%                                |  |

\* По существу это был аукцион (примеч. переводчика).



Таблица 10.1 Национальные инвестиционные фонды (НИФ)\*

| Название (краткое)                                      | Председатель<br>Наблюдательного<br>совета | Главные участники управления фондами   | Управляющий фондами  |
|---|---|--|--|
| Первый Национальный инвестиционный фонд                 | Й. Йежак                                  | Bank Rozwoju Eksportu (Польша); GiroCredit (Австрия)   | BRE/GiroCredit Management Sp. Z.o.o.                           |
| Второй Национальный инвестиционный фонд                 | М. Троцкий                                | UNP International (Польша); Bank Gdanski (Польша); Murray Johnstone (Великобритания)   | Hevelius Management Sp. Z.o.o.                                 |
| Третий Национальный инвестиционный фонд                 | С. Голонка                                | Barclays de Zoete Wedd (Великобритания); Bank Polska Kasa Opieki (Польша), Comrapny Assistance (Польша)                            | Trinity Management Sp. Z.o.o.                                  |
| Четвертый Национальный инвестиционный фонд              | А. Рыгтел                                 | Raiffeisen (Австрия); WS Atkins (Великобритания)   | Konsorcjum Raiffei Atkins; Zarzadzanie Fundusami SA            |
| Пятый Национальный инвестиционный фонд                  | Й. Рымарчик                               | Kleinwort Benson (Великобритания); Polski Bank Rozwoju (Польша)  | Polskie Towarzystwo Prywatyzacyjne-Kleinwort Benson Sp. Z.o.o. |
| Шестой Национальный инвестиционный фонд – Магча Полония | А. Копровский                             | Chase Gemina (США/Италия); Wielkopolski Bank Kredytowy (Польша); Niscom Consulting (Польша)  | Chase Gemina Polska Sp. Z.o.o.                                 |
| Фонд Казимира Великого                                  | Й. Борч (действующий Председатель)        | Lazard Frères (Франция); GICC Capital (США); Bank Gospodarstwa Krajowego (Польша)  | Kazimierz Wielki Fund; Management Co. Sp. Z.o.o.               |
| Восьмой Национальный инвестиционный фонд                | Й. Матыска                                | Barents Group (США); Bank Handlowy w Warszawie (Польша); Paine Webber (США); York Trust (Великобритания); Kennedy Associates (США) | KP Konsorcjum Sp. Z.o.o.                                       |

\* Главные инвесторы – те, чей экономический «интерес» составляет 10% или более в деятельности фирмы, управляющей фондами. Полные названия таких участников приводятся не всегда, а посреднические холдинговые компании в основном игнорируются. Указывается место расположения главного предприятия, а не страна регистрации (примеч. М. Голдмана).

Продолжение таблицы 10.1

| Название (краткое)                                  | Председатель<br>Наблюдательного<br>совета | Главные участники управления фондами  | Управляющий фондами                             |
|---|---|---|---|
| Фонд Евгениуша Квятковского                         | Ж. Шелох                                  | Banque Aji (Франция); Agencja Rozwoju Przemyslu (Польша); Warszawska Grupa Konsultingowa (Польша)                                   | Fidea Management Sp. Z.o.o.                     |
| Десятый Национальный инвестиционный фонд            | Х. Скавинский                             | KNK Finance and Investment (Польша); Wasserstein Perella (США); New England Investment Company (США)                                | KN Wasserstein Sp. Z.o.o.                       |
| Одиннадцатый Национальный инвестиционный фонд       | Й. Кедзерский                             | Banque Nationale de Paris (Франция); Polski Bank Inwestycyjny (Польша)  | BNP-PBI Eurofund Management (Польша) Sp. Z.o.o. |
| Двенадцатый Национальный инвестиционный фонд – Пяст | П. Свицкерский                            | Yamaichi International Europe (Великобритания/Япония); Regent Pacific (Великобритания/Гонгконг); ABC Consulting (Польша)            | Yamaichi Regent Special Projects Limited        |
| Тринадцатый Национальный инвестиционный фонд        | М. Брыкс                                  | Bank Zachodni (Польша); Central Europe Trust (Великобритания); Charterhouse (Великобритания); Crédit Commercial de France (Франция) | International Westfund Holdings Limited         |
| Национальный инвестиционный фонд «Вест»             | Л. Кочецкий                               | Creditanstalt (Австрия); St. Gallen Consulting (Швейцария)  | Creditanstalt-SCG Fund Management S.A.          |
| Пятнадцатый Национальный инвестиционный фонд        | Я. Пиотровский                            |   |   |

Источник: Program Powszechnej Prywatyzacji (Программа Национального инвестиционного фонда), Information related to the Universal Share Certificate, Ministry of Privatization, Warsaw, November 1993, p. 4.

обходимости внешних консультантов. Но иногда этот «главный» НИФ мог обратиться за содействием к некоторым из других НИФов, если было необходимо провести изменения в менеджменте. Признавая, что после сорока пяти лет коммунистического контроля большинство польских управляющих, включая их наблюдателей, были плохо подготовлены к конкуренции в капиталистической среде, польские администраторы, ответственные за приватизацию, также предложили, чтобы среди менеджеров каждого из НИФов была представлена по меньшей мере одна зарубежная инвестиционная фирма. Как показывает таблица 10.1, во всех, кроме одного, из 15 НИФов был представитель по крайней мере одного зарубежного инвестиционного банка<sup>35</sup>. Всего было привлечено девять фирм из Великобритании, семь из Соединенных Штатов, три из Австрии и по одной из Италии, Гонгконга, Швейцарии и Японии.

Управляющие фондами, в свою очередь, отчитывались перед «чисто» польским наблюдательным советом, чтобы быть уверенными, что бывшие государственные предприятия продолжают находиться под надежным контролем польских групп. Хотя эта двухуровневая структура имела политический смысл, она создавала возможность административных конфликтов, особенно между наблюдательным советом и зарубежными членами управляющих фондами групп. Два таких столкновения интересов случились сразу. В первом случае наблюдательный совет Фонда 13 угрожал разорвать управленческий контракт с «Риджент Пасифик» (Regent Pacific) и «Ямачи» (Yamaichi), менеджерскими командами из Гонгконга и Японии<sup>36</sup>. Однако в итоге распустили польский наблюдательный совет. Во втором же случае представители «Вассерштайн Перелла» (Wasserstein Perella) и «Нью-Инглэнд Инвестмент Компани» (New England Investment Company), двух американских компаний, в апреле 1996 года были уволены своими партнерами в Фонде 11. За исключением этих двух инцидентов такие конфликты случались редко.

В целом работу пятнадцати НИФов и контролируемых ими 512 недавно приватизированных предприятий можно считать успешной. Ни скандалов, ни обвинений в инсайдерских сделках,

и, конечно, очень мало, если они вообще были, имелось случаев «приятельского» капитализма или кражи государственного имущества. Не менее важно, что, когда в 1995–1996 годах НИФы начали работать, поляки уже открыли около двух миллионов новых предприятий. Это создало жизнеспособную рыночную инфраструктуру с конкуренцией, а также некую форму проверок и балансов. Когда 512 только что приватизированных предприятий начали работать, они функционировали в достаточно хорошо развитой конкурентной структуре. Более того, несмотря на упорно повторявшееся в России утверждение о том, что откладывание приватизации приведет к «раздеванию» активов, задержка внедрения приватизации в Польше привела к сравнительно небольшому такому «раздеванию». Хорошо функционирующая программа польских реформ – полная противоположность безобразному функционированию реформ в России.

### III

Как мы видели ранее, в то время как поляки ждали пять лет, чтобы внедрить свою программу приватизации, русские власти в 1992 году действовали безотлагательно, чтобы приватизировать до 70% государственных предприятий страны. Готовы были эти предприятия или нет, неважно. Приватизация в России включала не только маленькие магазины и сервисные фирмы, как в Польше, большая часть приходилась на другие предприятия, включая некоторые из очень крупных. Анатолий Чубайс, в то время министр приватизации, спешил. Готовы были к этому предприятия или нет, но акции государственных компаний были без промедления распределены в широких массах народа. Чубайс рассудил, что, как только население будет обладать собственностью на своих заводах, оно немедленно начнет сопротивляться попыткам коммунистических лидеров вернуться к государственному контролю над предприятиями<sup>37</sup>.

Реагируя на эти политические соображения, Чубайс в итоге мало что сделал, чтобы стимулировать управленческую эффективность и реструктуризацию. Таким образом, в отличие от Левандовского Чубайс сделал немного, чтобы удержать директо-

ров заводов от получения контроля над своими заводами. Не было и дискуссии относительно роли внешнего наблюдательного совета, типа введенного в Польше, гораздо меньше внимания уделялось роли зарубежных специалистов и самому процессу реструктуризации. Совсем наоборот, Чубайс согласился, пусть и неохотно, на изменения в постановлениях, дающие больше власти управленцам, которых требовали лоббисты тех же самых директоров заводов. В результате для директоров российских заводов расширили права специальной покупки и займа настолько, что они *de facto* смогли получить заводы в свою собственность.

Чубайс и его западные консультанты в МВФ, а также Максим Бойко, Андрей Шлейфер и Роберт Вишни верили в идеологическую конструкцию, что частная собственность всегда предпочтительнее государственной<sup>38</sup>. По этой причине они утверждали, что более медленный подход Польши обрекает ее на неудачу. «С точки зрения эффективности было (и до сих пор остается) абсолютно неясно, как управляемые иностранцами совместные фонды в Польше могут достичь деполитизации. Трудно себе представить, чтобы какой-нибудь 35-летний британский или американский инвестиционный банкир приказывал польскому управляющему уволить 3000 людей... Польские фонды были запланированы слишком большими и слишком политическими, чтобы быть реальными двигателями приватизации»<sup>39</sup>. Российская приватизация, были убеждены они, прошла успешно. Как они полагали, даже если из-за быстрой приватизации в России новыми частными владельцами стали коррумпированные чиновники или члены мафии, рано или поздно, но скорее рано, их прогонят, борясь за контроль, другие держатели акций.

Такое умозаключение имеет смысл в обществе, где законы и первоначальные условия предусматривают борьбу за контроль, а права на собственность охраняются судами как нечто само собой разумеющееся. Бойко, Шлейфер и Вишни понимали это<sup>40</sup>. Тем не менее они неотступно следовали намеченным ими планам реформ, даже несмотря на то, что в России в то время почти не было администраторов с практикой или опытом в таких делах, а еще меньше было действенных законов (то есть, если

вспомнить Берлинера, не было ни пригодных жокеев, ни хороших лошадей).

Другое важное отличие польской приватизации от российской в том, что польская приватизация внедрялась в тандеме с реконструкцией и внедрением институтов и прав на собственность, разработанных для того, чтобы сдерживать или сублимировать «первобытный инстинкт» приобретения. И напротив, пример с «Тюмень-Ойл», которая манипулировала в России законом о банкротстве, показал, что сравнимые институты и ограниченные права на собственность, которые появились в России, не только не были позитивными и конструктивными, но даже способствовали искажению нормальных рыночных процессов и типов рыночного поведения.

Экономисты в целом придерживаются мнения, что права на собственность необходимы, чтобы защитить человека от посягательств правительства<sup>41</sup>. Но российский опыт свидетельствует, что непродуманное применение прав на собственность может быть непродуктивным и подорвать всю попытку реформ. Следовательно, может быть, экономистам нужно пересмотреть одну из своих основных аксиом. Охраняемые права на собственность могут быть стимулом экономического роста и политической стабильности. Но если права на собственность действуют в отсутствие рыночной конкурентной инфраструктуры и системы экономических, а также политических «сдержек и противовесов» (при плохих начальных условиях и неопытных, некомпетентных или коррумпированных администраторах), то эти права могут препятствовать развитию здорового конкурентного рынка и, мало того, даже угрожать демократическим процессам, а в крайних случаях и существованию государства.

Используя свои права на собственность (включая землевладение), российские олигархи быстро продолжали наращивать контроль над своими только что захваченными активами, чтобы приобретать больше собственности, включая средства массовой информации. Это, в свою очередь, позволило некоторым из них, в частности Березовскому (по крайней мере, на какое-то время), влиять на избирательный процесс и на состав правительства. Тес-

ные узы между олигархами, прессой и политической властью еще более очевидны в провинции.

Такая критика преждевременной попытки российской приватизации не обязательно означает, что более постепенный, многосторонний подход, наподобие того, который выбрали поляки, избавил бы Россию от возникших в результате приватизации гротескных форм воровства и кумовского капитализма. Однако более справедливая, менее коррумпированная и более постепенная приватизационная программа Польши несомненно помогает объяснить, почему право на собственность, включая собственность на землю, гораздо больше поддерживается в Польше, тогда как для значительного числа россиян оно продолжает оставаться проклятием.

## Доверие или мошенническая игра – что потребуется?

**ДО СИХ ПОР ПРОЦЕСС РЕФОРМ** в России можно было считать в лучшем случае только отчасти успешным. Среди прочих недостатков реформы создали такой климат, при котором ни у бизнесменов, ни у правительственных чиновников нет серьезной заинтересованности в следовании закону и еще меньше заинтересованности подчиняться общепринятым западным правилам поведения в бизнесе. Такого рода поведение не вызвало коллапса экономики (хотя несколько раз этого едва удавалось избежать), но привело к огромным нарушениям, потерям, упущенным возможностям и уродствам в экономике. Тем не менее не все приводит в уныние. В 1999 году экономика начала расти, появились отдельные признаки того, что некоторые предприниматели могут достичь успеха – и достичь его честно ... и с прибылью.

Чтобы подвести итог нашему исследованию, мы рассмотрим и опасности, и осуществимые возможности, которые есть в российской экономике. Несмотря на повсеместное распространение «культуры» обмана и коррупции, мы рассмотрим примеры,

когда некоторые предпринимательские структуры, как российские, так и зарубежные, а также чиновники в регионах пытались действовать достаточно «прозрачным» и этически приемлемым образом. Затем мы рассмотрим некоторые из наиболее известных случаев злоупотреблений. Остается понять, представляют ли «истории успеха» исключение или это предвестники тенденции. Наконец, мы обсудим, что можно и следует сделать, чтобы увеличить такие возможности.

## I

Попытки привить правила рыночного бизнеса стало даже еще труднее осуществить сейчас, чем это было в начале процесса реформ, так как злоупотребления, вызванные российскими реформами, – это добавочное препятствие для рыночной экономики. Сегодня в России все еще слишком многие верят, что naивно вести дела с кредиторами и с миноритариями честно и справедливо. Не то чтобы в наши дни американцы были так уверены, что всегда можно рассчитывать на ответственное поведение генеральных директоров, но, тем не менее, управление корпорациями в России в процессе реформ гораздо чаще, чем следовало, становилось своего рода узаконенным воровством. В приложении 11.1 (хотя оно ни в коей мере не является исчерпывающим) представлен список некоторого числа таких случаев. Некоторые из них, такие как РЦБ, «Тюмень Ойл», «ЮКОС» и «Газпром», уже были рассмотрены в предыдущих главах. Но существуют и другие примеры. Как показано в Приложении, которое представляет собой хорошую сводку, такая практика, безусловно, не является необычной. Едва ли хотя бы один сектор экономики избежал такого поведения, а во многих случаях эти практики стали стандартной процедурой работы. Они включают:

- «разделение» активов («Газпром» – наиболее вопиющий, но ни в коем случае не уникальный пример);
- «разбавление» акций миноритариев («ЮКОС», Сбербанк, «Норильский никель»);
- нарушение процедур банкротства («Тюмень Ойл», «Конд-петролеум», «Черногорнефть»);

- «скорлупочные игры» с депозитами населения («Менатеп», «СБС-Агро»);
- изгнание мафией законных владельцев силовым путем, с помощью угроз или убийств (франчайзинг «Сабвэй Сэндвич» (Subway Sandwich) в Санкт-Петербурге; «Норекс Петролеум» в Сибири; «Сойер Рисерч Продактс» (Sawyer Research Products) во Владимире; алюминиевая индустрия – красноярские предприятия по выплавке алюминия);
- запугивание, изгнание или угроза тюремного заключения, исходящие от высокопоставленных должностных лиц («Дальневосточное судоходство»; «Медиа-МОСТ», ТВ-6);
- произвольный захват частот мобильной телефонной связи («МСС Саратов»);
- сокрытие активов от МВФ (РЦБ);
- сфабрикованные аукционы («ЛУКОЙЛ», «Северная нефть», программа «Займы за акции»).

Никто не знает, сколько еще случаев остаются неизвестными и необнародованными.

Предприятия и инвесторы в России должны «терзаться» по поводу не только бизнесменов, с которыми они имеют дело, но и чиновников, которые теоретически существуют для того, чтобы способствовать утверждению кодексов честного поведения, но фактически используют свои посты для вымогательства. Поэтому, когда в 2002 году опросили управляющих предприятиями, задав им вопрос, внедряются ли законы по регулированию бизнеса успешно, 59% ответили «нет» и только 27% сказали «да»<sup>1</sup>. Малые предприятия, у которых обычно меньше возможностей давать отпор, особенно уязвимы для других, «жестких» предприятий, коррумпированных чиновников и мафии<sup>2</sup>.

Это помогает объяснить, почему большинство российских бизнесменов, у которых я брал интервью, настаивали на том, что в 2002 году стало сложнее открыть малое предприятие, чем это было за десятилетие до того, в начале ельцинских реформ. Число официально зарегистрированных малых предприятий достигло максимальной цифры 896 000 в декабре 1994 года, но в

1995 году упало до 877 300<sup>3</sup>. Хотя в последующие годы открывались новые предприятия, другие закрывались. Финансовый коллапс 17 августа 1998 г не способствовал расцвету малого бизнеса. По существующим оценкам, целых 30% существовавших тогда малых предприятий были вынуждены закрыться, 10% из них – навсегда<sup>4</sup>. В декабре 2000 года общее число официально зарегистрированных малых предприятий составляло 891 000, все еще ниже максимума 1994 года<sup>5</sup>. Конечно, существует множество незарегистрированных предприятий, но небольшое число официально зарегистрированных фирм опять-таки резко отличается от такового в Польше, стране размером с треть России, где в 2001 году было почти 2 млн. зарегистрированных малых предприятий<sup>6</sup>.

Вину за сравнительно небольшое число предприятий этого типа можно отчасти приписать устойчивой неприязни к малым предприятиям, которая с давних пор характеризовала русскую действительность. Так было и до революции, а в коммунистическую эру враждебность только усилилась. Традиционно и в советскую, и в царскую эпоху акцент делался на крупные предприятия.

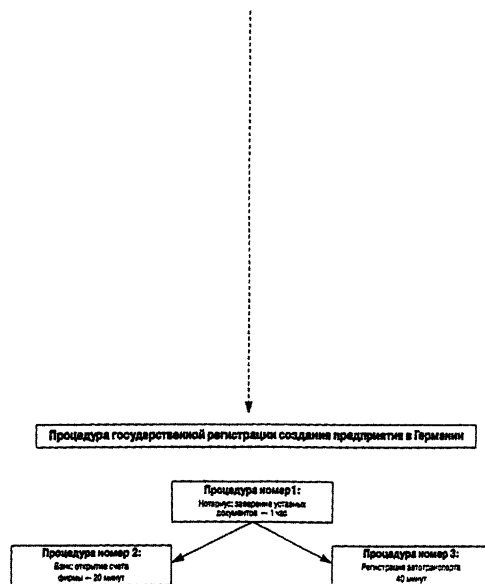
Частью этой парадигмы и тогда, и сейчас, является то, что крупные предприятия неизменно имели покровителей, которые делали «свои» организации недостижимыми для рядовых бюрократов, инспекторов, генералов и вымогателей. В качестве «компенсации» этим мелким вымогателям давали волю кормиться на мелких и средних предприятиях страны. Это очень сильно отличается от Запада, где малому бизнесу если и не оказывают протекцию, то по меньшей мере регулируют его деятельность не более тщательно, чем деятельность крупных предприятий. Данные, собранные партией «Яблоко», позволяют сравнить мир малого бизнеса в России и на Западе. В то время как в России малые предприятия производят всего лишь около 10% ВВП (некоторые утверждают, что только 6%), на Западе производимая ими доля ВВП составляет более 50%<sup>7</sup>. «Стартующие» малые предприятия также создают рабочие места. В Польше, Чехии и Венгрии на частных предприятиях, открывшихся начиная с 1990 года, сегодня работает 50% рабочей силы этих стран, что намного превышает

соответствующую цифру в России<sup>8</sup>. В России на тысячу жителей приходится всего 6 малых и средних предприятий; в США, например, это соотношение составляет 74 на тысячу, а в Европейском Союзе – 45 на тысячу<sup>9</sup>. Даже Анатолий Чубайс признается, что до того, как он стал руководить процессом приватизации, он испытывал глубокую антипатию, как он выразился, к «торговле... купле-продаже»<sup>10</sup>. В отличие от Польши, где реформа и приватизация привели к возрождению малого бизнеса и непрекращающемуся потоку «стартующих» предприятий, российская приватизация с 1992 по 2000 год имеет своим результатом сравнительно мало новых предприятий.

Не способствует этому и такое отношение чиновников, как Лужкова в Москве, который периодически издает приказы об уничтожении частных киосков на улицах и запрещает деятельность индивидуальных торговцев<sup>11</sup>. Любой, кто пытается открыть свой бизнес, сталкивается с огромными препятствиями. Например, на то, чтобы получить разрешение открыть ресторан «Ratío Pizza», ушло 6 месяцев<sup>12</sup>. Владелец был настойчив, но ему потребовались разрешения от «отдела здравоохранения, пожарной инспекции, отдела по охране окружающей среды, от двух отделов архитектуры и от двух уровней городской администрации». В 1999 году сам президент Путин сетовал, что существует 51 официальный орган с правом проверки предприятий. В Москве, чтобы открыть и зарегистрировать бизнес, необходимо соблюсти 50 различных законодательных актов, посетить около 20–30 чиновничьих кабинетов и получить одобрение у 50–90 различных официальных лиц<sup>13</sup>. Исследование, проведенное Американским агентством по международному развитию, обнаружило: чтобы зарегистрировать самый обычный бизнес, в среднем требуется 49 человеко-дней и 357 долларов и еще 57 человеко-дней и 576 долларов, чтобы получить лицензию на упомянутый бизнес<sup>14</sup>. Прежде чем «Дженерал Моторс» смогла открыть совместное предприятие с «АвтоВАЗом», ей потребовалось 157 сертификатов<sup>15</sup>. По словам президента «Альфа-Банка» Петра Авена, «Альфа-Банку» требуется штат из 10 служащих, которые занимаются исключительно тем, что имеют дело с 40 инспекциями в год<sup>16</sup>.

### Схема 11.1. Процедуры для открытия дела в Германии

Пример из Германии: что необходимо сделать новому участнику рынка в ФРГ. Причем для любого его сегмента. Исключение составляют лишь производство оружия и особо аддитивных веществ, атомная энергетика, взрывные работы, некоторые транспортные услуги. Лишь здесь необходима государственная лицензия. Но процедура ее получения не вызывает никакой критики. В остальных видах деятельности, во всех других отраслях промышленности и торговли действуют одинаковые для всех условия. Кстати, они характерны для всех стран Европейского сообщества:



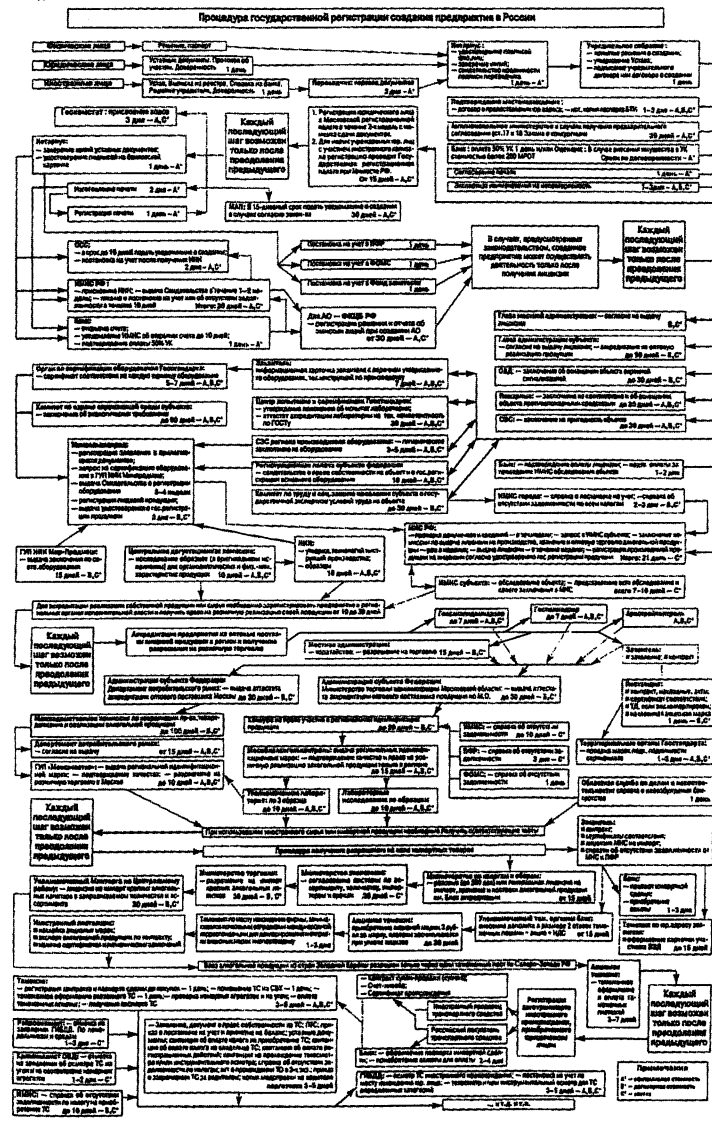
После процедуры номер 1 и 2, предприниматель не дожидаясь регистрации своего вновь созданного предприятия в Торгово-промышленной палате ФРГ, может заниматься совершенно любым бизнесом, производством, торговлей, сервисом – всеми видами деятельности, которые не противоречат закону Германии. Именно в этих двух скромных процедурах заложен основной фундамент экономического чуда Федеративной Республики Германии, процветания стран с рыночной экономикой, суть философии свободного рынка!

В сравнении: контролирующие, фискальные органы ФРГ: Министерство финансов! Только чиновники «Steueramt» допущены к общению с субъектами рынка. Кстати, балансы предприятий и декларации о доходах можно создать по Интернету.

\* В таком виде сноски дана в оригинале (примеч. переводчика).

### Схема 11.2. Процедуры для открытия дела в России

Бюрократическая хозяйственная путаница России, куда обязан погнать любой инвестор, желающий начать здесь свой бизнес. Она требует предпринимателя в своем деловом плане: **1366 — одна тысяча триста шестьдесят шестая тысяча активных дней** — именно такое время необходимо предпринимателю потратить, чтобы официально получить все разрешительные документы, позволяющие начать бизнес в России. Впрочем, есть и альтернатива — эмиграция. Она, как известно, палочка, помогает сосчитать этот деловый срок: второе, второе, четвертое! Но не все пользуются этим приемом — эмиграция не бесплатна, сокращает свои финансовые ресурсы в разы больше и требует изменения непростой ситуации в стране.



Контролирующие, фискальные органы России: МНС, ФСНП, Валютный контроль, Счетная палата, ФКЦБ, Контрольное управление президента, Комиссия по банкротству, Торговая инспекция, МВД, ФСБ, Муниципальная милиция, прокуратура, Центральные банк, хозяйственно-административные отделы судов, органов, субъектов Федерации. (ограниченная преступность).

Источник: Схема предоставлена Григорием Явлинским.

Согласно исследованию, проведенному Тимоти Фраем и Андреем Шлейфером, на то, чтобы открыть дело в России, уходит в четыре раза больше времени, чем в Польшу<sup>17</sup>. Это ярко иллюстрируют схемы 11.1 и 11.2, подготовленные Григорием Явлинским и его партией «Яблоко». На схеме 11.1 отображены процедуры, необходимые для того, чтобы открыть предприятие в Германии. Схема 11.2 показывает аналогичные шаги, требовавшиеся для этого в России в 2000 году. В то время как во Франции лицензии требуются для приблизительно 20 типов бизнеса, в России эта цифра до 2001 года была ближе к 2000.

Столь огромное число государственных нормативов и «нормировщиков» поощряет вмешательство в дела и еще большую коррупцию. Как выразился один обозреватель, «это институционализированная мафия, но они не носят пистолеты – они придерживают сертификаты»<sup>18</sup>. Исследование, спонсированное в 1996 году ОБСЕ, обнаружило, что российские бизнесмены могут ожидать еженедельных или даже ежедневных визитов от вымогающих деньги государственных инспекторов; в Варшаве такие визиты тоже случались, но значительно реже<sup>19</sup>. При опросе 887 российских менеджеров, проведенном в феврале того же, 1996 года, 57% из них рассматривали «вымогательство, основанное на угрозах насилия», как обычное дело. Из них 50% подвергались «подобному вымогательству со стороны официальных лиц». При таком объеме волокиты большинство бизнесменов наверняка будут не в состоянии подчиняться законам. Поэтому неудивительно, что в отчете, подготовленном Счетной палатой (российский аналог Главного расчетного управления) российской Думы было обнаружено, что на 90% российских предприятий, которые были приватизированы, найдены нарушения закона<sup>20</sup>. В часто цитируемом заявлении Бориса Березовского есть такая мысль: из-за беспорядочной природы российского законодательства все, кто в России занимается предпринимательством, не могут не нарушать законы.

При опросе менеджеров предприятий 81% из них согласились, что невозможно заниматься бизнесом, не нарушая законов. Только 15% сказали, что могут вести бизнес, соблюдая законы<sup>21</sup>.

Вспомним пример, приведенный выше, когда милиция требовала, чтобы во всех ювелирных магазинах на окнах были решетки, а пожарная инспекция постановила, что из соображений пожарной безопасности окна зарешечивать нельзя<sup>22</sup>. Честного решения этому нет.

## II

Что же нужно, чтобы сделать российский бизнес благоприятным для инвестиций не только российских, но и зарубежных инвесторов? Принимая во внимание то, что Путин вышел из КГБ, некоторые ожидали, что он немедленно ударит по преступности и установит власть закона, или, как он угрожающе заявлял, «диктатуру закона». Именно это он и сделал, обуздав власть губернаторов различных областей и «атакуя» тех, кто выступал за независимость Чечни или критиковал его политику в масс-медиа. В 2002 году рейтинг Путина поднялся до 80%, хотя и в предыдущем году он был высоким – 72%<sup>23</sup>.

Чего он не предпринял – так это наступления против мафии. С его опытом работы в КГБ это должно было бы стать одной из его первых целей. Он также не предпринимал эффективных действий против олигархов. Он, правда, сделал несколько шагов, чтобы поставить предел некоторым из наиболее вопиющих случаев хищений в бизнесе. К этим шагам следует отнести отстранение Рэма Вяхирева от должности председателя правления «Газпрома» и Виктора Геращенко – от должности Председателя РЦБ. Но в других случаях, за исключением действий против Владимира Лусинского и Бориса Березовского, он редко предпринимал что-либо против олигархов или делал что-либо, чтобы создать атмосферу единства в деловом сообществе\*.

Публично он объявил, как мы видели в главе 7-й, что олигархи больше не должны рассчитывать на «особое» отношение (например, «Займы за акции») со стороны правительства. Поскольку это было воспринято как заявление об отходе от практики прошлого, его слова дают нам право на то, чтобы их повторить:

\* В книге не нашли отражения действия в отношении М. Ходорковского, который также причисляется к олигархам (*примеч. переводчика*).



«Спрашивается, какое должно быть тогда отношение к так называемым олигархам? Такое же, как ко всем остальным. Такое же, как и к владельцу маленькой пекарни или мастерской по ремонту обуви»<sup>24</sup>. Он продолжал: «Что касается экономики, это подразумевает жесткую политику с целью обеспечить равные конкурентные возможности для всех, ... так же как отсутствие исключительных привилегий и особых режимов для отдельных бизнесменов»<sup>25</sup>. Но его атаки на Владимира Гусинского и Бориса Березовского скорее вызваны гневом на критику со стороны их масс-медиа, чем стремлением укротить олигархов. До тех пор, пока олигарх проявляет низкую политическую активность, ему позволяют действовать. К тому же, в дополнение к олигархам эры Ельцина, которые безболезненно сменили преданность Ельцину на преданность Путину, Путин включил в свой круг «собственных» олигархов-фаворитов, с частью из которых он работал в Петербурге, и некоторых других, которые фактически добились этого сами и занимаются предпринимательством или производством.

Как и при Ельцине, обвинения в небезупречном или монополистическом поведении не становятся поводом для «дисквалификации». Например, в 2001 году новым олигархам – Олегу Дерипаске и Роману Абрамовичу – было позволено создать монополистический алюминиевый конгломерат. Таким же образом двум старым приятелям Путина из Санкт-Петербурга, Леониду Рейману и Валерию Яшину, разрешили объединить их компанию «Телекоминвест» со шведской компанией «Телиа» (Telia). Кажется, очень немногих беспокоил тот факт, что Рейман стал министром связи или что другой дочерней фирме «Телекоминвеста» предоставили лицензию на телефонную частоту GSM в Москве, опять-таки обойдясь без тендера<sup>26</sup>. Российское правительство затем отдало ей телефонные лицензии, которые покрывали две трети России<sup>27</sup>. К тому же другая дочерняя компания «Телекоминвеста» получила телефонную лицензию в большом поволжском регионе без участия в аукционе или тендере. Наконец, лицензии, ранее отданные другим конкурентам после тендера, были отозваны и отданы «Телекоминвесту»<sup>28</sup>.

Избавившись от Гусинского и Березовского в июне 2001 года, Путин заявил, что уничтожил олигархов как класс: «Олигархи представляют большие фирмы, которые злоупотребляют своим положением в обществе, стремясь влиять на принятие политических решений... Я думаю, что их больше не существует»<sup>29</sup>. Несмотря на его заявление, согласно подсчетам газеты «Ведомости», на конец 2000 года пять промышленников, приближенных к Путину, контролировали 95% российского производства алюминия, 18% – нефти, 40% – меди, 20% – стали и 20% автомобильного производства. Точно так же экономисты из компании «Тройка Диалог» утверждали, что 70 крупных финансовых и промышленных групп контролируют 40% ВВП страны<sup>30</sup>. Это не совсем то же, что 50% российской экономики, которые, как в 1996 году хвалился Березовский, контролировали семь олигархов, но Борис Немцов считает, что на самом деле сегодняшние олигархи контролируют около 50% ВВП<sup>31</sup>.

Путин также не положил конец особым отношениям правительства с олигархами. Например, в феврале 2001 года он, между прочим, предположил, что члены Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), те самые олигархи, которых он предположительно «уничтожил как класс», хотят внести вклад в фонд, который Путин создал, чтобы помогать семьям военнослужащих, погибших в военных конфликтах, особенно на войне в Чечне<sup>32</sup>. Через 10 дней Путин собрал 52,7 млн. долларов «добровольных» вкладов.

Путин также действовал быстро и при назначении своих петербургских друзей генеральными директорами самых важных бизнес-организаций, контролируемых государством. Кроме Алексея Миллера в «Газпроме», он назначил Николая Токарева генеральным директором «Зарубежнефти», российской нефтяной компании, работающей с Вьетнамом и Ираком. Он также назначил Андрея Белянинова директором «Рособоронэкспорта», российского агентства по продаже военного вооружения, – еще один очень доходный бизнес.

Вопреки его благим обещаниям, обращение Путина с олигархами и другими «достойными порицания» типами не слишком от-

личается от того, каким оно было в эпоху Ельцина. Например, снятие Павла Бородин с должности управляющего делами президента было компенсировано его назначением на пост государственного секретаря Союза Беларуси и России. Учитывая, что именно Бородин пригласил Путина в Москву из Санкт-Петербурга, некоторые могли бы сказать, что его устранение с должности управляющего делами было достаточно унижительно. Однако нельзя не принимать во внимание, что в этот момент все еще продолжалось расследование эпизодов, связанных с контрактами Бородин и двух швейцарских фирм, «Мерката» и «Мабетекс»<sup>33</sup>. Расследование в этот момент вели уже только швейцарские власти.

Объясняя, что вроде бы достаточно веских улик для возбуждения дела против Бородина в России нет, Генеральный прокурор Владимир Устинов, в отличие от его швейцарских коллег, не видел перспективы в проведении расследования по этим обвинениям<sup>34</sup>. Однако НТВ, бывшее тогда еще под контролем Гусинского, начало атаку на Устинова, утверждая, что его «сомнения» в деле Бородина были в большей степени вызваны благодарностью за незаконный подарок в виде квартиры стоимостью в 500 тысяч долларов из фондов кремлевской собственности, управляемых Бородиным, нежели результатом юридического рассмотрения<sup>35</sup>. (Некоторые циники утверждают, что именно критика НТВ этих взаимоотношений и была причиной того, что Устинов так безжалостно преследовал Гусинского.)

Путин не стал вмешиваться, когда Бородин арестовали в аэропорту Кеннеди в Нью-Йорке в январе 2001 года по дороге на вечер по случаю инаугурации Президента США, организованный одним из финансовых спонсоров Джорджа Буша. Но когда российское Министерство иностранных дел предоставило облигацию на 3 млн. долларов в качестве залога швейцарскому правительству, которое просило США экстрадировать Бородина для допроса, это стало четким знаком того, что Путин не бросает «своего человека», и неважно, насколько это подрывает его хорошо разрекламированную преданность диктатуре закона. Успех или неудача в России все еще кажутся скорее делом прихоти одного человека, в данном случае Владимира Путина, нежели власти закона.

### III

Значительно отставая от своих первоначальных обязательств установить новый кодекс поведения в российском деловом сообществе, Путин, тем не менее, произвел некоторые небольшие, но значимые реформы. В частности, среди прочих мер он добился упрощения российской налоговой структуры. Работая вместе с Думой над учреждением единого 13-процентного налога, он в какой-то степени восстановил доверие к законодательному процессу. Предыдущий минимальный 12-процентный налог, установленный при Ельцине, увеличился, так что бедняки не рассматривают это как положительный шаг, так как для них налоги повысились. Но теперь, как сказали бы экономисты, по «побочному реагированию», стало больше богатых, которые раньше, когда ставка была 30%, вообще не платили налоги, а теперь платят по 13-процентной ставке. Обманывать обойдется дороже. По той же причине в 2001 году Путин также продвигал снижение налога на предприятия с 35 до 24%. Борис Ельцин несколько раз безуспешно пытался сделать то же самое. Теперь Россия имеет при Путине одну из самых низких налоговых ставок в мире. Однако, чтобы облегчить жизнь российским бизнесменам, недостаточно просто снизить налоги. Согласно отчету в «Трэнзишнз» (Transitions), периодическом издании Мирового банка, в 2000 году бизнесменам в России нужно было заполнить 12 различных налоговых форм, в 2001 году – 16, а в 2002-м, в год снижения налогов, – 24 формы<sup>36</sup>.

Путин также делал шаги по введению земельной реформы, которая позволила бы россиянам покупать и продавать землю. После значительных усилий Путина Дума согласилась позволить продажу земли в городах – около 2% всей земли, а в 2002 году она уже разрешила продажу сельскохозяйственной земли. Коммунистическая партия особенно упорно противостояла такой продаже. Коммунисты были обеспокоены тем, что землю будут скупать в спекулятивных целях иностранцы или горожане. По этой причине Дума запретила продажу фермерских угодий иностранцам. Парламентарии боялись, что землю отберут у крестьян точно так же, как у рабочих отобрали заводы. Это не беспричинное беспо-

койство. Несколько олигархов, включая Потанина, уже «собрали» обширные площади арендованной земли, которую они намереваются купить<sup>37</sup>. Крестьяне также опасались, что земли, которая им в итоге достанется, будет слишком мало, чтобы фермерствовать эффективно, или что их принудят арендовать или продавать то, что они имеют. Такие чувства по поводу крестьянского землеуладения и настроенность против спекуляции землей уходят глубоко в историю, еще к царской эпохе.

Эти страхи упорно не хотят уходить, несмотря на тот факт, что покупка и продажа земли была бы важным шагом к созданию возможности для крестьян получать закладные, вследствие чего у инвестиционных фондов появилась бы потребность «оживить» сельское хозяйство. Каковы бы ни были страхи в деревне, учреждение четких прав на земельную собственность в городах должно помочь увеличить строительство жилых домов, офисных зданий и заводов.

Путин также попытался установить более реалистичные тарифы, взимаемые за предоставление жилья и содержание жилого фонда. Он понимает, что убогое состояние российского жилищного фонда – во многом следствие недостаточного выделения средств, необходимых для ремонта и технического обслуживания. С разной степенью энтузиазма он также принялся модернизировать законы о труде и корпоративном управлении, реформировать пенсионную систему, учреждать реструктуризацию коммерческих банков и Центрального Банка, укреплять судебную систему и снижать объемы бартерной торговли.

С точки зрения экономиста, особенно важны два начинания Путина: его попытка увеличить кредитование малого бизнеса в коммерческих банках и попытка снизить число правительственных нормативов, которые сейчас необходимо соблюсти, чтобы открыть частный бизнес. Согласно исследованию, результаты которого упомянуты в газете «Москоу Таймс», 75% капитала, вкладываемого в малый бизнес, исходит от частных лиц. Это ограничивает доступ к кредиту и капиталу и делает открытие малого бизнеса очень трудным. Напротив, в США 75% предприятий опираются на внешний коммерческий кредит<sup>38</sup>.

Также важна его попытка снизить число государственных нормативов, необходимых для открытия и ведения частного бизнеса. С одобрения Путина в 2001 году Герман Греф, его министр экономики, начал кампанию по сокращению числа видов бизнеса, для которых нужна лицензия. Он также пытался сократить российскую гражданскую бюрократию, которая к 2000 году достигла и превзошла уровень всего Советского Союза в эру плановой экономики, когда население СССР почти вдвое превышало население России<sup>39</sup>. Такая обширная бюрократия – это не только бремя для бюджета: она также «гарантирует» продолжение бесконечной волокиты. Бюрократия неизбежно будет лоббировать увеличение числа инспекторов и нормативов, чтобы оправдать свое существование. Если попытки сократить бюрократию и волокиту, одновременно расширяя банковский кредит, доступный малому бизнесу, будут удачными, станет легче начинать новый бизнес и в процессе этого расширять средний класс.

Сколь бы ни были достойны восхищения его попытки сократить бюрократию, Путин должен осознавать, что все бюрократы, и в особенности российские, умеют защищаться. Сначала казалось победой, что Путин в 2001 году убедил Думу уменьшить число предприятий, для которых требуется лицензия, с 2000 до 104<sup>40</sup>. Однако стоит заметить, что подобная попытка была предпринята и в 1995 году, когда предприятий, для которых требовалась лицензия, тоже оказалось 2000. При президенте Ельцине был выпущен указ сократить число лицензий до 500<sup>41</sup>. Но, как мы только что видели, через пять лет их численность была прежней – 2000. Будут ли бюрократы при Путине (особенно поскольку их число выросло с 800 тысяч в 1982 году на весь Советский Союз до 1,2 млн. в 2001 году на одну только Россию) в этот раз готовы добровольно ограничить свое влияние?<sup>42</sup>

Опираясь на некоторые предварительные исследования, не похоже, что бюрократы уйдут спокойно. Июльское исследование двух тысяч малых предприятий, проведенное в 2002 году Мировым банком, показало, что «эти фирмы видят мало улучшений на сегодняшний день»<sup>43</sup>. А в заключение исследования говорилось, что «ситуация по некоторым административным препонам даже

ухудшается». Если эта попытка окончательно потерпит неудачу, Путин и Греф, безусловно, будут не первыми, кто открыл для себя, насколько стойкой является российская бюрократия. Как, говорят, выразился Горбачев, «мои начинания быстро затерялись в византийских каналах советской бюрократии, где они постепенно задохнулись, как будто в слоях ваты»<sup>44</sup>.

Эти попытки помочь начинающему бизнесу – необходимая предпосылка для создания широкой коалиции, цель которой – борьба с правительственными нарушениями и олигархическим контролем. Отпор произволу олигархов и злоупотреблениям правительства будет эффективен только тогда, когда накопится критическая масса владельцев собственности, бизнесменов и независимого среднего класса, эти люди полны решимости защищать себя и свою собственность от произвольного захвата и вымогательства со стороны государства, монополистов-олигархов или преступных группировок. Законы сами по себе редко бывают эффективными: в действие их приводит давление общественных сил.

#### IV

Тогда как бюрократы и политика зачастую обрекали такие попытки на неудачу, имеются случаи, когда местные лидеры стремились способствовать независимому экономическому росту и даже его стимулировали. Хороший пример – губернатор Великого Новгорода Михаил Прусак, который предпринял особые усилия по привлечению зарубежных предприятий, способствуя открытию их заводов в его области. Он сделал это, назначив старшего помощника ассистировать и «пасти» инвестиционные проекты, проводя их через бюрократические каналы, и пообещав наказывать бюрократов, которые ставят препоны и занимаются вымогательством. Губернатор Константин Титов в Самаре пытался сделать во многом то же самое.

История Прусака очень хорошо рассказана Блэром Раблом, Нэнси Попсон и Николаем Петро<sup>45</sup>. Признав, что электронная индустрия советских времен в регионе была неспособна конкурировать с зарубежными, и особенно азиатскими, производите-

лями, губернатор Прусак и его штаб приостановили предоставление существующих субсидий и стали вместо этого добиваться зарубежных инвестиций. Плюс к этому они приступили к выполнению программы по улучшению инфраструктуры региона, особенно телефонной системы и сети гостиниц. Они также «убрали» значительную часть волокиты и бюрократии в регионе и вполне убедительно стали «разбираться» с коррупцией<sup>46</sup>. Наконец, они предложили предоставить «налоговые каникулы» по выплате региональных и местных налогов до тех пор, пока инвесторы не начнут получать прибыль. Такие инициативы распространялись не только на зарубежных инвесторов, но и на российские малые и средние предприятия. Об успехе губернатора Прусака свидетельствует уже тот факт, что к 2000 году четверть населения региона работоспособного возраста была занята в малом бизнесе – эта цифра более чем вдвое превышает средний национальный показатель<sup>47</sup>.

Результаты были впечатляющими. Рабл и Попсон сообщают, что если в 1992 году Великий Новгород был на 63-м месте из 89 российских областей по своему инвестиционному потенциалу, то к 1997 году он поднялся уже на шестое место и был вторым по количеству инвестиций на душу населения<sup>48</sup>. Регион привлек компании из Дании, Великобритании, Финляндии и США, зарубежные вложения направлялись в пищевую, химическую, лесную и деревообрабатывающую промышленность. На 2000 год прямые иностранные инвестиции составляли 800 млн. долларов. Правительство США также включило Новгород в свои региональные инвестиционные инициативы, разработанные, чтобы стимулировать развитие национального бизнеса<sup>49</sup>.

Подобным же образом ЕБРР с 1995 по 2001 год выделил около 540 млн. долларов, которыми он кредитовал порядка 35 000 малых предприятий<sup>50</sup>. Некоторые из этих кредитов были размером всего в 30 долларов, но большинство в среднем составляло от 5000 до 10 000 долларов. До 17 августа 1998 года показатель уплаты был почти 99%, и даже после банковской катастрофы он упал всего до 97%. Задача ЕБРР – способствовать росту малого бизнеса. Программа помощи со стороны США имеет ту же цель,

но она ограничивается только несколькими областями России. Эта программа выбирает только те области, где губернаторы предлагают сделать максимум возможного для создания климата, благоприятного для ведения бизнеса, устраняя препятствия для открытия новых предприятий или привлечения зарубежных инвестиций. Герман Греф, министр экономики при Путине, и несколько из наиболее «продвинутых» губернаторов даже пытались учредить центры, где за один заход можно было бы утвердить все документы<sup>51</sup>.

К сожалению не только российская сторона страдает плохим бюрократическим менеджментом. Например, «Дефенс Энтерпрайз Фанд» (Defence Enterprise Fund), который финансировался американским правительством с целью оказания помощи советским производителям военного оборудования в конверсии в производителей мирной техники и потребительских товаров – показательный пример того, что может пойти не так. Изначальный грант, предоставленный фонду и составлявший 66 млн. 700 тысяч долларов, администрация «ДЭФ» «увела в сторону», пустив на свои административные расходы более половины суммы, а именно 35,6 млн. долларов<sup>52</sup>. Более того, многие из инвестиций «ДЭФа» провалились, поэтому к 2001 году «стоимость портфеля» и доступная наличность сократились до всего 15 млн. долларов.

Как показывает скандал с «ДЭФом», не все должно быть инициативой правительства. В попытке поощрить «правильную» деловую деятельность «Ситибанк» совместно с «Уолл-Стрит Джорнэл» в 1998 году наградили призами корпорации стран Восточной Европы и бывшего СССР, которые были признаны наиболее новаторскими, производительными, хорошо управляемыми и социально ответственными. Подобным образом «Тройка Диалог Банк», московский инвестиционный банк, открывшийся в Москве в 1991 году, учредил инвестиционный справочник, в котором приводится рейтинг российских компаний по их прозрачности, практикам отчета, отношениям с инвесторами и финансовой дисциплине. Что еще более удивительно, его оценки кажутся достаточно справедливыми и честными. Например, «Газпром» в одном из рейтингов «Тройки Диалог» был оценен низко

по степени прозрачности и отчета и признан адекватным только по своим отношениям с инвесторами и финансовой дисциплине<sup>53</sup>. «Стэндэрд энд Пуэрз» (Standard and Poors), агентство по оценке кредитоспособности, тоже начало ранжировать российские компании по десятибалльной шкале, соответствующей во многом тем же критериям<sup>54</sup>. Однако доклады «Стэндэрд энд Пуэрз» готовятся для отдельных компаний-заказчиков, которые и решают публиковать или нет эти изыскания.

В попытке создать внешнее давление Мировой экономический форум в Женеве и в Давосе (Швейцария) создал то, что называется «Корпоративная управленческая инициатива». Она устанавливает 8 критериев для оценки примерно пяти дюжины компаний, зарегистрированных на российском фондовом рынке (РТС)<sup>55</sup>. Учитывается целый ряд критериев, от доступности структуры владения до «акцента» на финансовых прибылях в долгосрочной перспективе. Затем компании котируются по степени риска – высокой, средней, низкой. В результате своего первого опыта в июле 2001 года Мировой экономический форум представил список из 14 российских компаний с низким риском и 8 – с высоким, таких как «Газпром» и «АвтоВАЗ». Инвестиционный банк «Брунsvик ЮБиСи Уорбург» (Brunswick UBC Warburg) проводил похожие исследования и обнародовал аналогичные данные<sup>56</sup>.

В последнее время подобные попытки были инициированы некоторыми российскими официальными лицами, а также самими бизнесменами. Например, в октябре 1996 года Дмитрий Васильев стал главой Института корпоративного права и управления. Это организация призвана защищать интересы миноритариев и способствовать внедрению западных моделей корпоративного управления. Вместе с ЕБРР в 2001 году этот институт разработал модель корпоративного управления и кодекс бизнес-поведения с намерением внедрить их в российский бизнес<sup>57</sup>. Он также периодически публикует рейтинг российских компаний, основанный на их корпоративном поведении<sup>58</sup>. Васильев был первым директором Российской Федеральной комиссии по ценным бумагам, аналога американской комиссии по

ценным бумагам и биржам. Он с успехом противостоял нескольким случаям неправильного корпоративного поведения, но потом, столкнувшись с нежеланием ельцинского правительства поддерживать его попытки, решил уйти в отставку. Его особенно беспокоила готовность правительства позволить «ЮКОСу» «разбавить», если не «стереть», акции миноритарных инвесторов, включая Кеннета Дарта. Он был возмущен, когда какое-то время казалось, что Борис Ельцин ничего не предпримет, чтобы предотвратить ренационализацию фабрики «Ломоносовский фарфор» в Санкт-Петербурге<sup>59</sup>. Как частное лицо Васильев продолжал попытки по созданию общественного органа, который мог бы противостоять нарушениям по отношению к инвесторам, сотрудничая в то же время с Международной финансовой корпорацией Мирового Банка. Он также прилагал усилия, используя свои связи, чтобы убедить Думу принять законодательство по реформам.

В этом же ключе другая группа бизнесменов создала организацию, которую они называли «Клуб-2015». В отличие от РСПП, который в основном стремится к тому, чтобы ухватить у государства побольше для себя, «Клуб-2015» пытается внушить своим членам понимание того, что в долгосрочном периоде лучший способ максимизировать прибыли – это создать здоровую деловую среду или, говоря их словами, «продуктивное общество»<sup>60</sup>. Они разработали стратегию погодичного, постепенного достижения своих целей. Такие частные инициативы особенно важны в России, потому что слишком часто государственные регулирующие власти, надзирающие за бизнесом, например такие, как российская Комиссия по ценным бумагам, особенно после ухода Васильева, показывают, что они в лучшем случае только отчасти эффективны, а иногда нарушают и свои собственные постановления<sup>61</sup>.

## V

Несмотря на всякие «опасности», есть примеры и российско-го предпринимательского, и зарубежного инвестиционного успеха. Так, группа «ИБС» Анатолия Карачинского – один из часто упоминаемых случаев, и не только потому, что он создал нечто из ничего (не захватывая существующее государственное предпри-

ятие, как сделали почти все олигархи), но и потому что «ИБС» – конгломерат информационных технологий, а не повторение старой и традиционной советской тяжелой промышленности. Основанный в 1987 году, но не функционировавший как частный бизнес до 1992 года, «ИБС» стал лидером в российской компьютерной индустрии. Он разработал системы программного обеспечения для РЦБ, а также для Сбербанка, «Газпрома», «ЮКОСа» и «ЛУКОЙла». В число заказчиков входят также «Боинг» и «Ай-БиЭм». Он также стал эксклюзивным поставщиком компьютеров «Делл» (Dell) в России<sup>62</sup>. Хотя «ИБС» и лидер, но по результатам его деятельности можно понять, как стеснены начинающие предприятия в России: продажи «ИБС» в 1999 году составляли всего 180 млн. долларов, а в конце 2001 года на предприятии работало всего 1500 человек<sup>63</sup>.

«Вимм-Билль-Данн» – другая история успеха, но это гораздо более крупное предприятие, хотя его продукция – соки, молоко, йогурты и т.д. – едва ли являются высокотехнологичными. Его название, которое намеренно создали звучащим на западный лад (Уимблдон), было выбрано, чтобы воспользоваться неудовлетворенным спросом российских потребителей на западные товары. Фирма открылась в 1995 году. «Вимм-Билль-Данн» начал с малого – с производства безалкогольных напитков на арендованном розливном и упаковочном предприятии в Москве. Затем он стал выпускать фруктовые соки в упаковке под маркой «J-7». Те, кто знакомы с унылым «сборищем» газированных напитков, которые были доступны до того в Союзе, согласятся, что «J-7» попал в точку. Вскоре «Вимм-Билль-Данн» опередил по продажам иностранные соки и стал ведущим в России брендом с существенной долей рынка. Сейчас его линия продукции включает все: от молочных продуктов до пива, а его работающие заводы разбросаны по всей стране. Его продажи превысили 200 млн. долларов в 1999 году и поднялись до 400 млн. долларов в 2001 году<sup>64</sup>.

Отражая то, как трудно отделить зерна от плевел, история «Вимм-Билль-Данна», быть может, не столь позитивна, как кажется на первый взгляд. Уже написав предыдущий абзац в первом варианте, я узнал, что некоторые из лиц, связанных с компанией,

имеют серьезное уголовное прошлое. Запрашивая разрешение, чтобы зарегистрировать свои американские депозитарные акции на сумму 150–230 млн. долларов на Нью-Йоркской фондовой бирже, поверенные «Вимм-Билль-Данна» признали, что самым крупным держателем акций компании, владеющим 26% ее капитала, является Гавриил Юшаев<sup>65</sup>. Юшаев, как выясняется, был осужден в 1980 году за насильственное преступление. Он также доминирует в группе владельцев, которая обладает властью назначать правление компании и большую часть совета директоров. В то же время у некоторых других директоров компании есть связи с «Тринити», компанией по продаже автомобилей, которая, как утверждают, была связана с несколькими битвами за территорию между организованными преступными группировками<sup>66</sup>. В России даже нечто безобидное (как компания, производящая молоко и соки) может оказаться подозрительным.

## VI

Некоторые иностранные фирмы тоже сумели добиться успеха. Одна из самых известных – «МакДональдс», история успеха которой также была и одной из первых. Это целая история, во многом связанная с упорством одного человека, Джорджа Коухона. Уроженец Чикаго, Коухон в 1967 году переехал в Канаду, чтобы управлять операциями в «МакДональдсе» в восточной части страны. К 1976 году, когда Монреаль проводил Олимпийские игры, он уже возглавлял все канадское подразделение<sup>67</sup>. Поэтому, когда русские послали официальную делегацию в Канаду во время игр, чтобы попросить совета, как подготовить свою собственную Олимпиаду, которая была запланирована на 1980 год, канадский департамент по внешним делам обратился к Коухону с просьбой использовать фирменный автомобиль «МакДональдс», чтобы перевозить русскую делегацию по городу. Это дало Коухону возможность встретить советских представителей и отвезти их в ресторан «МакДональдс». С этого момента Коухон задался целью открыть свой ресторан в Москве.

Начиная с 1976 года Коухон стремился добиться разрешения открыть ресторан «МакДональдс», чтобы обслуживать посетите-

лей Олимпиады. После месяцев разочарований он потерпел неудачу. Коммунистическое руководство в то время было просто не готово и не желало позволить иностранцам открывать свои рестораны и вообще заниматься любым бизнесом или производством в советской стране. Но была и другая причина: после вторжения Советского Союза в декабре 1979 года в Афганистан США объявили бойкот московским Олимпийским играм. Несмотря на огорчение и потерю как времени, так и миллионов долларов, потраченных в попытках получить разрешение, Коухон решил продолжить эти попытки<sup>68</sup>. Как и другие западные бизнесмены в то время, Коухон предполагал, что, если он будет достаточно настойчив, то рано или поздно советские власти передумают и все-таки позволят открыть «МакДональдс». Немногие понимали, что действительным препятствием была идеология, а не «подходящая» партия товара: в коммунистическом СССР только государство могло владеть средствами производства и распределения. Зарубежные и совместные предприятия были запрещены. Поступать иначе было отступлением от марксизма.

Только когда недавно избранный Генеральный секретарь Коммунистической Партии Михаил Горбачев решил, что пришло время пересмотреть роль идеологии и перейти к более прагматическим способам ведения экономики, совместное предприятие с капиталистическим партнером стало можно рассматривать как возможность. В этот момент настойчивость и общительность Коухона начали приносить дивиденды. У Коухона были дружеские отношения с Александром Яковлевым, когда тот был послом в Канаде.

Яковлев, который был одним из первых советских ученых, направленных по обмену учиться в США, и был хорошо знаком с практикой западного бизнеса. Он также признавал, что пищевой сервис в СССР был ужасен и что, кроме того, что «МакДональдс» мог бы открыть дверь капитализму, он мог бы доставить советским людям удовольствие и улучшить качество их жизни. Он также мог бы послужить управляющим советских ресторанов примером того, как можно улучшить свою работу<sup>69</sup>. Однако, как бы ни был значителен такой шаг, пока Горбачев не пришел к власти,

Коухону и Яковлеву оставалось лишь фантазировать. Яковлев полностью осознавал тот факт, что он впал в немилость в Москве, и его назначение послом в Оттаву в 1970-х было советской версией ссылки, а не престижем. Враги в Москве критиковали его, так как считали излишне либеральным и поддерживающим капитализм.

Таким образом Яковлева выслали в Канаду. Но на своем посту он возобновил свое знакомство с Горбачевым, который приехал в Канаду с визитом, и они вдвоем стали обсуждать будущее Советского Союза. В 1983 году, как только положение позволило ему сделать это, Горбачев устроил для Яковлева возвращение в Москву, и в 1986 году Яковлева выдвинули секретарем ЦК КПСС. У Коухона теперь был очень высокопоставленный друг.

В 1987 году Советский Союз официально узаконил создание совместных предприятий с зарубежными партнерами, а несколько месяцев спустя, в апреле 1988 года, «МакДональдс» открыл такое предприятие<sup>70</sup>. «МакДональдс» получил 49% акций – возможный в то время максимум, а его партнер «Главобщепит», оператор пищевого сервиса Москвы, владел остальными акциями. Хотя для Коухона это был критически важный прорыв, даже тогда его партнеры в Москве приказали своим подчиненным саботировать все это предприятие. «Мы не хотим этих ресторанов в нашем городе», – сказал своим сотрудникам Валерий Сайкин, главный уполномоченный в переговорах<sup>71</sup>.

Коухон упорно продолжал идти к своей цели, несмотря на нехватку то песка, то гравия, необходимых для строительства, и перебои с электричеством. Начав так рано и отказываясь поременить, он «скачком» опередил своих конкурентов. К тому времени, как «Венди'з», «ПиццаХат» и «БургерКинг» (Wendy's, PizzaHut, BurgerKing) тоже решили попытаться пройти через российский бюрократический лабиринт, Коухон уже изучил все тупики и нашел выход из этого лабиринта. Он понял, что «МакДональдс» придется строить здесь свой собственный перерабатывающий завод, чтобы иметь не только свои мясные котлеты, но и молоко, и булочки, и пирожки. «МакДональдс» никогда не приходилось заниматься этим где-либо в мире, так как у них везде были надеж-

ные поставщики, и всегда можно было рассчитывать на то, что они обеспечат снабжение. В Москве же в то время таких поставщиков не было, поэтому было решено построить собственный завод за 40 млн. долларов в пригороде Москвы, Солнцево<sup>72</sup>. Будучи партнером городских властей, Коухон получил очень высокую «крышу», или покровителя. Игра стоила свеч. Ресторан открыли с большим триумфом 31 января 1990 года. Свыше 30 000 человек было обслужено в тот день – это мировой рекорд<sup>73</sup>. Это, безусловно, был как концептуальный, так и предпринимательский успех.

Однако с финансовой точки зрения все предприятие оставляло желать лучшего. Тогда как реклама по всему миру, которую делали для «МакДональдс», стоила миллионы долларов, в ресторане продажа велась на рубли, которые в 1990 году были неконвертируемыми в доллары. Это на самом деле было предметом гордости «МакДональдс», так как все другие иностранные рестораны, а также и те российские рестораны, которые обслуживали иностранцев, продавали по крайней мере часть своей продукции за доллары. «МакДональдс» правильно предположил, что рубль вскоре сделают конвертируемым, и тогда можно будет перевести свои рублевые доходы в доллары. Этими долларами, в свою очередь, можно будет компенсировать покупку импортных ингредиентов, которые «МакДональдс» не мог приобрести в Советском Союзе. Русские тоже оценили, что рассчитывать надо было не в твердой валюте, а собственными рублями.

Как и ожидал «МакДональдс», к 1 июля 1992 года были узаконены регулярные валютные аукционы, и постепенно, к концу 1992 года рубль стал конвертируемым<sup>74</sup>. Однако что они не смогли спланировать, так это опустошительную двадцатикратную инфляцию, которая случилась в тот же год. Инфляция в таких масштабах в итоге «стерла» стоимость рубля, особенно по отношению к доллару. Так как в 1990 году курс обмена рубля на доллар был установлен правительством произвольно (1 доллар приблизительно равнялся 0,77 рубля), это означало, что 1000 конвертированных рублей принесли бы «МакДональдс» 1333 доллара (цена на черном рынке примерно 2–3 рубля за 1 доллар



была не столь выгодной). Однако к августу 1992 года 1000 рублей принесла бы «МакДональдс» всего 5,60 доллара<sup>75</sup>. Так как для «МакДональдс» имели значение только доллары, а не рубли, это означало, что, несмотря на рекордное число обслуженных покупателей, «МакДональдс» в результате работал в убыток.

Не испугавшись, «МакДональдс» продолжал расширяться. Вскоре он стал действительно прибыльным предприятием, не столько потому, что доллары, которые он зарабатывал, выросли достаточно для того, чтобы сделать работу прибыльной, сколько потому, что он начал получать прибыль с недвижимости, которая попала под его контроль. Его партнер, Московский муниципалитет, позволил ему открыть новый «МакДональдс» в Газетном переулке, напротив Центрального телеграфа. Более того, он согласился на то, чтобы «МакДональдс» построил новую офисную стеклянную башню над рестораном. В Москве, где все еще не хватало первоклассного офисного пространства, статус землевладельца принес компании бешеную прибыль. Из-за цен на аренду примерно уровня Токио для «МакДональдс» было бы слишком дорого стать съемщиком в своем собственном здании. Более того, арендаторы присылали свои чеки на счет «МакДональдс» за пределами страны, таким образом избегая проблем с РЦБ при конвертации рублей в доллары.

Постепенно инфляция пошла на спад, и соотношение рубля и доллара стало более стабильным. «МакДональдс» продолжал открывать точки сбыта, и со временем его деятельность как ресторана тоже стала прибыльной. Развивая успех, в 1996 году «МакДональдс» шагнул за пределы Москвы. Одновременно он подписал соглашение с московской мэрией на покупку 31% акций, принадлежавших городу, так что «МакДональдс» увеличил численность своих акций до 80%. Он избегал совместного владения вне Москвы и является единственным владельцем других своих ресторанов<sup>76</sup>. Однако, как и большинство зарубежных инвесторов в России, «МакДональдс» задел экономический кризис 17 августа 1998 года и еще одна девальвация валюты. Это выразилось в приостановлении их амбициозной политики экспансии, хотя через несколько месяцев они вернули прежний темп. На 2002 год «Мак-

Дональдс» инвестировал свыше 270 млн. долларов и открыл более 80 ресторанов в 23 городах России, планируя открыть еще 30 по всей стране к 2003 году<sup>77</sup>.

Хотя в общем «МакДональдс» добился замечательного успеха, он не полностью избежал проблем, которые, словно чума, преследуют других зарубежных предпринимателей в России. Например, ему все еще приходится импортировать 25% своих поставок, по большей части – за твердую валюту, что делает его зависимым от стабильности обменного курса – доллар/рубли. Также у него возникали некоторые проблемы с рабочей силой. Несколько рабочих на его перерабатывающем заводе в Солнцево возле МКАД попытались организовать профсоюз. Они обвинили «МакДональдс» в нарушении российского трудового законодательства. Такое действительно могло иметь место, но, учитывая условия труда на большинстве российских заводов, я могу засвидетельствовать, что рабочие условия на «МакКомплексе», как они его называют, намного превосходят те, что существуют на обычной российской фабрике. Кроме того, «МакДональдс» всегда вовремя платил зарплату. У рабочих могут быть законные претензии, но, учитывая, что жизнь на перерабатывающем заводе «МакДональдс» намного превосходит жизнь на аналогичных российских перерабатывающих заводах, возникает множество «теорий» по поводу того, почему профсоюзы так активны на «МакДональдсе» и нигде больше в стране. Некоторые рассматривают это, как форму шантажа: мол, «МакДональдс» быстро все уладит, чтобы избежать нежелательного публичности. Другие полагают, что, так как Солнцево – центр одной из самых активных мафиозных группировок, в дело может быть вовлечена мафия. Другие подозревают, что, так как у профсоюзов трудящихся были большие затруднения с организацией служащих «МакДональдс» в США, то, если бы они смогли создать активный профсоюз в Москве, он мог бы послужить плацдармом, чтобы сделать то же в Америке. Но, несмотря на возникающие время от времени проблемы и разнообразные сложные препятствия, которые приходилось преодолевать в прошлом, «МакДональдс» стал очень прибыльным предприятием<sup>78</sup>.

Некоторые циники говорят, что из-за российского налогового законодательства, бухгалтерской практики (то, как предприятие распределяет свои расходы, капитал и амортизацию) и бюрократических домогательств в России нет такой вещи, как бизнес, который по западным стандартам являлся бы истинно прибыльным и ... честным. Тем не менее помимо «МакДональдс», «Жилетт» – одна из немногих компаний, которая сообщает, что она была последовательно прибыльной и, что еще более впечатляет, что она была прибыльной с самого начала своей работы в Советском Союзе. Первые прибыли приходятся на продажу импортированной продукции «Жилетт», которая попадала в СССР, а позже в Россию, через поставщиков из Индии и других соседних стран. К концу 1980-х розничные продажи достигли такого уровня, что имело смысл подумать о производстве внутри самой России, или «на земле», как выражаются сотрудники «Жилетт»<sup>79</sup>. «Жилетт» на деле почувствовала, что другого выбора нет. Россия была единственной крупной страной, в которой они «не присутствовали».

Первой задачей «Жилетт» было найти партнера и образовать совместное предприятие. Кто-то, имеющий влияние и власть, был важнее кого-либо с опытом высококачественного производства. По стандартам «Жилетт» качество производства бритвенных лезвий в России в то время было ниже мирового уровня. Качество и ноу-хау – это то, что «Жилетт» хотела принести с собой в партнерство; «защиту» и экспертное знание – как вести дела по местным понятиям – вот что должно было исходить от русских партнеров.

После тщательного поиска «Жилетт» выбрали «Ленинец», важное предприятие военно-промышленного комплекса в Ленинграде. Тогда как основной его деятельностью было производство для военных нужд, в качестве побочной продукции «Ленинец» также производил бритвенные лезвия «Спутник». «Жилетт» решили, что было важно начинать медленно и нужно было воспользоваться опытом «Ленинца». Вместе они сформировали совместное предприятие, названное «ППИ». Но так как «Жилетт» хотели контроля над руководством, они согласились вложить 60 млн. долларов за 65% акций<sup>80</sup>.

«Жилетт» понимали, что для того, чтобы поднять качество до их стандартов, им в конце концов нужно будет открывать новые производственные линии с их собственным оборудованием. После дебатов о том, стоит или нет переоборудовать существующую фабрику «Ленинец» или начинать заново, «Жилетт» решили построить новую. Это было нелегкое решение, так как «Жилетт» понимали, что в России строительство завода обойдется им вдвое дороже, чем где бы то ни было. То, что расходы будут выше, отчасти объяснялось коррупцией, но также и тем, что «Жилетт» пришлось бы финансировать строительство дорог и коммуникаций, необходимых для работы фабрики<sup>81</sup>. Даже тогда, несмотря на некоторые обещания, «Жилетт» не имели возможности купить землю под фабрику, а могли только взять ее в аренду на 49 лет.

Но это решение пойти на дополнительные расходы и строить заново оказалось ключом к успеху «Жилетт», хотя и по неожиданным причинам. Партнер «Жилетт» решил, что не имеет смысла выкладывать 25 млн. долларов, которые ему пришлось бы внести, чтобы поддержать свою долю в фабрике. Поэтому «Ленинец» попросил «Жилетт» выкупить его акции и закрыть совместное предприятие.

Так родилось «чудо» «Жилетт»<sup>82</sup>. Вместо типичной ситуации, когда российский партнер требует, чтобы западный партнер продал акции или вышел из совместного предприятия, выйти захотел российский партнер «Ленинец» и его директор Анатолий Турчак, при этом выйти по-дружески. «Жилетт» согласились, но попросили Турчака остаться почетным председателем совета директоров. Это был способ сохранить впечатление, что «крыша» «Жилетт» все еще участвует в деле.

Не все было удачно. У «Жилетт» был значительный опыт открытия новых рынков в странах третьего мира. Конечно, были отличия, но, если «Жилетт» могли начать с нуля в Китае или Индии, «Жилетт» рассудили, что они, возможно, могут преуспеть и в России. Например, «Жилетт» поняли, что они могут взять что-то из списанного оборудования, которое они приобрели, когда купили британскую компанию «Уилкинсон'с Сорд Рейзор Блейд»

(Wilkinson's Sword Razor Blade Co.), и использовать это оборудование, по крайней мере несколько лет, на фабрике в Санкт-Петербурге. Это была бы не самая лучшая их технология, но она превосходила бы все имеющиеся в России. Самое важное то, что оборудование иначе поместили бы на склад оно уже было почти списано, то есть было почти бесплатным. Перемещение его в Санкт-Петербург сделало цены на продукцию «Жилетт» высококонкурентными. Низкозатратная база «Жилетт» и их линия продукции, которая сохраняла брэнд «Спутник», также позволила «Жилетт» переключить производство на их более дешевые бренды. Это было важным решением, так как после 17 августа 1998 года спрос на топ-продукты испарился.

Но, вероятно, самой трудной задачей, с которой столкнулись «Жилетт», было создание сети маркетинга и дистрибуции. Учитывая, что в 1991–1992 годах экономика была в состоянии, близком к коллапсу, оставалось немного, с чем еще можно было работать. Государственный сектор постепенно распадался, а рыночная система лишь постепенно начинала принимать очертания. В обоих случаях не было готовой сети поставщиков и оптовых продавцов, которые могли бы снабжать десятки тысяч розничных торговцев – тех, на кого «Жилетт» обычно полагается в своей практике продажи бритв и другой продукции населению. В советской экономике дистрибуция потребительских товаров была печально известна своим убожеством, да и в любом случае Госснаб, организация государственных поставок, и местные филиалы Министерства торговли все были упразднены. Новая рыночная эра создавалась с нуля, при практически полном отсутствии сетей распределения для любого потребительского продукта.

Точно так же как «МакДональдс», решивший изящно обойти отсутствие перерабатывающих заводов и поставщиков, построил свой перерабатывающий «МакКомплекс» в Солнцево, менеджеры «Жилетт» решили создать свою собственную сеть дистрибьюторов и оптовиков. Но как? Их подход был изобретателен. Они посылали команды из 4–5 человек на местные барахолки по всей стране в поисках розничных торговцев, которые продавали про-

дукцию «Жилетт»<sup>83</sup>. Когда они находили такого продавца, то спрашивали его, у кого он купил свой товар. Прорабатывая «бритвенную цепочку», они «вынюхивали» оптовых предпринимателей, которые уже продемонстрировали значительную изобретательность. Этих новоиспеченных предпринимателей затем спрашивали, хотят ли они стать официальными дистрибьюторами «Жилетт» в более крупном масштабе, и сразу же предлагали ограниченное финансирование, чтобы проверить, стоит ли их кредитовать. Я посетил конференцию по продажам, организованную «Жилетт» для этих дистрибьюторов в июле 2000 года, и было ясно, что эти российские бизнесмены не только предприимчивы, но и верны «Жилетт» в ответ на признание их таланта и обогащение их собственных кошельков.

## VII

Как бы ни были успешны и «МакДональдс», и «Жилетт», обе компании все-таки не избежали «головной боли» – ни тогда, ни сейчас. Помимо проблем с рабочими было время, когда грузовикам «МакДональдс» не разрешали ездить между ресторанами и перерабатывающим заводом «МакКомплекс», так как он находился на другой стороне внешней Московской кольцевой дороги, где требовались какие-то специальные разрешения на вождение грузовиков. Затем мэр Москвы Юрий Лужков использовал партнерство города с «МакДональдс», чтобы научиться вести бизнес фаст-фудов. Со временем он открыл такую сеть ресторанов быстрого питания. В его «Бистро», как назывались эти рестораны, подавали не только еду, но и алкогольные напитки, так что они были задуманы более русскими по характеру. Однако главной их целью было отнять бизнес у «МакДональдс» несмотря на их партнерство с Москвой<sup>84</sup>. Даже «Жилетт» со своей высокой «крышей» не полностью избежали проблем: один из их водителей был похищен.

Но по российским меркам проблемы «МакДональдс» и «Жилетт» были тривиальными. Например, «Кока-Кола» – один из самых опытных игроков на рынках третьего мира, решила, что ей не нужен российский партнер. Не имея защитника, «Кока-Кола»

была открыта для любого типа давления. Так, в ноябре 1993 года в бутылочный завод запустили гранатой из гранатомета<sup>85</sup>. В Санкт-Петербурге местный глава пожарной охраны поставил в известность представителей «Кока-Колы», что, если они хотят, чтобы их бутылочный завод продолжал функционировать, «Кока-Кола» должна профинансировать строительство новой пожарной станции поблизости<sup>86</sup>. Даже опытные бизнесмены могут начать «спотыкаться» в России. После августовского кризиса в 1998 году и почти полного упадка спроса на дорогие зарубежные потребительские товары «Кока-Кола» в России пришлось списать как минимум 100 млн. долларов стоимости своих активов. «Кока» также сообщала об убытках размером 36 млн. долларов за 1998 налоговый год<sup>87</sup>.

По некоторым оценкам, «Кока-Кола» еще дешево отделалась. У банка «Морган Стэнли» (Morgan Stanley) были потери около 110 млн. долларов на операциях в России. «Ситибанк» и «Чейз Манхэттэн» (Chase Manhattan) потеряли по 200 млн. долларов каждый, а «Бэнкерз Траст» (Bankers Trust) пришлось списать 400 млн. долларов<sup>88</sup>. Самый экстремальный случай произошел с «Кредит Суис Ферст Бостон», которые в августе 1998 года признали, что им пришлось списать около 500 млн. долларов<sup>89</sup>. Однако 2 месяца спустя они сообщили, что их убыток в России был близок к 2,8 млрд. долларов, большая часть из которых пришлось на дефолт (147 млн. долларов в правительственных и корпоративных облигациях, 571 млн. долларов кредита правительству и некоторым крупным компаниям, 1,1 млрд. долларов в иностранных валютных контрактах с российскими банками, из которых мало что было выплачено)<sup>90</sup>. Некоторые из этих потерь позже были возмещены, но, как об этом говорил в беседах со мной бывший сотрудник этого банка, окончательная сумма списанных средств превышала 1 млрд. долларов.

Сколько бы не расстраивали такие суммы, списанные со счетов, по крайней мере «Кока-Колу» и банкиров никто не вытаскивал физически из их офисов с оружием в руках и не говорил, что они больше не смогут вести бизнес в России. Хотя в приложение 11.1 содержится несколько таких примеров, когда это происходило

не только с российскими, но и с западными компаниями. Один из первых таких случаев связан с попыткой основать франчайзинг «Сабвэй Сэндвич» в Санкт-Петербурге, совместное предприятие «И-У Инвест» (E-W Invest), США, и Вадима Бордуга, которая привела к открытию магазина «Сабвэй Сэндвич» на главной улице Санкт-Петербурга, Невском проспекте, в 1994 году<sup>91</sup>. Проведенное ранее тщательное расследование бывшими сотрудниками КГБ не смогло установить, что Бордуг – ключевая фигура тамбовской мафии<sup>92</sup>. Несколько месяцев спустя, весной 1995 года, Бордуг внезапно поставил своих партнеров в известность, что они больше не партнеры его компании, которую он переименовал в компанию «Минутка». Столкнувшись с угрозами жизни, они решили уехать из страны и обратились со своим делом в арбитражный суд в Стокгольме<sup>93</sup>. В результате слушания суд присудил им 1,2 млн. долларов, но Бордуг отказался платить, сказав, что он несет ответственность только перед российским судом. Поэтому американские партнеры обратились в один из районных судов Санкт-Петербурга, где решение о присуждении 1,2 млн. долларов было подтверждено. Бордуг опять отказался платить. Тогда они обратились в российский Верховный Суд, где решение еще раз подтвердили. Бордуг опять отказался платить и продолжал управлять фирмой «Минутка», не признавая никаких зарубежных партнеров. Только в 2002 году, после визита президента Джорджа В. Буша в Санкт-Петербург и его претензий, высказанных президенту Путину, «Минутку», наконец, закрыли<sup>94</sup>. Это было невеликим утешением для американских инвесторов, но по крайней мере они добились того, что российский суд признал решение стокгольмского арбитража. В другом случае с «Лайрэл Компани» (Liral Company) российский Высший Арбитражный Суд отказался признать решение Лондонского Международного Арбитражного Трибунала<sup>95</sup>.

Воровство магазина «Сабвэй Сэндвич» случилось до того, как Путин стал президентом. Однако несмотря на заверения членов делового сообщества, что они будут придерживаться высоких стандартов корпоративного управления, практика вытаскивания законных владельцев путем судебного крючкотворства или сило-

выми методами продолжается и под «надзором» Путина. Например, канадская компания «Норекс» создала в 1992 году совместное предприятие с «Черногорнефтью», сформировав «Югранефть»<sup>96</sup>. «Норекс» забрала 60% капитала, а «Черногорнефть» – остальное. Чтобы показать, что оно оказывает содействие этому начинанию, канадское правительство предоставило гарантии стоимостью в несколько миллионов долларов на поддержку этого проекта. Но, как мы видели в главах 3 и 7, в 2000 году «Тюмень Ойл» захватила контроль над «Черногорнефтью». Затем «Тюмень Ойл» отправила представителей «Черногорнефти» в один из тех, печально известных, местных судов с удобными судьями. «Тюмень Ойл» выступила с претензией, что ноу-хау, предоставленные «Норекс», не стоят 5,8 млн. долларов, во сколько их оценили в «Норекс». Под этим предлогом суд отстранил «Норекс» от контроля над «Югранефтью» и передал его бывшему сотруднику «Тюмень Ойл», который тут же начал продавать продукцию «Югранефти» по трети господствующей рыночной цены «Тюмень-Ойл». Новый генеральный директор «Югранефти» отрицал, что за всем этим стояла «Тюмень-Ойл». Несмотря на протесты премьер-министра Канады Жана Кретьена, направленные непосредственно президенту Путину, в которых речь шла о том, как подло обошлись с одной из его корпораций, «Норекс» осталась ни с чем.

Президент Путин также ничего не сделал, чтобы помочь «Сойер Рисерч Продакт Компани». В июне 2001 года вооруженная охрана не пустила сотрудников в цех на 120 человек, которым «Сойер» управляла на заводе кварцевого стекла «Гусь-Хрустальный» в пригороде г. Владимира. Когда «Сойер» в 1997 году начинала там свою деятельность, завод в целом был практически банкротом<sup>97</sup>. После того как они купили часть завода, вложили 7 млн. долларов и назначили новый менеджмент, это подразделение стало прибыльным. В этот момент, хотя остальная часть завода все еще была закрыта, некоторые местные чиновники стали выступать с предостережением, что иностранцы захватывают некоторые из самых ценных активов России. Последовал арест компании.

## VIII

Несмотря на многочисленные негативные случаи, примеры «Вимм-Билль-Данн», Новгорода, «МакДональдс» и «Жилетт» показывают, что русские и иностранцы могут вести в России бизнес успешно и относительно законно. Однако для этого требуются предпринимательский дух, решительное руководство, удача и ангел-хранитель или поддержка «крыши». До сих пор, к сожалению, еще относительно немного случаев, когда государственная поддержка является чем-то само собой разумеющимся, а не оказывается в обмен на скрытую или откровенную плату «под столом». Когда у таких бизнесменов появляются проблемы, будь они иностранцы или русские, им не обязательно звонить губернатору Прусаку, чтобы их решить. Борьба с коррупцией и вымогательством должна быть обычным делом для милиции и следственных органов.

Насколько все это может разъедать экономическую систему, «высвечивает» пример того, что случилось в двух частях города, который в советскую эру был одним целым. Сегодня относительное процветание эстонской части Нарвы резко контрастирует с бросающейся в глаза бедностью Ивангорода, ее брата-близнеца по другую сторону реки, который является частью России. Эта бедность – следствие нежелания зарубежных и отечественных инвесторов вкладывать средства в Россию. Как отмечается в статье журнала «Экономист», несмотря на зарплаты, которые в среднем составляют лишь одну десятую от зарплаты в Нарве, капитал отказывается пересекать границу, чтобы извлечь выгоду из более низких суммарных затрат<sup>98</sup>. Неважно, насколько ниже зарплата – она недостаточно низкая, чтобы перекрыть расходы на то, чтобы компенсировать затраты на ведение дел с российской бюрократией, уплату налогов, столкновение с коррупцией и преступностью.

До тех пор, пока зарубежные инвесторы чувствуют, что их вложения подвергаются большему, чем обычному, риску, они будут бояться вкладывать деньги в Россию. Это объясняет, почему прямые зарубежные инвестиции в России в 2000 году составили менее 5 млрд. долларов<sup>99</sup>. В отличие от России, аналогичная циф-

ра в Китае достигла 48 млрд. долларов. Даже в Польше и Венгрии дела в общем идут лучше. Такие инвестиции в Венгрии составили 1166 долларов на душу населения, а в России – всего 96 долларов<sup>100</sup>.

Обращаясь плохо с зарубежными инвесторами, олигархи вредят и самим себе. Из-за нежелания иностранцев вкладывать деньги в Россию ценность большинства российских компаний, измеряемая стоимостью их акций, гораздо ниже той, какой она была бы, если бы эти компании были размещены на Западе. Например, общая стоимость акций «Газпрома» в конце 2000 – начале 2001 года составила всего около 4–7 млрд. долларов<sup>101</sup>. Но если бы компания с такими же залежами природного газа и нефти находилась бы на Западе или на Ближнем Востоке, то стоимость акций «Газпрома» доходила бы почти до 2 трлн. долларов. Плохое управление «Газпромом» Рэмом Вяхиревым в конце концов привело к тому, что Путин заменил его Алексеем Миллером, своим бывшим коллегой по Санкт-Петербургу. Из-за проблем Миллера со здоровьем, а также из-за растущего числа разоблачений о том, насколько далеко зашло разграбление «Газпрома», инвесторы не очень-то спешат покупать его акции.

Как показал Бернард С. Блэк из Стэнфордской юридической школы (Stanford School of Law), озабоченность по поводу «неправильного» корпоративного управления в России неблагоприятно влияет на рыночную стоимость всех крупных российских компаний. Далее он демонстрирует, что улучшение в управленческом поведении приводит к значительному повышению капитализации предприятия. В качестве показателя того, насколько далеко идущими могут быть такие изменения, он демонстрирует, что перемещение компании с последнего места в рейтинге из 51 фирмы на первое приведет к 600-кратному увеличению стоимости фирмы<sup>102</sup>. (Исследование Блэка связано с корпоративным управлением в России, но шок инвесторов, вызванный воровством и мошенничеством в американских корпорациях, таких как «Энрон» и «УорлдКом» (WorldCom) во многом дает тот же результат.) Попытка Михаила Ходорковского сделать «ЮКОС» прозрачным и следовать западным практикам или по крайней мере создавать

видимость того, что они им следуют, мотивирована пониманием того, какую выгоду он может получить от этого шага.

Возможно, теорема Коуза сработала бы, но к несчастью, учитывая столь длительную терпимость к коррупции, взяткам и силовым методам, должно пройти время, прежде чем власть закона в России восторжествует над прихотями, подкупом и покровительством. Например, несмотря на многочисленные уверения, что ментальность «захвати и обмани» ельцинской эры – реликт прошлого, продажа государственной 75-процентной доли акций нефтяной компании «Славнефть» в декабре 2002 года мало чем отличалась от фиаско, которое потерпели «Займы за акции» середины 1990-х. Учитывая то, что в аукционе стремились участвовать 14 компаний (включая одну из Китая), казалось разумным ожидать, что в результате аукциона конечная цена поднимется по меньшей мере до 3 млрд. долларов, что намного превосходило запрашиваемую государством стартовую стоимость 1,7 млрд. долларов. Однако только три компании на аукционе называли цену, и «Славнефть» продала всего за 1,86 млрд. долларов. Как отголосок «старых добрых» плохих времен, две проигравших компании оказались подставными «фишками», а победившей командой оказались «Сибнефть» и «Тюмень Ойл», которые уже владели долями в «Славнефти». Снова и опять очередная инсценировка.

Однако без власти закона, честных судей и порядочных правительственных чиновников, разумных ограничений на то, как вести бизнес, инвесторы будут и дальше искать приложение своим капиталам где-то в других местах. Другими словами, чтобы привлечь инвестиции, управленцы и чиновники, а также российская публика в целом, должны переключить свой временной горизонт с краткосрочного на долгосрочный. До тех пор, пока можно найти судей, которые объявляют здоровые компании банкротами или обвиняют в нарушении контракта, как некоторые из них сделали для «Тюмень Ойл», когда она захватывала «Черногорнефть» и «Норекс», или которые позволяют компаниям «раздевать» активы, как делал «ЮКОС» в борьбе с Кеннетом Дартом, или пока существуют на местах должностные лица, которые могут юридически оправдывать захват законных вложений ино-

странных инвесторов, как это случилось с «Сойер Рисерч Продакт Компани», – до тех пор зарубежные, и даже российские, инвесторы будут сомневаться в том, стоит ли вкладывать средства во что-то, что начнет приносить дивиденды лишь через несколько лет. Но это как раз тот самый вид инвестиций, в которых нуждается Россия, если она хочет когда-нибудь освободиться от зависимости от добычи и экспорта своего сырья.

Конечно, Россия – не первая страна, которой пришлось иметь дело с такими напастями, и наблюдатель с ясным умом должен признать, что во многих отношениях климат и культура в России улучшились по сравнению с тем, что было десять лет назад. Однако после стольких лет разочарований некоторые приверженцы реформ «коллективно» пришли к пониманию, что коренные изменения не происходят просто от принятия красивых звучащих законов. Это, конечно, способствует, но, чтобы они были эффективными, поддержка и, более того, решимость проводить в жизнь эти законы и правила должны исходить от широкой общественности. Должна быть достигнута точка, когда в обществе будет достаточно людей, которые будут чувствовать, что им лучше жить, когда законы соблюдаются, чем когда они игнорируются. Это, в свою очередь, означает, что у населения есть что поставить на кон ради защиты этих законов, или ему есть что терять, если они не соблюдаются.

Например, только тогда, когда население Сицилии пришло к подобному выводу, правительство смогло более эффективно действовать против мафии. Пока основная масса населения была бедной и ничего не могла ни выиграть, ни потерять от деятельности мафии, оно мало поддерживало полицию и суды в борьбе с ней. Однако, когда у населения появились накопления, оно стало осознавать, что бессмысленному насилию нужно положить конец. Это осознание вкупе с убийством популярного и честного судьи привели к сдвигу в обществе: изменилось отношение населения, что способствовало аресту сотен членов мафии.

Почему иногда подобную перемену испытывают водители автомобилей? Водители редко приветствуют установку дополнительных светофоров. Но чем больше машин начинает ездить че-

рез перекресток, тем больше водителей со временем начинают думать, что им было бы лучше (то есть движение было бы быстрее и безопаснее) со светофором, чем без него. Точно так же, когда все больше русских начнут открывать свой бизнес, тем больше возрастут поддержка соблюдения правил и нормативов и требование прекращения сумасбродных и сомнительных действий как властей, так и криминальных группировок.

В таком случае задача для сторонников реформ в России состоит в содействии созданию бизнес-сообщества из среднего класса как можно быстрее. Это означает, что очень важно облегчить процедуру открытия бизнеса. Чтобы сделать это, должна быть уничтожена ненужная волокита и сокращена громоздкая бюрократия, стоящие на пути у потенциальных предприятий. Как только эти препятствия будут устранены, должны быть сделаны доступными меры поддержки бизнеса в виде арендодателей, готовых пойти на встречу, и легко получаемых кредитов. Это предполагает, что в целях эффективности российские правительственные, а также и зарубежные программы помощи из таких стран, как США, должны увеличить свои усилия по предоставлению финансирования начинающим предприятиям и в бизнесе, и в фермерстве. Это наилучший способ создать относительно независимый средний класс и гражданское общество, которые будут требовать власти закона и его исполнения снизу доверху.

## IX

Заново переделать проект почти всегда сложнее, чем делать его «правильным» с самого начала. Попытки поощрить открытие новых предприятий, сократить вмешательство бюрократии и установить международные стандарты корпоративного управления стало сейчас осуществить труднее, чем десятилетие назад, хотя и тогда это было нелегко. Возвращаясь к аналогии Джо Берлинера, «лошадь» и тогда была в плохой форме, а со скверными жокеями, которые на ней с тех времен ездили, она пришла в еще худшее состояние. Нежелание Гайдара провести денежную реформу в начале реформ и настойчивость Чубайса в проведении немедленной приватизации промышленности без ограничения

власти директоров были серьезными промахами. Не следовало и МВФ занимать такую удобную для себя позицию – настаивать на том, что Россия должна сконцентрироваться на макроэкономической стабильности, включая обуздание инфляции и поддержание высоких процентных ставок и сильного рубля. Восстановление российской экономики, когда оно началось в 1999 году, в целом опиралось на трехкратное повышение мировых цен на нефть, что не имело ничего общего ни с МВФ, ни с консультантами по экономике, ни с четырехкратной девальвацией рубля, которой МВФ (если он что-то и делал) противостоял. Это падение курса – с 6 до 24 рублей за доллар – было последствием финансового обвала 17 августа 1998 года. Реформаторов как российских, так и зарубежных, также следует обвинить в недостаточном внимании к уникальной экономической и деловой культуре, которая развилась во времена царизма и коммунизма, и к отсутствию в результате этого типа культуры усиливающих рынков факторов на момент прихода к власти Ельцина. Это вызвало подъем могущественного класса владельцев пакетов акций в виде олигархов и правительственных «верховных владык», которые быстро стали рассматривать активы страны как свою собственность. Чаще всего такие «владыки» и олигархи использовали правительственные законы и декреты, такие как «Займы за акции», и процедуры банкротства, чтобы аккумулировать финансовые и сырьевые империи. Таким образом, сегодня, в отличие от ситуации в 1991 году, есть тысячи тех, у кого есть «шкурная» заинтересованность в такой России, какая получилась в результате этой эволюции, и у большинства из них нет причин желать, чтобы она улучшилась или реформировалась, особенно если при этом им придется потерять свой особый статус собирателей ренты.

Невозможно перемотать эту «пленку» назад, чтобы Россия начала все сначала, но если должны быть хоть какие-то перемены, нужно что-то сделать, чтобы заставить тех, кто нечестно нажил-ся на распаде государства, заплатить справедливую цену за то, что они приобрели. Это особенно касается тех, кто получил прибыль от аукционов «Займы за акции». Некоторые, конечно, уже пострадали от неразумных вложений, сделанных до краха 17 ав-

густа 1998 года, но нужно по крайней мере потребовать других заплатить налоги и другие платежи, такие как зарплата и уплата по счетам продавцов. Также нужно потребовать у них возмещения потерь, которые понесли миноритарные держатели акций или банковские вкладчики. Население должно настаивать на том, чтобы правительство купировало все тендеры, где речь идет о контрактах выше определенного уровня, например 100 тысяч долларов, и чтобы все заявки были открытыми.

Что касается других уроков, полученных от ущербной природы проведенных реформ, вероятно, уже слишком поздно применять польскую модель с их НИФами и выпускать новые ваучеры для населения. Но российское правительство все еще владеет значительной долей акций многих частично приватизированных или полностью государственных предприятий. Например, на 2002 год оно запланировало продажу 150 полностью государственных предприятий и акций 300 предприятий, которыми оно частично владеет. Всего оно полностью владеет 9700 компаниями и имеет пакеты акций в 4000 других<sup>103</sup>. Таким образом, нет причины, по которой населению нельзя выдать ваучеры, конвертируемые в акции этих компаний. Однако они должны отличаться от ваучеров 1992 года, чем будут гарантировать, что при любой будущей продаже акций, проводимой правительством, директора предприятия не станут его собственниками *de facto*. В качестве эксперимента российское правительство должно рассмотреть возможность создания управляемого государством совместного фонда, который получит в собственность оставшиеся акции. Этот совместный фонд может быть похож на польские НИФы или он может быть подчинен российской национальной пенсионной системе. В последнем случае акции пакета будут принадлежать такому государственному агентству, а прибыли будут передаваться через пенсионную систему во многом так же, как это делается в «Калперс» (CALPERS) – системе, существующей в Калифорнии, которая инвестирует фонды для ушедших на пенсию государственных служащих штата Калифорния. Во все большей степени «Калперс» стала осуществлять мониторинг за корпоративным менеджментом и оказывать на него давление, чтобы



оно работало в интересах владельцев акций и широкой публики в большей степени, чем в своих собственных. Предположительно то же самое мог бы сделать и Российский пенсионный фонд.

Реформы такого рода могут оказаться столь же ущербными, сколь и те, которые прошли до них. Чтобы они были эффективными, нужно изменить также лежащую в основе деловую культуру, как таковую. Как, например, мы можем гарантировать, что Российский пенсионный фонд будет принимать решения, основываясь на деловой целесообразности, а не в целях самообогащения или политических целях? Возможно, это самый сильный «вызов» из всех, ведь многие россияне настаивают, что не хотят таких изменений – им нравится их культура такой, как она есть.

Понятно, что самонадеянно со стороны представителя одной культуры говорить представителю другой, что его культура ущербна. Более того, даже если все согласятся, что изменения в культуре необходимы, произвести такие изменения будет очень сложно. Создать крупный средний класс – возможно, наилучший способ это сделать, но для этого потребуются гораздо больше, чем просто указ президента Путина. И хотя нужно воздать ему должное за некоторые из его законодательных инициатив, такие как снижение налогов, земельную реформу, сокращение бюрократии, а также за судебную и законодательную реформу, но до тех пор, пока Путина будут рассматривать, как терпящего или благоволящего собственному «комплекту» олигархов «в ущерб» своим критикам, и пока власть «своих» будет оставаться более важной, чем власть закона, настоящих перемен ожидать не следует.

Такой скептицизм может показаться слишком жестким, но он отражает цинизм тех русских, которые видят свое положение примерно таким же, каким оно предстает в этом анекдоте о встрече Бога с президентом Джорджем В. Бушем, премьер-министром Тони Блэром и президентом Владимиром Путиным.

– Скажи мне, Боже, – обращается к нему президент Буш, – поверит ли когда-нибудь американский народ, что я победил на выборах во Флориде в 2000 году, и окажется ли когда-нибудь, что моя система национальной противоракетной обороны технологически разумна?

– Да, сын мой, – отвечает Бог, – это случится через 25 лет, но ты этого уже не увидишь.

Затем спрашивает Тони Блэр:

– Господи, будет ли Великобритания когда-нибудь снова править на море, примет ли Англия евро и перестанет ли моя жена рожать детей?

– Да, – говорит Бог, – это случится через 50 лет, но ты этого уже не увидишь.

Наконец настает черед Владимира Путина:

– Сможет ли Россия когда-нибудь одержать верх над мафией и государственной коррупцией, примут ли олигархи международные стандарты отчета и прозрачности и смогут ли когда-нибудь зарубежные инвесторы доверять своим российским партнерам?

Бог думал-думал, наконец, говорит:

– Да, президент Путин, это произойдет, но я этого уже не увижу.

Перемены могут произойти и скорее, но они потребуют огромной решимости и поддержки всего народа.

## СПОРНЫЕ ВОПРОСЫ МЕЖДУ МЕНЕДЖМЕНТОМ И ДЕРЖАТЕЛЯМИ АКЦИЙ

### I. Газовая отрасль

#### «Газпром»

Переводит активы в «ИТЕРУ» и множество из других 300 компаний, принадлежащих друзьям и родственникам членов правления «Газпрома», включая «Стройтрансгаз» (сыновья Черномырдина, дочь Вяхирева), «Вингаз» (сын Вяхирева) и «Сибнефтегаз» (брат Вяхирева).

### II. Нефть

#### «Тюмень Ойл»

##### «Черногорнефть»

Объявлена банкротом и выкуплена у «Сиданко» и его партнеров «БП/Амоко».

##### «Кондпетролеум»

Объявлена банкротом в 1998 году и выкуплена «Тюмень Ойл» через дочернюю компанию. Суд вынес решение не в пользу Кеннета Дарта.

Государственная продажа 51% акций «Тюмень Ойл»/10% «ЛУКОЙЛ» только существующим держателям акций.

##### «Онако»

Заплатено чеком стоимостью в 1 доллар за компанию с запасами, равными четверти запасов «Шеврона», которые стоят 60 млрд. долларов (реальная стоимость «Онако» должна была быть 15 млрд. долларов)

##### «ЮКОС Ойл», титановый завод «Ависма» и «Сибнефть»

Ослабляют акции дочерних компаний, принадлежащих Кеннету Дарту и другим, включая «Ноябрьскнефтегаз», «Юганскнефтегаз», «Томскнефтегаз» и «Самаранефтегаз».

##### «Сургутнефтегаз»

Захват «Сургут Холдинга», компании-учредителя.

С выпуском новых акций акции миноритариев «размыты».

### «Северная нефть»

Выиграли торги за три месторождения в Коми за 7 млн. долларов, победив «ЛУКОЙЛ», который предлагал 100 млн. долларов, «Сургутнефтегаз» и «Сибнефть». Решение принимал губернатор Владимир Бутов.

#### «Сургут», «ЛУКОЙЛ»<sup>1</sup>, «Сибур»<sup>2</sup>

Ослабление акций.

#### «Сибнефть»

Покупает пакет акций у Романа Абрамовича за 542 млн. долларов, затем опять продает их ему только затем, чтобы декларировать дивиденды в 612 млн. долларов, которые он затем может использовать, чтобы заплатить за свой пакет акций<sup>3</sup>.

#### «Айвэнхоу Энерджи» (Ivanhoe Energy), Ванкувер (Канада)

Вытеснены из Сибирского нефтяного предприятия<sup>4</sup>.

#### «Байтек Петролеум» (Bitech Petroleum),

#### Торонто (Канада)

Битва за обладание титульным правом на разработку нефтяного месторождения в регионе Коми<sup>5</sup>.

### III. Банки

#### Укрытие активов после краха 1998 года.

##### Откуда

«Менатеп»

РЦБ

«ОНЕКСИМ-Банка» и «Интеррос»

Банк «СБС-Агро»

##### Куда

«Менатеп Санкт-Петербург»

«Импекс-банк»

«Росбанк» и «Интеррос-Пром»

«Союз» и «Первое ОВК»

#### Внутренние сделки директоров

Сбербанк: ослабляет акции, продает новые акции по 25-процентной цене от балансовой стоимости.

#### Нецелевое использование зарубежных кредитов

Кредит МВФ Центральному Банку России: направлен в «Евробанк» и «ФИМАКО».

Кредит Мирового Банка: растрата средств, предназначенных для реструктуризации угольных шахт<sup>6</sup>.

#### **IV. Применение насилия или угроза насилия** **Франчайзинг «Сабвэй Сэндвич», Санкт-Петербург**

«Минутка» устраняет американского партнера<sup>7</sup>.

#### **«Норекс Петролеум», Альберта (Канада)**

Их дочернее совместное предприятие в Сибири «Югранефть» захвачено людьми, вооруженными автоматами, которых прислала «Тюмень Ойл»<sup>8</sup>.

#### **«Сойер Рисерч Продакт Компани»**

Устранены от контроля над кварцевым заводом «Гусь-Хрустальный» возле г. Владимира<sup>9</sup>.

#### **Алюминиевая промышленность**

Насилие и убийство соперников.

**«Архангельская алмазная корпорация» (ADC), Канада**  
Потратили 30 млн. долларов на свое развитие в Архангельском регионе. Как только были обнаружены алмазы, у них отобрали лицензию и передали «Архангельскгеолдобыче», имеющей, среди прочего, связи с «Алроса» и «ЛУКОЙл»<sup>10</sup>.

#### **Братская бумажная фабрика**

Попытка миноритарных держателей акций, связанных с Олегом Дерипаской и «Сибирским алюминием», отобрать контроль у дочерней компании «Илим Палп»<sup>11</sup>.

#### **Бумажный завод «Сегежабумпром»**

Завод отобран у его владельца Асси Домана<sup>12</sup>.

#### **V. Телекоммуникации**

##### **«Вымпелком» и «Мобильные телесистемы» (МТС)**

Некоторое время говорили, что их частоты были «приписаны» «Соник Дуо» (Sonic Duo), которая принадлежит «Сонера оф Финланд» (Sonera of Finland), дочерней компании «Связьинвеста».

«Телекоминвест» был основан Леонидом Рейманом, ныне министром связи и Валерием Яшиным, генеральным директором Связьинвеста.

«МСС Саратов» (принадлежащий «Телекоминвесту») получил лицензию на мобильные телефоны, которой прежде обладал «СМАРТС» в Самаре. Лицензия была передана «МСС Саратов» без аукциона.

«Телекоминвест» и «Телиа» (дочерняя компания) теперь владеют 2/3 лицензий на мобильные телефоны в стране.

#### **VI. Прочее**

##### **УЭС**

Предлагает распродать производственные дочерние компании, многие из которых невыгодны при существующей ценовой структуре.

##### **«Норильский никель»**

Обмен акций, подвергнутый сомнению Федеральной комиссией по ценным бумагам<sup>13</sup>.

##### **«Дальневосточная судоходная компания»**

Губернатор Евгений Наздратенко вынуждает Эндрю Фокса, британского инвестора, передать 7% акций или ему, Фоксу, грозит тюрьма.

##### **«Ломоносовский фарфоровый завод»**

Препятствуют американским владельцам в осуществлении контроля, хотя они в конце концов выигрывают дело.

##### **ГАЗ**

Новые приобретатели выпускают 20 млрд. новых акций, «погружая в болото» 4,5 млн. предыдущих акций.

##### **«Выборгский целлюлозно-бумажный завод»**

Борьба рабочих, пытавшихся помешать британской фирме захватить контроль, продолжавшаяся 21 месяц.

##### **«Транснефть»**

Президента насильно устранила милиция.

##### **Водка «Кристалл»**

Битва между двумя претендентами на владение.

##### **Качканарский ГОК «Ванадий»**

Битва за управление с Олегом Дерипаской<sup>14</sup>.

##### **Выксинское трубопрокатное производство**

«Размывание» акций.

##### **Серебряный прииск «Дукат» (Dukat Gold Mine)**

Канадская группа борется за контроль с российскими группами.

##### **«Мосхимфармпрепараты»**

Рабочие борются за сохранение прежнего директора.

### **«Карабаишкий медеплавильный завод»**

Вооруженная борьба за контроль между «Уральской добывающей и металлообрабатывающей компанией» и «Кыштымским медеэлектродным заводом». Также использование налоговой полиции и суда по делу о банкротстве<sup>15</sup>.

### **«Приморхлебпродукт»**

Несмотря на два решения суда в его пользу «Юро-Эйжиэн Инвестмент Холдинг Компани оф Сиэтл» (Euro-Asian Investment Holding Co. Of Seattle) была не в состоянии получить доступ к своим 12 млн. долларовым инвестициям<sup>16</sup>.

### **«Кубань Кнауф»**

Местная администрация в 1995 году вытесняет «Кубань Кнауф» из совместного предприятия в Краснодаре<sup>17</sup>.

### **«Каргилл» (Cargill)**

Несмотря на покупку контрольного пакета акций Краснодарского элеватора, они не в состоянии работать<sup>18</sup>.

### **«Панамерикан Силвер» (Pan American Silver),**

#### **Ванкувер (Канада)**

Вложили 60 млн. долларов в Магаданский серебряный прииск, но были принуждены списать вложения после того, как «Полиметалл» отозвал их лицензию<sup>19</sup>.

### **«Кинросс Голд Корпорейшн» (Kinross Gold Corporation),**

#### **Торонто (Канада)**

Вложили 68 млн. долларов в акции золотого прииска, но их действия были опротестованы в суде<sup>20</sup>.

### **«Пратт энд Уитни» (Pratt & Whitney)**

Российский суд заморозил 25-процентный пакет акций «Пратт энд Уитни» в «Авиадвигателе» после судебного иска на 10 млрд. долларов, поданного членом совета директоров «Авиадвигателя»<sup>21</sup>.

## **Эпилог**

**М**НОГОЕ ИЗМЕНИЛОСЬ и много всего произошло после выхода первоначального английского издания «Пиратизация России». Чтобы русское издание более соответствовало настоящему моменту, русские издатели дали мне возможность добавить для российских читателей данный эпилог.

После американского вторжения в Ирак весной 2003 года цены на нефть выросли и остались на высоком уровне, периодически превышая отметку в 40 долларов за баррель. Это стало и щедрым подарком для стран-членов ОПЕК, и «золотым дном» для России, которая в 2004 году начала добывать нефти больше, чем Саудовская Аравия. Российские олигархи, обладатели пакетов акций энергетических компаний, стали первыми, кто извлек из этого выгоду, как и практически все владельцы сырьевых компаний. Потрясения, вызванные войной в Ираке, вкупе с небывало увеличившимися аппетитами Китая и Индии в отношении энергоносителей и другого сырья способствовали повышению цен и прибылей широкого круга товаропроизводителей.

Принимая во внимание обширные владения российских олигархов в сырьевой и связанной с ней добывающей отраслях,

эта война принесла настоящие подарки почти для всех российских олигархов. В результате весной 2004 года, когда журнал «Форбс» поместил свой список российских миллиардеров, в нем было 36 имен. Это стало заметным ростом по сравнению с пятью именами, впервые упомянутыми в списке в 1998 году. К 2004 году Россия стояла на третьем месте по числу живущих здесь миллиардеров, пропустив вперед только США и Германию. Более того, поскольку 33 из них живут в Москве, Нью-Йорк с его «все-го-то» 31 миллиардером, больше не возглавляет список городов, где проживают наибольшее количество миллиардеров, согласно «Форбсу».

Почти всех этих новых русских миллиардеров объединяет одна общая черта, отличающая их от миллиардеров каких-либо других стран мира. Богатство всех, кто были перечислены в русском списке, за исключением разве что двоих – троих, появилось почти целиком в результате присвоения того, что еще каких-то десять лет назад принадлежало государству – было его сырьевыми запасами. В российском списке немного – если они есть вообще – людей, сделавших себя сами, так называемых «self-made men», которых можно было бы сравнить с Биллом Гейтсом из «Майкрософт», Эдвином Лэндом из «Полароид», Майклом Деллом из «Делл Компьютерс» или Акио Морита из «Сони».

Прежде чем говорить о некоторых новых лицах, появившихся в списке «Форбс», надо посмотреть, что же произошло с некоторыми из тех, кто были представлены в 6 и 7 главах.

Из всех номенклатурных олигархов, упомянутых в 6 главе, наиболее серьезные перемены в карьере пережили Рэм Вяхирев и Виктор Черномырдин. Черномырдин, который вначале преобразовал Министерство газовой промышленности в «Газпром», а затем при Борисе Ельцине стал премьер-министром, устроился относительно неплохо. Хотя Черномырдин и был принужден оставить пост председателя «Газпрома», Путин компенсировал это, назначив его российским послом на Украине. На поверхности это выглядело как шаг вниз, по меньшей мере, по сравнению с его прежним постом премьер-министра, но Черномырдин, по крайней мере внешне, кажется довольным своей ролью посла в

одной из наиболее важных и «чувствительных» из соседствующих с Россией стран.

К Вяхиреву отнеслись не столь благосклонно. Когда о размахе инсайдерских и семейных сделок Вяхирева заговорили не только в узком кругу, от Алексея Миллера, его преемника, стали все настойчивее требовать возвращения этих средств. Все это, конечно, способствовало дискредитации Вяхирева. Но в отличие от Черномырдина, члены семьи которого тоже нажились за счет «раздевания» средств «Газпрома», Вяхирев не получил никакого правительственного поста или должности посла. И хотя это наверняка уязвило его самолюбие, но очевидно совсем минимально отразилось на содержимом его карманов. По данным журнала «Форбс», хотя состояние Вяхирева и уменьшилось – оно более не достигало 1,4 млрд. долларов, как это было в 1998 году – ему, тем не менее, удалось сохранить достаточно для того, чтобы остаться в списке миллиардеров за 2004 год с состоянием в 1,2 млрд. долларов.

Сильнее всего пострадали «состояния» «олигархов-выскочек». В некотором смысле, это было не очень большой неожиданностью. В конце концов, «номенклатурные олигархи» были частью советской иерархической системы. Правда, это была коммунистическая партийная иерархия, но в те времена практически все – от Ельцина до Путина – выходили из той же самой системы. Следовательно, можно было предполагать, что с «номенклатурными олигархами», как с бывшими товарищами, будут обращаться с большей заботой и уважением. Но олигархи-выскочки, напротив, не вызывали такого уважения. По большей части у них отсутствовала «родословная» из государственных должностей. Как результат этого – подозрение, недоверие или даже презрение тех, кого русские называют «органами контроля» или «силовиками». Многие из этих чиновников, особенно из числа офицеров КГБ, считали, что эти олигархи – пятно на чести России, и с радостью сделали бы все, что в их силах, для того чтобы унижить их и при возможности лишить власти, собственности и даже гражданства.

Как было описано в 7-й главе, первой «жертвой» был Гусинский. После тюремного заключения в Москве, изгнания в Испа-

нию и второго заключения он в конце концов бежал в США. Сейчас он живет то в США, то в Израиле. Большая часть принадлежавших Гусинскому СМИ, таких как «Медиа-Мост», была конфискована «Газпромом» в качестве компенсации за займ, невыплаченный Гусинским «Газпрому». «Газпром» немедленно передал собственность Гусинского своей подконтрольной компании «Газпром-Медиа». Затем «Газпром» пригласил Бориса Йордана, чтобы он разобрался с финансовыми делами предприятия, что он и сделал. Многие из сотрудников, нанятых Гусинским, ушли с работы сами или были уволены. За этим последовали споры о том, насколько – если это вообще произошло – его телекомпания утратила свою характерную политическую направленность. По-видимому, взаимоприемлемым оказалось именно это решение: НТВ стала более покладистой, хотя по-прежнему была более критичной, чем другие телекомпании.

После того НТВ обвинили в том, что она вела прямую трансляцию штурма театра на Дубровке, где шел «Норд-Ост», и таким образом предупредила чеченцев, захвативших российских заложников, о том, что должно было произойти, Йордан был уволен. Многие телезрители считают, что с этого момента, а также после дальнейших увольнений, НТВ постепенно приглушила свою критику, так что теперь в освещении большинства проблем она напоминает два других основных государственных телеканала.

Что же до Гусинского, то не все принадлежавшие ему медиахолдинги находились в России, так что сейчас большую часть своего времени он занимается управлением своей нероссийской собственностью. В целом он придерживается сдержанной позиции; говорят, что это было одним из условий, на основании которых ему было разрешено покинуть Россию. Также говорят, что это было необходимым условием для освобождения начальника финансового отдела «Медиа-Моста», который содержался в тюрьме на протяжении более 2-х лет. Однако Гусинскому ни в коем случае ничего не простили. Когда Гусинский, ехавший с семьей в августе 2003 года на отдых, делал пересадку в афинском аэропорту, он был арестован администрацией аэропорта. Они отреагировали на ордер на его арест, поступивший от российской про-

куратуры, желавшей, чтобы Гусинский дал ответ по обвинениям в мошенничестве и отмывании 250 млн. долларов. Однако греческие судьи, как до этого и испанские судьи, отказали в его выдаче России. В таком же духе в мае 2004 года Европейский суд по правам человека заявил о том, что российские власти несправедливо заключили Гусинского в тюрьму. Европейский суд постановил, что его арест был нарушением 18 статьи Европейской конвенции о правах человека, так как система уголовного наказания была использована для достижения чисто коммерческих целей. Затем суд потребовал от российского правительства выплатить 106 тыс. долларов в счет судебных издержек.

В то время как Гусинский, относительно притих, в изгнании, другой олигарх, Борис Березовский – отнюдь. Хотя, возможно, он уже не миллиардер, Березовскому пока можно не беспокоиться о том, чем оплачивать свои счета. В придачу к нескольким судебным решениям, вынесенным в его пользу, в соответствии с которыми ему предоставлялось политическое убежище в Великобритании, ему удалось «увести» достаточный объем своих российских доходов на финансирование приобретения нескольких изумительных особняков, расположенных на Французской Ривьере, а также в Лондоне и его предместьях. Кроме этого, он смог финансировать политиков в России, преданных делу дискредитации Путина. Помимо этого, наконец-то, было улажено дело с иском Березовского против журналиста «Форбс» Пола Хлебникова, когда «Форбс» согласился забрать назад свои обвинения. Взамен Березовский согласился прекратить тяжбу. Заказное убийство Хлебникова в июле 2004 года, первое убийство американского журналиста в Москве, несмотря на то что оно, возможно, не имело никакого отношения к Березовскому, выглядит как еще один пример того, что критиков Березовского ждет печальный конец.

Бегство Березовского из Москвы было совсем не тем, чего он ожидал, когда совсем незадолго до этого заявлял, что это именно он поспособствовал тому, чтобы Борис Ельцин сделал своим преемником Путина. Находясь же в изгнании, в беседе со мной Березовский почему-то упорно настаивал на том, что в действитель-

ности он практически не имел никакого отношения к выдвижению Путина. Какая бы из этих версий ни была истинной, одно несомненно: сейчас у Березовского в Москве осталось мало читателей. Что же до Путина, то он, по-видимому, не очень благодарен Березовскому за то содействие, которое он якобы принял в его интересах.

Олигархом, ставшим объектом наибольшего внимания, разумеется, оказался Михаил Ходорковский, а заодно с ним и его нефтяная компания «ЮКОС». Кажется, что до своего ареста Ходорковский, по меньшей мере, искал судьбу. Будучи самым богатым олигархом из списка «Форбс», с состоянием приблизительно в 7–15 млрд. долларов, он становился естественной мишенью для атаки. Все выглядело практически так, будто Ходорковский, имея такие деньги, решил, что он, в отличие от других предпринимателей как царской эпохи, так и наших времен, достиг такого успеха, что ему уже не нужна «крыша», покровитель в Кремле. Используя свое богатство, он «работал» с депутатами Думы, чтобы сформировать лоббистскую группу, при помощи которой ему удалось заблокировать по меньшей мере две попытки повышения налогов на добычу и экспорт нефти. Ходили слухи о том, что он также предлагал по 100 млн. долларов партиям «Яблоко» и СПС в качестве помощи на думских выборах 2003 года. Ходорковский хотел быть уверенным в том, что у оппозиционных партий будет достаточно мест в Думе, чтобы сформировать эффективный антипутинский блок. Судя также по тому, как выступили в его защиту лидеры коммунистической партии, когда Ходорковский был арестован, есть основания полагать, что и они также получали финансовую поддержку от «ЮКОСа».

Ходорковский также продемонстрировал свое пренебрежительное отношение к собственному месту во властной иерархии, когда он начал выступать за строительство в Сибири нефтепровода в Китай. Более того, он подписал контракт о доставке в Китай нефти по этому трубопроводу. Это был вызов «Транснефти», государственной нефтепроводной монополии, которая владела и управляла почти всеми российскими нефтепроводами (за исключением одного). В довершение ко всему, Путин, наоборот, хотел

построить нефтепровод до Находки. Это позволило бы российским фирмам «играть» с разными покупателями из Японии, Кореи, США и Китая, а не ограничиваться только продажами в Китай. Еще одним признаком того, что Ходорковский «не знал своего места», было еще одно его предложение, суть которого была в том, чтобы построить или по крайней мере профинансировать строительство нефтепровода до Мурманска. Это предполагало бы объединение усилий «ЛУКОЙла», ТНК, «Сибнефти» и «Сургутнефтегаза». Последним, но не по степени важности было то, что во время встречи с Путиным Ходорковский открыто критиковал государственную нефтяную компанию «Роснефть» и ее председателя за то, что Ходорковский считал «откатами» и незаконными операциями. Учитывая, что Сергей Богданчиков, генеральный директор «Роснефти», был одним из бывших товарищей Путина по КГБ, заявления Ходорковского были расценены как в высшей степени неуважительные и клеветнические.

В середине 2000 года, после своего избрания на пост президента, Путин предупредил отдельную группу олигархов, чтобы они не вмешивались в политику. Если они будут вести себя так, как им было указано, он, в свою очередь, обещал, что не будет возвращаться к тому, как они приватизировали свои предприятия. Ходорковский же, напротив, предпочел «ввязаться», хотя бы и неявно, в политическую жизнь России. Но это не кажется достаточным оправданием для ареста Ходорковского, а тем более ареста или изгнания из страны практически всех высших руководителей «ЮКОСа».

В то же время, нет сомнений в том, что «ЮКОС» и Ходорковский виновны по большинству, если не по всем пунктам предъявленных им обвинений. Защищаясь, Ходорковский настаивает на том, что он не столько нарушал законы, как таковые, сколько имевшиеся законы были не очень хороши и позволяли осуществлять многие сомнительные операции, которые теперь, пост-фактум, считаются противозаконными. Несмотря на то что в подобном утверждении есть доля правды, считать, что так оно и было на самом деле можно лишь в той степени, насколько Ходорковский действительно следовал букве закона, поскольку на практике он

выбрал очень гибкое толкование существовавших тогда законов. Конечно, на иное опытные инвесторы, такие как Кеннет Дарт, которых, как оказалось, Ходорковский надул и обманул, вряд ли бы согласились. На самом деле они быстро обнаружили, что Ходорковский и его компаньоны поступали так, как они поступали, отчасти потому, что знали, что любой, кто возразил бы против того, чем занимались «ЮКОС» или «Менатеп», скорее всего, отплатились бы искать защиты у судей, которых к тому времени уже «убедили» вынести решения в пользу «ЮКОСа» или «Менатепа». Тот факт, что дело еще даже не было рассмотрено в суде, не имел значения. Наконец, действительно были случаи, например такие, как аукционы в рамках программы «Займы за акции», когда олигархи, включая Ходорковского, действительно следовали букве закона и проводили открытые тендеры. Однако даже тогда, почти во всех без исключения случаях, аукционы организовывались таким образом, что остальные претенденты лишались возможности принимать в них участие, так что выиграть могли только те, кто проводил эти аукционы, например, «Менатеп». Конечно, следует добавить, что после 1999 года, получив все, что он хотел, Ходорковский стал в России одним из ведущих поборников прозрачности. Но это не «отменяет» того, каким образом он создал большую часть своей империи.

Но, несмотря на то что сложно настаивать на невиновности Ходорковского, оправдать поведение правительства так же сложно, или даже еще сложнее, в особенности то, как обращаются с Ходорковским и всеми остальными, имеющими отношение к «ЮКОСу». У нас в США недавно тоже было арестовано ошеломляюще большое число генеральных директоров и руководителей корпораций, но до того как их дела будут рассмотрены и их признают виновными, они отпущены под залог. В России этого не сделали. Более того, подчиненные российского генерального прокурора без всяких ограничений провели обыски в домах адвокатов, их клиентов и даже в детском доме и в целом пренебрегли любыми, установленными законом, правилами поведения. Также очевидно, что, насколько бы ни был виновен «ЮКОС» по предъявленным ему обвинениям, есть огромное число других

компаний и их акционеров, вина которых не меньше, если не больше, вины «ЮКОСа». Однако, поскольку они добились или «купили» себе друзей в Кремле, эти самые другие компании пока что не столкнулись ни с чем, даже приблизительно напоминающим подобные притеснения. Например, Роман Абрамович, глава «Сибнефти», купивший лондонский футбольный клуб «Челси» не сталкивался ни с какими подобными юридическими вопросами, в основном потому, что среди прочих услуг он поспособствовал переходу контроля над ОРТ, ведущей российской телекомпанией, от Березовского к государству. Другие отмечают освобождение Абрамовича от обвинений в неуплате налогов, несмотря на критику того, что «Сибнефть» платила налоги по значительно более низкой ставке, чем «ЮКОС».

Подавленные тем, что на их глазах произошло с такими смутьянами, как Гусинский, Березовский и толпа людей из «ЮКОСа», многие олигархи решили, что бросать вызов Путину или идти против него – значит проиграть сражение. Как в том анекдоте: «Вы хотите узнать, как стать миллионером, сидя в тюрьме? Легко. Для начала нужно быть миллиардером».

В условиях нынешней России, для тех, кто хотел сохранить свою собственность, подход Абрамовича показался более разумным. Возможно, именно этим объясняется внезапный поток благодетелей со стороны некоторых из самых уязвимых олигархов. Лучший пример тому – Виктор Вексельберг, который не был упомянут в основном тексте книги, но который появился в качестве важного держателя пакета акций и председателя совета директоров как «Тюмень Ойл», так и «СУАЛа» (Сибирско-Уральская алюминиевая компания), второй по величине алюминиевой компании в России. Журнал «Форбс» в 2004 году оценил его состояние в 3,3 млрд. долларов. Источник значительной части состояния Вексельберга – его участие, наряду с владельцами компаний «Альфа» и «Экссес», в продаже 50% «Тюмень Ойл» компании «Бритиш Петролеум». Таким же образом он продал 4,9% акций «СУАЛа» компании «Флеминг Фэмили и партнеры», другому британскому концерну. В феврале 2004 года Вексельберг неожиданно объявил о том, что он передаст девять только что приобретенных им им-



ператорских пасхальных яиц Фаберже российским музеям. Эти яйца были приобретены и привезены в США американским коллекционером после большевистской революции, когда Советы продали их, чтобы получить твердую валюту. Г-ну Вексельбергу пришлось заплатить более 90 млн. долларов, чтобы вернуть эти ценные национальные сокровища российским музеям. Данное капиталовложение принесло Вексельбергу прибыль в виде бесконечно доброжелательного отношения в общественном мнении, и это Путину и его окружению придется иметь в виду, если они решат предпринять какие-то действия против Вексельберга.

Будучи не таким учтивым, как Вексельберг, Владимир Потанин из «Интеррос» тоже работал над тем, чтобы продемонстрировать, что его интересует что-то еще, помимо возведения своей бизнес-империи. Кроме того, что он сделал миллионное пожертвование в пользу музея Гугенхайма в Нью-Йорке, что, скорее всего, мало ему поможет в отношениях с Кремлем, он стал, как некоторые говорят, крупнейшим частным меценатом музея «Эрмитаж» в Санкт-Петербурге. Более того, он основал Благотворительный фонд Владимира Потанина, который оказывает финансовую поддержку российским детским домам и предоставляет стипендии студентам. В отличие от Романа Абрамовича из «Сибнефти», который заплатил 250 млн. долларов британским инвесторам, чтобы купить лондонский футбольный клуб «Челси», Потанин приобрел московский хоккейный клуб ЦСКА и баскетбольную команду ЦСКА. Также ходили слухи о том, что Потанин, хоть и с запозданием, все-таки решил предложить дополнительные 140 млн. долларов, которые, как предполагалось, он должен был добавить к начальной сумме в 170 млн. долларов, которую он заплатил за «Норильский никель» по программе «Займы за акции». Тем не менее он может не избежать «притеснений» со стороны кремлевских *силовики*, но, как пишет Юлия Латынина в своей статье в газете «Москоу Таймс» от 16 июля 2004 года, этот жест Потанина все-таки пока оберегает его и его компанию «Интеррос» от ареста, подобно аресту Платона Лебедева из «ЮКОСа». А чтобы продемонстрировать, что теперь он тоже верит в прозрачность, Потанин создал Национальный совет по корпоратив-

ному управлению. Следуя в этом же направлении, он заявил, что для того, чтобы быть максимально открытым для внешних инвесторов, «Норильский никель» начнет раскрывать данные о своих резервах, реализации продукции, запасах платины и других драгоценных цветных металлов. Однако для Кремля это даже слишком «прозрачно». В конце концов подобная информация с советских времен расценивалась как государственная тайна. Инициатива Потанина была блокирована, а когда в мае 2004 года он на время исчез из поля зрения, распространились слухи о том, что, несмотря на его остальные усилия, он тоже был арестован.

Независимо от того, ездил ли Потанин на каникулы в Италию или просто отдыхал дома, у него, как и у многих других олигархов, есть причина для беспокойства. Нет сомнений в том, что многие правительственные чиновники, особенно *силовики*, решительно настроены возратить то, что они считают незаконной экономической рентой, захваченной олигархами. Это было отличительной особенностью каждого случая приватизации, особенно, когда это касалось собственности, приобретенной по программе «Займы за акции».

Решимость Кремля заставить олигархов платить больше стала явной во время экстраординарного однодневного закрытого совещания в здании Счетной палаты в Москве в апреле 2004 года. Мероприятие было организовано главой ведомства Сергеем Степашиным, который пригласил с полдюжины американских и европейских специалистов присоединиться к сотрудникам Счетной палаты и такой же небольшой группе других российских чиновников, чтобы обсудить вопрос о том, что можно предпринять, чтобы исправить ошибки уже проведенной приватизации. В дополнение к предложениям увеличить налоги, в особенности с добывающих компаний, и расширить спектр мер по борьбе с монополиями, я посоветовал начать что-то вроде «приватизационной амнистии». Эта программа, организованная по образцу «налоговой амнистии», предоставила бы олигархам возможность добавить к суммам, уже выплаченным ими при покупке, дополнительные средства в таком объеме, чтобы эта сумма соответствовала той, какую они должны были бы заплатить. Это позволило бы им

действовать добровольно, полностью осознавая, что если они так неотреагируют, то государство будет их преследовать по закону.

Попытки Счетной палаты, наряду с затянувшейся кампанией против «ЮКОСа» и его руководителей, дают понять, что пройдет еще некоторое время, прежде чем российская экономика сможет функционировать, не испытывая страха перед подобными расследованиями и арестами. А сейчас это создает экономическую неопределенность и не позволяет российской экономике полностью раскрыть свой потенциал. Осознавая это, Путин попытался успокоить инвесторов. На декабрьской встрече 2003 года с членами торгово-промышленной палаты он даже сказал, что «если пять, семь или десять человек нарушили закон, это не означает, что так поступали и остальные». Но вряд ли это прозвучало убедительно, в особенности потому, что он не уточнил, каких именно «пять, семь или десять» человек он имел в виду.

Вполне вероятно, что «ЮКОС» и его владельцы будут не последними, кто ответит за приватизацию, проведенную с множеством злоупотреблений. Ходорковский не безвинен, но его утверждение о том, что его делают козлом отпущения за все серьезные недостатки шоковой терапии и программы приватизации, заслуживает внимания. В отличие от Ходорковского архитекторы реформы как российские, так и зарубежные, скорее всего не предстанут перед судом. Но их судьей будет история, и, судя по результатам, имеющимся на сегодняшний день, ее вердикт вряд ли будет оправдательным.

# Примечания

## 1. Финансовые пираты России: дикий и неотесанный Восток

- 1 «Файнэншл Таймс», 1 ноября, 1996, с. 5.
- 2 Лекция в Москве, 3 июля, 1997.
- 3 Госкомстат России, «Уровень жизни населения» (Internet Securities, Макроэкономика), 30 апреля, 1999.
- 4 «Комсомольская правда», 19 марта, 1997.
- 5 Интервью, 17 февраля, 1999.
- 6 «Москоу Таймс», 22 октября, 1995, с. 27; Институт Открытых Средств Массовой Информации, 16 августа, 1996, с. 3; Russia Review, September 23, 1996, p. 11.
- 7 «Файнэншл Таймс», 9 июля, 1997, с. 3; Russia Review, August 25, 1997, p. 18.
- 8 «Файнэншл Таймс», 30 ноября, 1995, с. 2; «Уолл-Стрит Джорнэл», 23 января, 1997, с. A12.
- 9 «Файнэншл Таймс», 29 декабря, 1995, с. 2; «Уолл-Стрит Джорнэл», 23 января, 1997, с. A12.
- 10 «Москоу Таймс», 23 января, 1997.
- 11 «Вашингтон Пост», 17 октября, 1997, с. A34; 23 октября, 1997, с. A1.
- 12 «Известия», 1 июля, 1997.
- 13 «Вашингтон Пост», 17 октября, 1997, с. A34.
- 14 «Москоу Таймс», 27 ноября, 1999.
- 15 «Вашингтон Пост», 17 октября, 1997, с. A34.
- 16 «Комсомольская правда», 29 июля, 1997, с. 1.
- 17 «Интерфакс», 30 июля, 1997, интервью.

- 18 «Одна дополнительная акция» необходима потому, что всего лишь 25% акций было недостаточной гарантией того, что их владелец будет иметь голос в руководстве.
- 19 «Вашингтон Пост», 26 октября, 1997, с. А1; «Общая газета», 31 июля – 6 августа, 1997, № 30, с. 1; «Регулярный дайджест советской прессы», 3 сентября, 1992, с. 7.
- 20 «Общая газета», 31 июля, 1997, № 30, с. 1.
- 21 «Сегодня», 28 июля, 1997.
- 22 «Комсомольская правда», 16 августа, 1997, с. 1; «Москоу Таймс», 17 сентября, 1997, с. 1; НТВ, «Сегодня», 14 сентября, 1997.
- 23 «Известия», 15 октября, 1997.
- 24 «Московский комсомолец», 19 августа, 1997.
- 25 The Times of London, August 13, 1997; Александр Коржаков, «Борис Ельцин: От рассвета до заката», Москва: Интербук, 1997, с. 283; Chrystia Freeland, Sale of the Century, Toronto: Doubleday, 2000, p. 283.
- 26 «Форбс», 30 декабря, 1990, с. 90.
- 27 «Файнэншл Таймс», 2 августа, 1997, с. 6.
- 28 «Уолл-Стрит Джорнэл», 30 апреля, 2001, с. А15; «Нью-Йорк Таймс», 22 июня, 2001, с. W1.
- 29 Joseph Berliner, «The Soviet Past and the Russian Transition», prepared for a conference on the Soviet economy, Zvenigorod, Russia, June 22, 2001.

## 2. Постановка сцены: российская экономика в посткоммунистическую эру

- 1 Freeland, p. 283; Paul Klebnikov, Godfather of the Kremlin, New York: Harcourt, 2000; Peter Reddaway and Dmitri Glenski, The Tragedy of Russia's Reforms: Market Bolshevism against Democracy, Washington: The U.S. Institute of Peace Press, 2001; David Hoffman, The Oligarchs: Wealth and Power in New Russia, New York: Public Affairs Press, 2002.
- 2 Берлинер.
- 3 Yegor Gaidar, Days of Defeat and Victory, Seattle: University of Washington Press, 1999, pp. 112–113; Economic Commission for Europe, Economic Survey of Europe in 1992–1993, New York: United Nations, 1993, p. 122; IMF Staff Country Report, no. 95/107, Washington: International Monetary Fund, October 1995, p. 44.
- 4 Это не самое лучшее сравнение, поскольку в 1990 г. существовал острый дефицит. Так что иметь рубли, было не то же самое, что иметь возможность тратить эти рубли.
- 5 Rose Brady, Kapitalism: Russia's Struggle to Free Its Economy, New Haven: Yale University Press, 1999, p. 19. For those who made such predictions see Anders Aslund, How Russia became a Market Economy, Washington: Brookings, 1995; Richard Leyard and John Parker, The coming Russian Boom, New York: Free press, 1996.

- 6 Мартин Фельдштейн, «Уолл-Стрит Джорнэл», 8 сентября, 1997, с. А18.
- 7 Russia Review, 22 сентября, 1997, с. 8; «Файнэншл Таймс», 3 сентября, 1997, с. 2.
- 8 «Известия», 28 июля, 1999; Jamestown Foundation Monitor, 15 октября, 1997, с. 1; «Москоу Таймс», 2 сентября, 1997.
- 9 Simon Johnson, Daniel Kaufmann and Andrei Shleifer, «The Unofficial Economy in Transition», Brookings Papers on Economic Activity, Fall 1997, Brookings Institution, Washington, D.C.
- 10 Alexander Gerschenkron, Economic Backwardness and Historical Perspective, Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1962, p. 235.
- 11 «Москоу Таймс», 10 июня, 1997; «Файнэншл таймс», 25 марта, 1997, с. 14; «Рейтер», 4 апреля, 1997.
- 12 Johnson, Kaufmann and Shleifer, p. 24. See also Anders Aslund, «The Myth of Output Collapse After Communism», Working Papers, Carnegie Endowment, Post-Soviet Economics Project, no. 18, March 2001.
- 13 Ежемесячный отчет Госкомстата на Internet Securities; «Москоу Таймс», 21 июня, 2001, с. 7.
- 14 Foreign Trade, January–March 1997, p. 37.
- 15 Отдел по делам России и СНГ, Министерство торговли США, 19 мая, 1997, электронное сообщение; «Москоу Таймс», 10 июня, 1997.
- 16 Johnson, Kaufmann and Shleifer.
- 17 «Уолл-Стрит Джорнэл», 22 сентября, 1997, с. В18F.
- 18 Там же, 31 октября, 1997, с. R3. В 1999 г., после финансового обвала 1998 г., «Лексингтон Тройка Диалог» по результатам своей деятельности стал наихудшим фондом в мире.
- 19 «Файнэншл Таймс», 25 ноября, 1996, с. 10.
- 20 J.M. Keynes, «A Short View of Russia», Essays in Pessimism; The Collected Writings of J.M. Keynes, London, 1972, Part 1, X; Daniel Gros and Alfred Steinherr, Winds of Change: Economic Transition in Central and Eastern Europe, London: Longman, 1995, p. 404.
- 21 Интервью, Санкт-Петербург; 27 июня, 1993.
- 22 «Известия», 26 января, 1994, с. 1. Другие оценки обычно ближе к 40%; «БиБиСи», 4 сентября, 1998.
- 23 «Нью-Йорк Таймс», 29 июля, 2000, с. А3.
- 24 Личная беседа.
- 25 «Экономика и жизнь», № 51, декабрь, 2000, с. 3; «Сегодня», 5 января, 2001; «Файнэншл таймс», 25 февраля, 2000, с. 2; Российский каталог Дэвид Джонсона, 12 февраля, 2000, № 4103, пункт 5.
- 26 Mikhail Gorbachev, Memoirs, New York: Doubleday, 1995, p. 250; interview.
- 27 Интервью с областными руководителями.
- 28 RFE/RL, Newline, July 19, 1997, no. 75, Part 1.
- 29 Ibid., July 1997, no. 75, p. 1.
- 30 Maxim Boycko, Andrei Shleifer and Robert Vishny, Privatising Russia, Cambridge: MIT Press, 1995, pp. xii, ix.

- 31 Ibid., pp. 10, 16 footnote 2.
- 32 «Ньюс Уик», специальный выпуск, декабрь, 1999, с. 58.
- 33 «Экономист», 18 сентября, 1999, с. 81.
- 34 Владимир Мау, «Российские экономические реформы глазами западных критиков» / «Вопросы экономики», ноябрь, 1999, с. 5.
- 35 Speech to the Woodrow Wilson International Center for Scholars, New York City, June 10, 1997.
- 36 Ibid., p. 2.
- 37 Ibid., p. 5, emphasis added.
- 38 Reddaway and Glenski, pp. 35, 543; Jonson's Russia List, April 26, 2001, no. 5226, item 2.
- 39 «Нью-Йорк Таймс», 22 февраля, 1994, с. D4.
- 40 «Бизнесмены России: 40 историй успеха» / Под ред. И. Бунина. Москва, ОКО, 1994, с. 42.

### 3. Наследие царской эпохи: негодные и гнилые корни

- 1 Борис Кагарлицкий, «Не вините законы» / «Москоу таймс», 27 апреля, 2001.
- 2 «Нью-Йорк Таймс», 4 мая, 1997, с. 22.
- 3 «Москоу Таймс», 9 сентября, 1999, с. 8; «Русский журнал», 29 ноября, 1999.
- 4 Richard Pipes, Property and Freedom, New York: Alfred A. Knopf, 1999, p. 160.
- 5 Ibid., p. 161.
- 6 Thomas G. Owen, The Corporation Under Russian Law 1800–1917: A Study in Tsarist Economic Policy, Cambridge, England: Cambridge University Press, 1991, p. 203.
- 7 Ibid., p. 204.
- 8 Marc Raeff, The Well-ordered Police Slate, New Haven: Yale University Press, 1983, p. 250.
- 9 Р.М. Гусейнов, «Капитализма в России не было даже в период 'капитализма'» / «Экономическая история России: Проблемы, поиски, решения». Ежегодник, т. 1, Волгоград, 1999, с. 61.
- 10 Witt Bowden, Michael Karpovich and Abbot Paison Usher, An Economic History of Europe Since 1750, New York: American Book Company, 1937, p. 29.
- 11 Owen, p. 203; Bowden, Karpovich and Usher, p. 298.
- 12 Owen, p. 215.
- 13 Ibid.
- 14 Peter I. Lyashchenko, History of the National Economy of Russia to the 1917 Revolution, New York: The MacMillan Company, 1949, pp. 327–30.
- 15 Owen, p. 203; Bowden, Karpovich and Usher, p. 298.
- 16 Jeffrey D. Sachs and Katharina Pistor (eds.), The Rule of Law and Economic Reform in Russia, Boulder: Harper-Collins, Westview Press, 1997, p. 44.
- 17 Owen, p. 55.

- 18 Sachs and Pistor, p. 44.
- 19 Natalya Evdokimova Dinello, «Forms of Capital: The Case of Russian Borders», International Sociology, vol. 13, no. 3, September 1998, p. 296.
- 20 «Файнэншл Таймс», 24 августа, 2000; Ежегодное обращение Путина к Думе, 3 апреля, 2001; «БиБиСи мониторинг», 3 апреля, 2001; «Независимая газета», 26 декабря, 2000; «Российский каталог Джонсона», 12 июля, 2000, № 4398, пункт 2.
- 21 Dinello, p. 304.
- 22 Jonathan A. Grant, Big Business in Russia: The Putilov Company in Late Imperial Russia 1868–1917, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1999.
- 23 Owen, p. 207.
- 24 Lyashchenko, p. 649.
- 25 Там же
- 26 Ирина Архангельская, «Пока Россия спит» / «Деловые люди», февраль, 1995, с. 56.
- 27 Owen, p. 202–203.
- 28 Lyashchenko, p. 490, 716.
- 29 Там же, с. 708.
- 30 Там же, с. 714.
- 31 Там же, с. 716.
- 32 Owen, p. 213.
- 33 Ibid.
- 34 Ibid.
- 35 Ibid., p. 210.
- 36 Ibid., p. 198.
- 37 Ibid., p. 196.
- 38 Ibid., p. 203.
- 39 Ibid., p. 215.
- 40 «Файнэншл таймс», 17 февраля, 2001, с. IX.
- 41 Там же.
- 42 Lyashchenko, p. 704.

### 4. Неисправно – исправим: сталинское и горбачевское наследие

- 1 John Bartlett's Familiar Quotations, Boston: Little Brown, 1980, 15th edition, p. 719.
- 2 Ragnar Nurkse, Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries, Oxford: Basil Blackwell, 1955.
- 3 Marshall I. Goldman, USSR in Crisis: The Failure of an Economic System, New York: W.W. Norton, 1983, pp. 34–5.
- 4 Berliner, p. 16.
- 5 The Boston Globe, February 23, 1999.
- 6 Joseph A. Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy, New York: Harper & Brothers, 2nd edition, 1947, p. 81.

- 7 U.S. Department of Defense and The Central Intelligence Agency, *The Soviet Acquisition of Militarily Significant Western Technology: An Update*, Washington, D.C., September 1985; Anthony Sutton, *Western Technology and Soviet Economic Development 1917–1930*, Stanford: Hoover Institution Publications, 1968; Anthony Sutton, *Western Technology and Soviet Economic Development, 1930–1945*, Stanford: Hoover Institution Publications, 1971.
- 8 Ibid.
- 9 Since there have been many other studies that have focused on the economic policies of Mikhail Gorbachev and Boris Yeltsin, we will present only the high-lights, considering whether those actions were appropriate for Russia and how those actions helped distort the privatization program. See Goldman, *Gorbachev's Challenge: Economic Reform in an Age of High Technology*, New York: W.W. Norton, 1987; Goldman, *Lost Opportunities: Why Economic Reforms in Russia Have Not Worked*, New York: W.W. Norton, 1994.
- 10 Посещение в июне 1997.
- 11 «Правда», 10 декабря, 1990, с. 1; интервью с Горбачевым, 15 декабря, 1997.
- 12 См. «Уральские Бизнес-новости», 16 мая, 2000; Internet Securities; «Москоу Таймс», 24 февраля, 2000; «Уолл-Стрит Джорнэл», 14 апреля, 2000, с. A21; Интервью с д-ром Виталием В. Шлыковым из Совета по международной и оборонной политике, бывшего высокопоставленного руководителя военной разведки, Советская армия, Гарвардский университет, 12 марта 2000.
- 13 Интервью с Михаилом Горбачевым, 15 и 16 декабря, 1997, Северо-восточный университет.
- 14 «Экономика и жизнь», февраль, 1999, № 7, с. 1.
- 15 «Правда», 28 октября, 1988, с. 4.
- 16 Госкомстат России, «Российский статистический ежегодник 1998». Москва, Госкомстат, 1998, с. 413, 414.
- 17 Интервью, 26 января, 2000, Уэлсли Колледж.
- 18 Janine Wedel, *Collision and Collusion: The Strange Case of Western Aid to Eastern Europe, 1989–1998*, New York: St. Martin's Press, 1998, p. 47.
- 19 The Boston Globe, June 27, 2002, p. B 1.
- 20 Wedel, «Tainted Transactions: An Exchange», The National Interest, Summer 2000, no. 60; Wedel, The National Interest, Fall 2000, no. 61, p. 117.
- 21 Interview, January 26 2000, Wellesley College; Gaidar, pp. 73–4.
- 22 Interview, ibid
- 23 Stanley Fischer, Ratna Sahay and Carlos Avegh, «Stabilization and Growth in Transition Economies: the Early Experience», The Journal of Economic Perspectives, vol. 10, no. 2, Spring 1996, p. 46.
- 24 Агентство новостей ИТАР-ТАСС, 10 октября, 2000; «БиБиСи», «Россия от А до Я», 11 октября, 2000; «Новости», 1998, с. 128; «Уолл-Стрит Джорнэл», 21 марта, 2000, с. A23, 12 октября, 2000, с. A21.

- 25 Программа развития ООН, «Переходный период 1999: отчет об общественном развитии Европы и стран СНГ», ООН, 2000.
- 26 «Приватизация по-русски» / Под ред. А. Чубайса. Москва, Вагриус, 1999, с. 33.
- 27 Andrei Shleifer, Simon Johnson and Daniel Kaufmann, *Brookings Papers on Economic Activity*, no. 2, 1997, Brookings Institution, Washington, D.C., p. 12; Aslund, «Tainted Transactions», The National Interest Summer 2000, p. 100
- 28 See also Fabrizio Coricelli, *The Journal of Economic Literature*, vol. XXXVI, no. 4, December 1998, p. 2194.
- 29 Clifford G. Gaddy and Barry W. Ickes, «Russia's Virtual Economy», *Foreign Affairs*, September 1998, p. 53; Goldman, «The Barter Economy», *Current History*, October 1998, p. 319.
- 30 Гайдар, с. 129.
- 31 Boycko, Shleifer and Vishny.
- 32 Ronald Coase, «The Problems of Social Class», *The Journal of Law and Economics*, no. 3, 1960, p. 1.
- 33 Layard and Parker; Aslund, 1995; Chubais, p. 65.
- 34 Sachs, «Tainted Transactions: An Exchange», The National Interest, Summer 2000, p. 98.
- 35 Interview, Moscow, September 6, 1999; See also Padma Desai, «A Russian Optimist: Interview with Yegor Gaidar», *Challenge*, May–June 2000, p. 16.
- 36 Desai, p. 16.
- 37 Timothy Frye and Andrei Shleifer, «The Invisible Hand and the Grabbing Hand», *American Economic Review*, May 1997, p. 354.
- 38 Ibid., p. 356.

## 5. Приватизация: благие намерения, но неправильный совет в неправильное время

- 1 Чубайс, с. 29.
- 2 Гайдар, с. 78–79.
- 3 The U.S. Government General Accounting Office's report says, for example, «No aspect of Russia's economic transition has been more controversial than the privatization of enterprises». The U.S. Government General Accounting Office, «Report to the Chairman and the Ranking Minority Member», Committee On Banking and Financial Services, House of Representatives, *Foreign Assistance: International Efforts to Aid Russia's Transition Have Mixed Results*, GAO-01 8, Washington, D.C.: United States Government, November 1, 2000, p. 90.
- 4 Более полное представление их точек зрения смотрите в книгах Гайдара и Чубайса, написанных о реформах: Гайдар, с. 74–76, 216–17; Чубайс, с. 24–30.
- 5 Гайдар, с. 74–75.

- 6 Чубайс, с. 28–30.
- 7 Гайдар, с. 17.
- 8 Boycko, Shleifer and Vishny, с. viii.
- 9 Там же.
- 10 Коус, с. 1.
- 11 Boycko, Shleifer and Vishny, с. 9.
- 12 Robert J. Schiller, Maxim Boycko and Vladimir Korobov, «Popular Attitudes Toward Free Markets: The Soviet Union and United States Compared», *American Economic Review*, no. 81, 1991, pp. 385–400.
- 13 Boycko, Shleifer and Vishny, с. 10.
- 14 Там же.
- 15 «Файнэншл таймс», 15 марта, 2000, с. xvii.
- 16 Boycko, Shleifer and Vishny, с. 10.
- 17 Там же, с. 25.
- 18 Douglass North, «Economic Performance Through Time», *American Economic Review*, vol. 84, no. 3; Stefan Hedlund and Nicolas Sundstrom, «Does Palermo Represent the Future for Moscow?» *The Journal of Public Policy*, no. 16, p. 2.
- 19 Daniel Kaufman and Paul Siegelbaum, *Privatization and Corruption in Transition Economies*, Winter, 1996.
- 20 Andrei Shleifer and Robert Vishny, *The Grabbing Hand: Government Pathologies and Cures*, Cambridge: Harvard University Press, 1998, p. 11.
- 21 Joseph Stiglitz, «Quis Custodiet Ipsos Custodes? (Who is to Guard the Guards Themselves?)», *Challenge*, November–December 1999, p. 55; Stiglitz, *Globalization & Its Discontents*, New York: W.W. Norton, 2002, pp. 163, 164.
- 22 Georgy Skorov, «Highlights of Privatization a la Russe», mimeographed, Paris, May 25, 1996, p. 6.
- 23 «Известия», 26 января, 1994, с. 1; «Нью-Йорк Таймс», 30 января, 1994, с. 1.
- 24 «Уолл-Стрит Джорнэл», 26 июля, 2002, с. А9.
- 25 Личное интервью, 23 и 27 июня, 1993, Ленинградская область.
- 26 See Joseph R. Blasi, Maya Kroumova and Douglas Kruse, *Kremlin Capitalism: Privatising the Russian Economy*, Ithaca: Cornell University Press, 1997, pp. 182–3.
- 27 John Vickers and George Yarro, *Privatisation: An Economic Analysis*, Cambridge: MIT Press, 1998, p. 157.
- 28 «Москоу Ньюс», № 33, 1988, с. 8; № 7, 1988, с. 13; № 11, 1989, с. 3.
- 29 *Transition*, vol. 6, nos. 1–2, p. 15.
- 30 «Известия», 27 октября, 1985, с. 2; 28 мая, 1986, с. 2; 20 ноября, 1986, с. 5; «Правда», июль, 1986, с. 3; Международная телерадиовещательная информационная служба (FBIS), 26 ноября, 1986, с. S1.1.
- 31 Blasi, Kroumova and Kruse, pp. 18, 21, 25.
- 32 Susan J. Ling and Gary Krueger, «Russia's Managers in Transition: Pilferers or Paladins?» *Post-Soviet Geography and Economics*, October 1996, p. 419; Roman Frydman, Andrzej Rapaczynski and John S. Earle, *The Privatization*

- Process in Russia, Ukraine, and the Baltic States*, New York: Central European University Press, 1993, p. 22.
- 33 «Советская Россия», 17 января, 1991.
- 34 Чубайс, с. 44. Превосходное описание различных законов, постановлений и ведомств см. в Morris Bornstein, «Russia's Mass Privatisation Programme», *Communist Economies and Economic Transformation*, vol. 6, no. 4, 1994, p. 425 and Michael Kaiser, «Privatization in the C.I.S.», *Post-Soviet Business Forum*, London: The Royal Institute of International Affairs, p. 11.
- 35 «Российская газета», 10 января, 1992.
- 36 U.S. Government General Accounting Office, «Foreign Assistance: The Harvard Institute for International Development's Work in Russia and Ukraine», Washington: GAO/NSIAD, 97–27, November 27, 1996.
- 37 Lynn D. Nelson and Irina Y. Kuzes, *Property to the People: The Struggle for Radical Economic Reform in Russia*, Armonk: M.E. Sharpe, 1994, pp. 125–6; Chubais, p. 55.
- 38 Goldman J 996, p. 137.
- 39 Bornstein, p. 435.
- 40 Andrei Shleifer and Daniel Treisman, *Political Tactics and Economic Reform in Russia*, Cambridge: MIT Press, 2000, p. 28.
- 41 Bornstein, p. 436; Blasi, Kroumova and Kruse, p. 41; Chubais, p. 55.
- 42 Boycko, Shleifer and Vishny, с. 78; «Экономика и жизнь», 1994, № 1, с. 14.
- 43 Bornstein, p. 435.
- 44 Лекция в Москве, 6 сентября, 1999.
- 45 Гайдар, с. 164.
- 46 Нельсон, Кюзес, с. 127; Чубайс, с. 56.
- 47 Блази, Крумова, Крузе, с. 41.
- 48 Госкомстат, «Народное хозяйство 1996». Москва, 1996, с. 702; Чубайс, с. 38.
- 49 Два исследования этой проблемы см. в Joel Scott Hellman, *Breaking the Banks: Bureaucrats and the Creation of Markets in a Transitional Economy*, submitted in part for the fulfillment of requirements for the degree of Ph.D., Graduate School of Arts and Sciences, Columbia University: New York, 1993 and Mark S. Nagel, *Suppliants, Robber Barons, and Pocket Banks: The Formation of Financial-Industrial Groups in Russia*, Department of Government, Cambridge: Harvard University, April 26, 1999.
- 50 Hellman, p. 132.
- 51 Ibid, p. 133.
- 52 Ibid.
- 53 Константин Боровой / И. Бунин, с. 42.
- 54 Hellman, p. 138; David Lane (ed.), *Russian Banking*, Northampton, Mass: Edgar Elgar, 2002, p. 13.
- 55 Ibid, p. 139.
- 56 Ibid, p. 140; «Файнэншл Таймс», 27 ноября, 2000, с. III.
- 57 Nagel, p. 209.
- 58 Freeland, p. 116; Nagel, p. 212.

- 59 Nagel, p. 212; Steven L. Solnick, *Stealing the State*, Cambridge: Harvard University Press, 1998; pp. 119–20, Freeland, p. 117; Hellman, p. 233.
- 60 Klebnikov, *Godfather of the Kremlin*, New York: Harcourt, 2000, p. 100.
- 61 Посещение завода «Луч» в Подольске, 24 июня, 1994.
- 62 Hellman, pp. 145–146, приводит большой подробный список других банков, профинансированных подобным образом, включая «Токо-банк», получавший финансовую поддержку Госснаба, «Нефтехим-банк», получавший финансовую поддержку от Министерства нефтяной промышленности, и «АвтоВАЗбанк», получавший финансовую поддержку «АвтоВАЗа».
- 63 Ibid., pp. 146, 169, 172, 174, 242, 280; Nagel, p. 290.
- 64 Bornstein, p. 427; U.S. Government General Accounting Office, 2000, p. 91; «Москоу Таймс», 15 августа, 2002.
- 65 Nelson and Kuzes. 62.
- 66 «Комсомольская правда», 26 апреля, 2000; Чубайс, с. 37.
- 67 Доклад Всемирного банка, «Инвестиционные фонды в массовой приватизации и за ее пределами», № 23, с. 3.
- 68 «Экономика и жизнь», февраль, 1999, № 7, с. 3.
- 69 Bornstein, p. 437.
- 70 «Экономика и жизнь», февраль 1999, № 7, стр. 3; Bornstein, p. 445; Katharina Pistor and Andrew Spicer, «Investment Funds in Mass Privatization and Beyond: Evidence from the Czech Republic and Russia», Cambridge: Harvard Institute for International Development, Harvard University Development Discussion Paper no. 565, December 1996, p. 8.
- 71 Brady, p. 110; Pistor and Spicer, «Investment Funds in Mass Privatization and Beyond», *Between State and Market: Studies of Economies in Transition*, Washington D.C.: World Bank, no. 23 1997, p. 101.
- 72 «Аргументы и факты», март, 1995, № 9.
- 73 Blasi, Kroumova and Kruse, p. 83.
- 74 «Экономика и жизнь», февраль, 1999, № 7, с. 3.
- 75 Freeland, p. 58.
- 76 Ibid., p. 58–63.
- 77 Ibid., p. 58.
- 78 Brady, p. 73.
- 79 Freeland, p. 59; «Независимая газета», 31 декабря 1997.
- 80 Brady, p. 75.
- 81 Nelson and Kuzes, pp. 54–6.
- 82 Правительство Российской Федерации, «Мелкомасштабная приватизация в России: Дополнительная модель Нижнего Новгорода», март, 1992.
- 85 «Москоу Таймс», 5 марта 5, 1999; 17 июля, 1999.
- 86 Freeland, pp. 159, 242; Virginie Coulloudon, «Moscow City Management: A New Form of Capitalism?» mimeographed, 1999, p. 5.
- 87 «Москоу Таймс», 29 января, 1995, с. 15; 26 февраля, 1995, с. 27.
- 88 Boycko, Shleifer and Vishny, p. 2.

- 89 Stiglitz, 2002, p. 163.
- 90 Госкомстат, «Народное хозяйство 1992». Москва, Нархоз, 1993, с. 66; 1996, с. 702.
- 91 «Известия», 2 декабря, 1992, с. 2.
- 92 Германское федеральное статистическое агентство, Статистический ежегодник по Западной Германии, 1991; МВФ, «Исследование советской экономики», 1991.
- 93 «Файнэншл Таймс», 29 марта, 1997, с. 2.
- 94 Skorov, «Highlights of Privatization», May 26, 1996, p. 9.
- 95 «Москоу Таймс», 31 октября, 2000; «Уолл-Стрит Джорнэл», 24 октября, 2000, с. 821; «Москоу Ньюс», 16 августа, 2000, с. 5.
- 96 «Экономика и жизнь», июнь, 1999, no.23, с. 5.
- 97 Там же, ноябрь, 1999, № 46, с. 29; Russtrends, July–September 1997, no. 22, www.securities.com.
- 98 Coulloudon, «Privatization In Russia: Catalyst for the Elite», The Fletcher Forum of World Affairs, vol. 22:2, Summer/Fall 1998, p. 47; Russtrends.
- 99 «Сегодня», 18 февраля, 1995, с. 3.
- 100 «Файнэншл Таймс», 6 сентября 6, 1996, с. 10.
- 101 Blasi, Kroumova and Kruse, p. 193.
- 102 «Экономика и жизнь», сентябрь, 1999, № 37, с. 27.
- 103 «Нью-Йорк Таймс», 20 октября, 2000, с. B2.
- 104 «Москоу Ньюс», 16 августа, 2000, с. 5; World Link, July–August 2000, p. 41; «Файнэншл Таймс», 17 июля, 2000; 11 августа, 2000, с. 3; 20 октября, 2000, с. 3; «Уолл-Стрит Джорнэл», 24 октября, 2000, с. A21.
- 105 Daniel Treisman, «Blaming Russia First», *Foreign Affairs*, November–December 2000, p. 148; Solnick, p. 229; Simon Johnson and Heidi Kroll, «Managerial Strategies for Spontaneous Privatization», *Soviet Economy*, no. 2, 1991, p. 281.
- 106 Treisman, p. 128. See also Aslund (ed.), *Economic Transformation in Russia*, New York: St. Martin's Press, 1994, p. 7.
- 107 Борис Немцов, беседа, Арден Хаус, 11 апреля, 2002.

## 6. Номенклатурные олигархи

- 1 «Форбс», 6 июля, 1998, с. 192.
- 2 В своей подборке 2001 г. «Форбс» перечисляет 8 российских миллиардеров: «Форбс», 9 июля, 2001, с. 116–122.
- 3 «Вашингтон Таймс», 5 декабря, 1994, с. 1; «Московская правда», 17 декабря, 1994, с. 5; «Известия», 26 января, 1994, с. 1.
- 4 «Уолл Стрит Джорнал Европа», 11 апреля, 1995; «Уолл-Стрит Джорнэл», 11 апреля, 1995, с. A2; 13 апреля, 1995, с. A14.
- 5 Интервью и лекция, Нижний Новгород, 8 июня, 1995.
- 6 «Уолл-Стрит Джорнэл», 16 января, 1997, с. 6; «Вашингтон Пост», 21 мая, 2001.

- 7 «Файнэншл Таймс», 25 мая, 2001, с. 24; «Лос-Анджелес Таймс», 23 мая, 2001.
- 8 «Индепендент», 15 апреля, 2001; «Бизнес Уик», 4 июня, 2001; The Times of London, June 21, 2001.
- 9 www.polit.ru/documents/414213.html.
- 10 «Файнэншл Таймс», 25 мая, 2001, с. 24; 11 мая, 2001, с. 34, приложение; The Guardian, April 18, 2001; «Бизнес Уик», 4 июня, 2001; «Москоу Таймс», 22 ноября, 2001.
- 11 «Москоу Таймс», 4 июня, 2001.
- 12 Martin McCauley, Who's Who in Russia Since 1900, London: Routledge, 1997, pp. 63–4.
- 13 Peter Rutland, «Russia's Natural Gas Leviathan», Transition, May 3, 1996, p. 12.
- 14 «Огонек», декабрь, 1995, № 7, с. 22–23; «Уолл-Стрит Джорнэл», 7 октября, 1996, с. A19.
- 15 Transition, June, 1997; «Форбс», 6 июля, 1998, с. 192.
- 16 «Экономист», 5 июля, 1997, с. 65; Jamestown Foundation Monitor, December 23, 1997, p. 2.
- 17 «Российский каталог Джонсона», 2 июня, 2001, № 5280, пункт 13; «Москоу Таймс», 4 июня, 2001, утверждает, что «Газпром» был приватизирован в марте 1993 г.
- 18 «Нью-Йорк Таймс», 12 мая, 2001, с. B2; «Уолл-Стрит Джорнэл», 16 января, 1997, с. 1; «Файнэншл Таймс», 15 мая, 2001, с. 22.
- 19 «Москоу Ньюс», 25 мая, 1999, с. 13.
- 20 «Файнэншл Таймс», 21 июня, 2001, с. 19.
- 21 Там же, 27 июня, 2002, с. 30.
- 22 «Российский каталог Джонсона», 19 февраль, № 60872002, пункт 8.
- 23 Там же, № 6149, 21 марта, 2002, пункт 11.
- 24 «Бизнес Уик», 4 декабря, 2000, с. 62 E4.
- 25 Схема 6.1 взята из: «Файнэншл Таймс», 14 июня, 2001, с. 19; Boris Fedorov, «Gazprom – The World's largest 'Non-Profit' Corporation», mimeographed, October 2000, p. 5.
- 26 «Москоу Таймс», 11 ноября, 2000.
- 27 Интервью, 12 апреля, 2000.
- 28 «Файнэншл Таймс», 2 июля, 1998, с. 3.
- 29 «Москоу Таймс», 30 января, 2002; 21 августа, 2002.
- 30 Там же, 21 мая, 2001; «Файнэншл Таймс», 22 мая, 2001.
- 31 «Москоу Таймс», 21 мая, 2001.
- 32 Там же, 2 июля, 2001; «Файнэншл Таймс», 5 июля, 2001.
- 33 «Файнэншл Таймс», 14 марта, 2001, с. 17; 30 марта, 2001, с. 23.
- 34 «Российский каталог Джонсона», 24 апреля, 2001, № 5220; RFE/RL, 24 апреля, 2001.
- 35 «Файнэншл Таймс», 11 августа, 2000, с. 3.
- 36 Там же, 14 марта, 2001, с. 17; «Уолл-Стрит Джорнэл», 7 марта, 2001, с. A23.
- 37 «Нью-Йорк Таймс», 27 марта, 2002, с. W1.

- 38 «Москоу Таймс», 11 ноября, 2000.
- 39 «Уолл-Стрит Джорнэл», 24 октября, 2000, с. A21.
- 40 Там же.
- 41 «Файнэншл Таймс», 25 мая 25, 2001, с. 24.
- 42 Международная группа компаний «ИТЕРА», Джексонвилль, Флорида, пресс-релиз.
- 43 «Уолл-Стрит Джорнэл», 24 октября, 2000, с. A21; «Бизнес Уик», 4 декабря, 2000, с. 62, E6; «Москоу Таймс», 3 апреля 3, 2001.
- 44 «Новая газета», 19 апреля, 2001.
- 45 «Уолл-Стрит Джорнэл», 24 октября, 2000, с. A21.
- 46 «Бизнес Уик», 4 декабря, 2000, с. 62, E6; «Нью-Йорк Таймс», 28 октября, 2000, с. B2.
- 47 «Москоу Таймс», ноября 11, 2000.
- 48 «Уолл-Стрит Джорнэл», 21 января, 2002, с. C1.
- 49 «Москоу Таймс», 9 ноября, 2001, с. 5.
- 50 Там же, 28 ноября, 2001; «Файнэншл Таймс», 8 декабря, 2001.
- 51 «Москоу Таймс», 18 декабря, 2001.
- 52 «Файнэншл Таймс», 11 апреля, 2001, с. 20.
- 53 Там же, 10 апреля, 1997, с. 2.
- 54 «Уолл-Стрит Джорнэл», 25 января, 2001, с. A6.
- 55 «Файнэншл Таймс», 11 апреля, 1996, с. IX.
- 56 «Уолл-Стрит Джорнэл», 20 февраля, 2002, с. A16.
- 57 Интервью, 21 июня, 2001.
- 58 Борис Федоров, «Свобода или продажность прессы?», ротап rint, июнь, 2001.
- 59 «Файнэншл Таймс», 16 мая, 1997, с. 3; 26 мая, 1997, с. 1; 22 мая, 1997, с. 18; Russia Review, July 2, 1997, p. 23.
- 60 «Москоу Таймс», 29 мая, 2001.
- 61 «Уолл-Стрит Джорнэл», 20 февраля, 2002, с. A16.
- 62 Там же, 30 мая, 2001, с. A19.
- 63 «Москоу Таймс», 5 июля, 2001.
- 64 «Уолл-Стрит Джорнэл», 30 июня, 2000, с. A10; «Файнэншл Таймс», 1 июля, 2000, с. 2.
- 65 «Российский каталог Джонсона», 1 декабря, № 5573, 2001, пункт 11; «Русский журнал», 30 ноября, 2001; «Москоу Таймс», 22 ноября, 2001.
- 66 «Файнэншл Таймс», 17 сентября, 2001, с. 24; «Нью-Йорк Таймс», 10 января, 2002, с. W1; «Российский каталог Джонсона», № 6013, 9 января, 2002, пункт 2.
- 67 «Москоу Таймс», 30 января, 2002; 6 марта, 2002; 12 марта, 2002; 26 марта, 2002.
- 68 Там же, 26 марта, 2002.
- 69 «Уолл-Стрит Джорнэл», 4 апреля, 2002, с. A14; «Москоу Таймс», 3 апреля, 2002.
- 70 «Уолл-Стрит Джорнэл», 23 мая, 2002, с. A12.



- 71 «Москоу Таймс», 22 августа, 2002.
- 72 «Российский каталог Джонсона», 2 июня, 2001, № 5280, пункт 13.
- 73 «Файнэншл Таймс», 28 ноября, 2002, с. 16.
- 74 Peter Rutland, «Russia's Energy Engine Under Strain», Transition, May 3, 1996, p. 6.
- 75 «Москоу Ньюс», 5 мая, 1995, с. 7.
- 76 «Нью-Йорк Таймс», 25 июля, 2002, с. W1; «Уолл-Стрит Джорнэл», 16 июля, 2002, с. A12; «Москоу Таймс», 29 июля, 2002.
- 77 «Файнэншл Таймс», 31 июля, 2002, с. 18; «Москоу Таймс», 29 июля, 2002.
- 78 «Файнэншл Таймс», 27 апреля, 1998, с. 1.
- 79 «Москоу Таймс», 25 ноября, 2001.
- 80 «Российский каталог Джонсона», 21 октября, 2000, № 4592; «Русский журнал», 4 октября, 2001, с. 15; 30 ноября, 2001.
- 81 Интервью, 5 августа, 2002, и переписка.
- 82 «Форбс», 18 марта, 2002, с. 125.
- 83 Russia Review, November 3, 1997, p. 16.
- 84 Ibid., February 26, 1996, p. 26.
- 85 Freeland, pp. 174–175, 177–178.
- 86 «Москоу Таймс», 1 ноября, 2001.
- 87 «Вашингтон Пост», 22 августа, 2001; Freeland, p. 175.
- 88 «Москоу Таймс», 1 ноября, 2001.
- 89 «Уолл-Стрит Джорнэл», 8 марта, 1999, с. A1.
- 90 Там же, 9 февраля, 2000, с. A21.
- 91 JSB Inkombank, ADR Level-1 Program Presentation, arranger, C.A. Atlantic Securities, Boston, May 12, 1997, p. 21.
- 92 Russia Review, November 3, 1997, p. 13.
- 93 «Москоу Таймс», 15 декабря, 1998; 1 апреля, 1999; 12 мая, 1999.
- 94 «Москоу Таймс», 4 декабря, 2001.

## 7. Олигархи-выскочки

- 1 «Вашингтон Пост», 17 октября, 1997, с. 1; «Экономическая газета», № 8, февраль, 1997, с. 32; «Российская газета», 14 марта, 1995, с. 1.
- 2 «Экономическая газета», № 8, февраль, 1997, с. 32.
- 3 «Вашингтон Пост», 17 октября, 1997, с. 1; Hoffman, p. 35.
- 4 Семинар, Центр российских исследований Дэвиса, Гарвардский университет, 21 февраля, 2001; «Москоу Таймс», 12 апреля, 2002.
- 5 «Вашингтон Пост», 17 октября, 1997, с. A34.
- 6 «Уолл-Стрит Джорнэл», 4 октября, 2000, с. A.
- 7 «Известия», 1 июля, 1997.
- 8 Там же, 7 сентября, 1997.
- 9 «Уолл-Стрит Джорнэл», 4 октября, 2000, с. A10.
- 10 «Москоу Таймс», 8 июня, 2001.
- 11 Там же, 6 апреля, 2001; 10 апреля, 2002.

- 12 Там же, 11 декабря, 2001.
- 13 Там же, 12 февраля, 2001; «Уолл-Стрит Джорнэл», 14 февраля, 2001, с. A16.
- 14 «Уолл-Стрит Джорнэл», 14 февраля, 2001, с. A16.
- 15 «Экономист», 22 апреля, 1995, с. 69.
- 16 Там же; «Вашингтон Пост», 7 апреля, 1995, с. D4; David Remnick, Resurrection: The Struggle for a New Russia, New York: Random House, 1997, p. 186.
- 17 «Российская газета», 7 марта, 1995, с. 1.
- 18 «Москоу Ньюс», 11 ноября, 1994, № 45, с. 3; «Москоу Таймс», 2 июля, 1995, с. 37.
- 19 «Вашингтон Таймс», 5 декабря, 1994, с. 1.
- 20 «Вашингтон Пост», 7 апреля, 1995, с. D4; интервью, Нью-Йорк, 16 мая, 1999.
- 21 Интервью, Нью-Йорк, 16 мая, 1999.
- 22 «Российская газета», 19 ноября, 1994, с. 3; 7 марта, 1995, с. 1; «Москоу Ньюс», 10–16 февраля, 1995.
- 23 Интервью, Виталий Третьяков.
- 24 Коржаков, с. 285.
- 25 «Москоу Таймс», 11 апреля, 2000.
- 26 «Файнэншл Таймс», 22 января, 2001; «Москоу Таймс», 26 января, 2001, с. VI.
- 27 «Москоу Таймс», 19 декабря, 2000; 23 февраля, 2001; «Русский журнал», 17 февраля, 2001.
- 28 Ежегодный доклад Российского еврейского конгресса, 1998, с. 43.
- 29 «Русские известия», пресс-дайджест «Известия», 19 сентября, 2000.
- 30 «Совершенно секретно», № 12, декабрь, 2000.
- 31 «Нью-Йорк Таймс», 3 апреля, 2001, с. C11.
- 32 Там же.
- 33 Интервью, 11 мая, 2001.
- 34 Интервью, 12 мая, 2001.
- 35 «Форбс», 6 июля, 1998, с. 192; «Форбс», 30 декабря, 1996, с. 90.
- 36 Klebnikov, 2000, p. 37.
- 37 The New Republic, October 9, 2000, p. 34.
- 38 Ibid.
- 39 The Guardian, December 21, 2000.
- 40 «Бизнес Уик», 13 апреля, 1998, с. 46.
- 41 Klebnikov, 2000, p. 12.
- 42 Ibid., pp. 140–141.
- 43 Ibid., p. 141.
- 44 «Новая газета», 26 марта, 2001; «Российский каталог Джонсона», 27 марта, 2001, № 5171.
- 45 «Вашингтон Пост», 25 августа, 1998, с. A12; 28 августа, 1998, с. A18; «Москоу Таймс», 5 июня, 1999.
- 46 «Москоу Таймс», 8 апреля, 1999; 11 декабря, 1998; 6 декабря, 2000;

- «Файнэншл Таймс», 25 сентября, 1999, с. 4; «Нью-Йорк Таймс», 4 февраля, 1999, с. А3.
- 47 «Уолл-Стрит Джорнэл», 1 июня, 1999, с. А17.
- 48 Boris Yeltsin, *Midnight Diaries*, New York: Public Affairs, 2000, p. 284.
- 49 Jamestown Foundation Monitor, May 16, 2001; «Российский каталог Джонсона», 16 мая, 2001, № 8; «Москоу Таймс», 24 июня, 2000.
- 50 «Нью-Йорк Таймс», 13 апреля, 2001, с. А4.
- 51 Vladimir Putin, *First Person*, New York: Public Affairs, 2000, p. 125.
- 52 ТВ-6, 25 апреля, 2001; «Санкт-Петербург Таймс», 17 июля, 2001, с. 3.
- 53 «Москоу Таймс», 15 ноября, 2000.
- 54 Там же, 8 декабря, 2000; 15 ноября, 2000; Klebnikov, 2000, p. 89; The Guardian, December 21, 2000.
- 55 Чубайс, с. 4.
- 56 «Москоу Таймс», 30 июля, 1999; 4 августа, 1999; «Файнэншл таймс», 30 июля, 1999, с. 2.
- 57 Чубайс.
- 58 «Файнэншл Таймс», 31 мая, 2001, с. 18; «Уолл-Стрит Джорнэл», 21 мая, 2001, с. А15.
- 59 «Русский журнал», 12–18 октября, 2001.
- 60 «Москоу Таймс», 1 ноября, 2001.
- 61 Интервью, 5 декабря, 2000.
- 62 Интервью, 7 февраля, 2002.
- 63 «Уорлд Линк», январь–февраль 2000.
- 64 Семинар, Конференция в Арден Хаус по вопросам российско-американских взаимоотношений, 14 апреля, 2002.
- 65 «Файнэншл Таймс», 19 мая, 1999, с. 19; «Нью-Йорк Таймс», 13 августа, 1999, с. С1; «Уолл-Стрит Джорнэл», 20 июля, 1999, с. А18; 9 февраля, 2000, с. А21.
- 66 «Нью-Йорк Таймс», 17 декабря, 1999, с. А14.
- 67 «Уолл-Стрит Джорнэл», 20 декабря, 1999, с. А10.
- 68 Там же, 9 февраля, 2000, с. А21; «Москоу Таймс», 30 января, 1999, с. 8.
- 69 «Файнэншл Таймс», 27 августа, 1999, с. 21.
- 70 «Нью-Йорк Таймс», 13 августа, 1999, с. С1.
- 71 «Уолл-Стрит Джорнэл», 16 сентября, 1999, с. А26; 9 февраля, 2000, с. А21; «Файнэншл Таймс», 20 октября, 1999, с. 25.
- 72 «Уолл-Стрит Джорнэл», 9 февраля, 2000, с. А21.
- 73 Интервью с Семеном Кукесом, 22 октября, 1999.
- 74 Интервью, 22 октября, 1999 и 8 февраля, 2002.
- 75 «Москоу Таймс», 31 марта, 1999; 8 июля, 1999; «Уолл-Стрит Джорнэл», 29 мая, 1999, с. А21; 22 декабря, 1999, с. А10.
- 76 «Нью-Йорк Таймс», 21 декабря, 1999, с. А14; «Уолл-Стрит Джорнэл», 22 декабря, 1999, с. А10.
- 77 «Нью-Йорк Таймс», 22 декабря, 1999; «Уолл-Стрит Джорнэл», 22 декабря, 1999, с. А10.

- 78 Интервью, 7 февраля, 2002.
- 79 Бунин, с. 169.
- 80 Российский исследовательский центр, «Экономический вестник», 13 января, 1989; Бунин, с. 171.
- 81 Nagel, p. 211.
- 82 «Москоу Таймс», 12 апреля, 2002.
- 83 «Коммерсантъ-Daily», 2 сентября, 1991, с. 13.
- 84 Russia Review, November 3, 1997, p. 14.
- 85 «Уолл-Стрит Джорнэл», 24 декабря, 1996, с. А6; Freeland, p. 178; Paul Klebnikov, «The Oligarch Who Came in From the Cold» / Forbes, 18 марта, 2002, с. 114.
- 86 «Форбс», 18 марта, 2002, с. 114; Klebnikov, 2002, p. 114.
- 87 «Уолл-Стрит Джорнэл», 11 сентября, 1997.
- 88 Там же, 4 июня, 1999, с. А12.
- 89 «Интерфакс», 7 февраля, 1998; «Файнэншл Таймс», 16 июля, 1998, с. 2.
- 90 «Москоу Ньюс», 19 марта, 1998.
- 91 «Уолл-Стрит Джорнэл», 26 августа, 1999, с. А1; 3 сентября, 1999, с. 2.
- 92 «Московская правда», 17 декабря, 1994, с. 5.
- 93 «Нью-Йорк Таймс», 28 августа, 1999, с. А6.
- 94 «Уолл-Стрит Джорнэл», 15 августа, 2000, с. А23; «Москоу Таймс», 22 сентября, 1999.
- 95 «Москоу Таймс», 17 февраля, 2000.
- 96 «Уолл-Стрит Джорнэл», 4 июня, 1999, с. А12; Хлебников, 2002, с. 110; «Форбс», 18 марта, 2002, с. 114.
- 97 «Уолл-Стрит Джорнэл», 1 июля, 2002, с. А5.
- 98 «Москоу Таймс», 9 ноября, 2001; The Guardian, December 15, 2001.
- 99 «Файнэншл Таймс», 20 декабря, 1999, с. 17; «Москоу Таймс», 21 декабря, 1999; 16 января, 1999.
- 100 «Экономика и жизнь», декабрь, 1998, № 52, с. 29; «Москоу Таймс», 15 августа, 2000.
- 101 «Российский каталог Джонсона», 21 марта, 2002, № 6149, пункт 8.
- 102 «Москоу Таймс», 21 января, 2002.
- 103 «Уолл-Стрит Джорнэл», 2 июля, 2002, с. А12.
- 104 «Файнэншл Таймс», 21 июня, 2002, с. 13, 18.
- 105 «Москоу Таймс», 1 июня, 1999.
- 106 Там же, 1 апреля, 2000.
- 107 «Москоу Ньюс», 2–8 июня, 1999, № 20, с. 2.
- 108 «Нью-Йорк Таймс», 20 декабря, 1999, с. С2.
- 109 «Москоу Таймс», 11 апреля, 2000.
- 110 «Файнэншл Таймс», 6 января, 2001, с. 1; «Вашингтон Пост», 2 марта, 2001; «Российский каталог Джонсона», 19 марта, 2001, № 5159.
- 111 «Московскийсомолец», 2 июня, 1999, с. 1–21; Ha'aretz, August 29, 1999, p. В4.
- 112 «Москоу Таймс», 11 апреля, 2000.

- 113 «Файнэншл Таймс», 9 ноября, 2000, с. 24.
- 114 «Вашингтон Пост», 2 марта, 2001.
- 115 «Известия», 1 февраля, 2001.
- 116 «Российский каталог Джонсона», 10 января, 2001, № 5018, пункт 8.
- 117 «Файнэншл Таймс», 20 декабря, 2000, с. 3.
- 118 «Le Monde», 28 ноября, 2002.
- 119 «Москоу Таймс», 25 октября, 2001; 1 ноября, 2001.
- 120 «Москоу Таймс», 1 ноября 1, 2001.
- 121 Там же, 7 августа, 2001; 29 октября, 2001; 30 октября, 2001; 1 ноября, 2001.
- 122 Там же, 29 октября, 2001; «Файнэншл Таймс», 17 сентября, 2001, с. 24.
- 123 «Уолл-Стрит Джорнэл», 24 августа, 2000, с. A19; «Нью-Йорк Таймс», 28 декабря, 1999, с. C2.
- 124 «Москоу Таймс», 1 июня, 1999; 17 ноября, 1999; 11 апреля, 2000.
- 125 «Москоу Ньюс», 9–15 июня, № 21, 1999, с. 3.
- 126 «Уолл-Стрит Джорнэл», 11 августа, 2000, с. A11.
- 127 Там же, 28 июля, 2000, с. A13.
- 128 «Независимая газета», 26 декабря, 2000; «Российский каталог Джонсона», 25 декабря, 2000, № 4709.
- 129 Там же.
- 130 «Известия», 25 февраля, 2000.
- 131 Агентство «Френч Пресс», 10 января 10, 2001; «Российский каталог Джонсона», 10 января, 2001, № 5018, пункт 8.

## 8. «ФИМАКО», Российский Центральный Банк и отмывание денег

- 1 «Москоу Таймс», 11 января, 2000; 4 апреля, 2000; 22 апреля, 2000; «Российский каталог Джонсона», 2 июля, 2002, № 6336, пункт 1.
- 2 «Москоу Таймс», 22 декабря, 1998.
- 3 Marshall Goldman, Detente and Dollars, New York: Basic Books, 1975, pp. 298–300.
- 4 «Нью-Йорк Таймс», 23 сентября, 1971, с. 1; 7 апреля, 1983, с. 1; 15 сентября, 1985, с. 1.
- 5 «Международная торговля», февраль, 1974, с. 40; «Бюллетень Московского народного банка», 13 марта, 1974, с. 7.
- 6 «Нью-Йорк Таймс», 2 октября, 1972, с. 55.
- 7 «Москоу Таймс», 22 сентября, 1998.
- 8 Там же, 19 ноября, 2001.
- 9 Там же, 4 августа, 1999; «Нью-Йорк Таймс», 30 августа, 1973, с. 3; 7 января, 1976, с. 4; 25 марта, 1976, с. 8.
- 10 «Нью-Йорк Таймс», 5 октября, 1979, с. D1; «Вашингтон Пост», 6 октября, 1978, с. D15.
- 11 «Коммерсантъ-Daily», 13 июля, 1999, с. 1; «Москоу Таймс», 17 августа, 1999, с. XXII. Большая часть нижеприведенной информации взята в

- «ПрайсУотерхаусКуперс», проводившей аудиторскую проверку Российского центрального банка 4 августа 1999 г.
- 12 Передача «БиБиСи», 22 марта, 1999; «ПрайсУотерхаусКуперс», с. 3.
- 13 «Москоу Таймс», 17 августа, 1999, с. XXII.
- 14 «Коммерсантъ-Daily», 13 июля, 1999, с. 1; «Москоу Таймс», 1 марта, 1999; 17 августа, 1999, с. XXII.
- 15 «Москоу Таймс», 23 февраля, 1999; 17 августа, 1999.
- 16 Там же, 17 августа, 1999.
- 17 Отчет об аудиторской проверке «ПрайсУотерхаусКуперс».
- 18 «Москоу Таймс», 17 августа, 1999, с. XXII.
- 19 Отчет об аудиторской проверке «ПрайсУотерхаусКуперс».
- 20 «Коммерсантъ-Daily», 13 июля, 1999, с. 1.
- 21 «Уолл-Стрит Джорнэл», 16 июня, 1992, с. A12.
- 22 IMF Staff Country Report, p. 44.
- 23 Internet Securities, 10 июля, 1999.
- 24 «Экономика и жизнь», декабрь, 1999, № 51, с. 3. К 2002 г оценки масштабов утечки капитала достигали 300 млрд. долларов: «Уолл-Стрит Джорнэл», 20 июня, 2002, с. A7.
- 25 «Москоу Таймс», 23 февраля, 1999; Олег Одноколенко, «Итоги», 30 июля, 2002, с. 12.
- 26 «Москоу Ньюс», 17 марта, 1999, № 10, с. 4; «Москоу Таймс», 8 декабря, 1998.
- 27 «Москоу Таймс», 23 февраля, 1999.
- 28 «Файнэншл Таймс», 24 июня, 1993, с. 1. Эти средства со временем были высвобождены. Не желая сдаваться, Гаон добился еще одного решения суда 18 мая 2000 г. На это раз французский суд постановил арестовать средства «Евробанка», российского посольства в Париже, зарубежную собственность «Славнефти», «Роснефти» и «Внешэкономбанка», которые частично принадлежат российскому правительству. Частично это решение было отменено 13 июня 2000 г.; «Москоу Таймс», 14 июня, 2000.
- 29 «Москоу Таймс», 17 августа, 1999, с. XXII; Отчет об аудиторской проверке «ПрайсУотерхаусКуперс», раздел 12.2.
- 30 Пресс-конференция, 16 февраля, 1999, Кремлевский пакет документов, Федеральная служба новостей, Internet Securities.
- 31 «Коммерсантъ-Daily», 3 августа, 1999, с. 1; «Москоу Таймс», 2 июля, 1999.
- 32 «Москоу Таймс», 17 февраля, 1999.
- 33 Там же, 6 февраля, 1999.
- 34 Там же, 28 ноября, 2001.
- 35 Там же, 17 августа, 1999, с. XXII; 19 октября, 1999.
- 36 Там же, 19 октября, 1999.
- 37 Там же, 17 августа, 1999, с. XXII.
- 38 Там же, 19 октября, 1999.

- 39 Там же.
- 40 «Русские известия», 7 июля, 1998.
- 41 Central European, April 1999, p. 22.
- 42 «Москоу Таймс», 6 февраля, 1999; 23 февраля, 1999.
- 43 «ПрайсУотерхаусКуперс», с. 14–15; Randall W. Stone, «Russia and the IMF», Lending Credibility: The IMF and the Post-Communist Transition, section 21.17, mimeographed, pp. 26–7.
- 44 «Файнэншл Таймс», 27 сентября, 1999. с. 12; «Москоу Таймс», 3 августа, 1999.
- 45 «Москоу Таймс», 2 марта, 1999.
- 46 Там же, 6 июля, 1999.
- 47 Там же, 17 августа, 1999, с. XXI.
- 48 Там же, 17 февраля, 1999.
- 49 «Коммерсантъ-Daily», 13 июля, 1999, с. 2.
- 50 «Москоу Таймс», 2 ноября, 1999; «ПрайсУотерхаусКуперс», раздел 21.
- 51 «Москоу Таймс», 19 октября, 1999.
- 52 «ПрайсУотерхаусКуперс», разделы 21.2, 21.3, 21.4; «Москоу Таймс», 3 августа, 1999.
- 53 «Москоу Таймс», 5 ноября, 1999; 8 февраля, 2000.
- 54 «Нью-Йорк Таймс», 17 февраля, 2000, с. A1; 18 февраля, 2000, с. A1.
- 55 Там же, 17 февраля, 2000, с. A6.
- 56 Там же, 6 декабря, 2001, с. A5.
- 57 «Файнэншл Таймс», 1 июня, 2000, с. 2, «Российский каталог Джонсона», 18 февраля, 2000, № 4119, пункт 1; 13 июня, 2000, № 4366, пункт 11; «Москоу Таймс», 9 июня, 2000.
- 58 «Файнэншл Таймс», 29 января, 2000, с. 2.
- 59 Там же, 1 июня, 2000, с. 2; Intercom Daily Report on Russia, February 18, 2000; «Рейтер», 18 февраля, 2000; «Коммерсантъ-Daily», 13 августа, 1999, с. 1; «Москоу Таймс», 2 июля, 1999.
- 60 «Москоу Таймс», 2 ноября, 1999.
- 61 «Ньюс Уик», 29 марта, 1999, с. 39; Радио программа «Эхо», 22 марта, 1999; «Москоу Таймс», 2 июля, 1999; «Вашингтон Пост», 1 июля, 1999; «Московский комсомолец», 3 июня, 1999, с. 1; «Москоу Таймс», 2 ноября, 1999.
- 62 «Коммерсантъ-Daily», 3 августа, 1999, с. 1.
- 63 «ПрайсУотерхаусКуперс», разделы 21.7, 21.16, 21.17, 21.18, 21.19; «Москоу Таймс», 2 ноября, 1999.
- 64 «Москоу Таймс», 3 августа, 1999; 17 августа, 1999, с. XXI; 2 ноября, 1999; «Интерфакс», 19 сентября, 1998.
- 65 «Москоу Таймс», 30 июля, 1999.
- 66 «Файнэншл Таймс», 27 сентября, 1999, с. 12; «Москоу Таймс», 3 августа, 1994.
- 67 «Москоу Таймс», 21 марта, 2002.
- 68 «Файнэншл Таймс», 11 февраля, 2000, с. 1.

## 9. Коррупция, преступность и российская мафия

- 1 Stephen Handelman, Comrade Criminal: Russia's New Mafiya, New Haven: Yale University Press, 1995. Это одно из наиболее вдумчивых и тщательно проведенных исследований преступности в России.
- 2 Там же, с. 95.
- 3 Там же, с. 338; «Москоу Таймс», 12 февраля, 2002.
- 4 «Москоу Таймс», 12 февраля, 2002.
- 5 Jamestown Foundation Monitor, 3 декабря, 2001.
- 6 «Москоу Таймс», 18 октября, 2001; «Российская газета», 20 июля, 2001.
- 7 Susan Rose-Ackerman, «Corruption and Competition», mimeographed, January 28, 1994; Shleifer and Vishny, «Corruption», The Quarterly Journal of Economics, August 1993, p. 599.
- 8 «Московская правда», 17 декабря, 1994, с. 5.
- 9 «Москоу Таймс», 22 марта, 2002.
- 10 «Нью-Йорк Таймс», 16 мая, 2002. с. A4; 2 мая, 2002. с. A6.
- 11 «Москоу Таймс», 24 мая, 2002.
- 12 Там же.
- 13 Там же.
- 14 «Вашингтон Таймс», 5 декабря, 1991, с. A1; «Московская правда», 17 декабря, 1991, с. 5.
- 15 «Файнэншл Таймс», 2 января, 2001, с. 3; «Москоу Таймс», 8 мая, 2001.
- 16 «Файнэншл Таймс», 15 апреля, 1998, с. VIII.
- 17 Там же, с. II.
- 18 ИТАР-ТАСС, 20 февраля, 1998.
- 19 «U.S.-Russia Business Journal», «Russia After the Election», July 26, 1996, p. 19; Russia Review, August 14, 1998, p. 24.
- 20 «Москоу Таймс», 14 марта, 2000.
- 21 «Экономика и жизнь», май, 2000, № 21, с. 4–5; Russia Review, June 16, 1997, p. 20.
- 22 Репортаж «БиБиСи», РИА, 7 июля, 1998; Репортаж «БиБиСи», 1 июля, 1998; «Москоу Таймс», 28 февраля, 1998.
- 23 Business Review, January 1999, p. 35.
- 24 ИТАР-ТАСС, 6 августа, 1998; «Москоу Таймс», 6 ноября, 1999; 19 ноября, 1999; 12 февраля, 1995, с. 42.
- 25 «Нью-Йорк Таймс», 1 августа, 2000; 8 марта, 1998, с. 3; «Москоу Таймс», 25 июля, 2000; 14 августа, 2000.
- 26 «Российский каталог Джонсона», 3 января, 2002, № 6005, пункт 2.
- 27 «Москоу Таймс», 18 сентября, 2001; 3 марта, 2000; «Нью-Йорк Таймс», 13 мая, 1993, с. A4.
- 28 «Москоу Таймс», 26 марта, 2001; «Российский каталог Джонсона», 24 марта, 2001, № 5168.
- 29 «Аргументы и факты», март, 2001, № 12, с. 3.
- 30 «Независимая газета», 16 декабря, 1992, с. 2; «Москоу Ньюс», № 31, 1992, с. 2.

- 31 Максвелл стрит в западной части Чикаго многие годы выполняла именно такую функцию. Несмотря на грязь этой улицы, многие успешные бизнесмены начинали именно там.
- 32 Такие рынки не могут гарантировать защиты от мафии. Хантс-пойнт и Фултонский рыбный рынок в Нью-Йорке периодически становились местами разборок различных американских мафиозных кланов, но со временем государственным структурам удалось восстановить порядок.
- 33 «Москоу Таймс», 5 апреля, 2002.
- 34 «Файнэншл Таймс», 9 марта, 1994, с. 26.
- 35 Там же, 22 июля, 2002, с. 7.
- 36 «Российская газета», 20 июля, 2001; 12 декабря, 2002.
- 37 «Москоу Ньюс», 19 декабря, 2000; «Москоу Таймс», 19 декабря, 2000; «Вашингтон Пост», 2 марта, 2001.
- 38 «Москоу Таймс», 30 января, 2002; 5 февраля, 2002; «Российский каталог Джонсона», 31 января, 2002, № 6050, пункт 17; 5 февраля, 2002, № 6059, пункт 15.
- 39 «Русский журнал», 3 декабря, 2001, business p. 3.

#### 10. Кто говорит, что не было лучшего пути?

- 1 Boycko, Shleifer and Vishny, p. 125.
- 2 John S. Earle, Roman Frydman, Andrzej Rapaczynski and Joel Turkewitz, Small Privatization, Budapest: Central European University Press, CEU Privatization Reports, vol. 3, 1994, p. 43.
- 3 Ibid., p. 49.
- 4 Ibid., p. 65; Jan Mladek, «Voucher Privatisation in the Czech Republic and Slovakia», OECD, Center for Co-operation with the Economies in Transition, Mass Privatization, an Initial Assessment, Paris: Organization for Economic Operation and Development, 1995, p. 61.
- 5 Jan Winiecki, «Polish Mass Privatisation Programme: The Unloved Child in a Suspect Family», in Center for Co-operation with Economies in Transition, p. 48; Janus Lewandowski and Jan Szomberg, «Propertisation as a Foundation of Socio-Economic Reform», paper for the seminar of «Transformation Proposal for Polish Economy», Warsaw, mimeographed, November 17–18, 1988.
- 6 Mladek, p. 66; Josef C. Brada, «Privatization is Transition, Or Is It?» Journal of Economic Perspectives, vol. 10, no. 2, Spring 1996, p. 72.
- 7 Mladek, p. 66.
- 8 Ibid., p. 67.
- 9 Viktor Kozeny, Davis Center for Russian Studies Seminar, Harvard University, October 9, 1996.
- 10 Семинар Центра российских исследований Дэвиса, 10 октября, 1996; «Ньюс Уик», 3 июля, 1999, с. 40; Mladek, p. 69.

- 11 Mladek, p. 68.
- 12 «Бизнес Уик», 11 декабря, 1995, с. 58.
- 13 Там же.
- 14 Pistor and Spicer, 1997, p. 101; Pavel Meitlik, «Post-Privatization Restructuralization of Property Rights in the Czech Republic», Economic Commission for Europe, Spring Seminar, 1998, Geneva Paper 5, pp. 2–3.
- 15 Семинар Центра российских исследований Дэвиса, 9 октября, 1996.
- 16 Там же.
- 17 Mladek, p. 76.
- 18 Pistor and Spicer, 1997, p. 103.
- 19 «Уолл Стрит Джорнал Европа», 12 июля, 1996, с. 4.
- 20 «Нью-Йорк Таймс», 22 декабря, 1999, с. F4.
- 21 Charles Wallace, «The Pirates of Prague», Fortune, December 23, 1996, p. 79.
- 22 «Файнэншл Таймс», 20 марта, 2000, с. 3.
- 23 Там же.
- 24 Winiecki, p. 54.
- 25 The Boston Globe, June 23, 1996, p. 4.
- 26 «Интерфакс», 30 ноября, 1998.
- 27 Earle et. al., p. 195; Roman Frydman, Andrzej Rapaczynski and John S. Earle, The Privatization Process in Central Europe, Budapest: Central European University Press, 1993, p. 162.
- 28 «Файнэншл Таймс», 12 июля, 2000, с. 16.
- 29 «Голос Варшавы», «Польская и Центральноевропейская Россия», апрель, 1998, с. 13.
- 30 Там же; «Файнэншл Таймс», 14 марта, 2000, с. 3. Владимир Гусинский был одним из тех немногих, кто в России из ничего создал что-то новое.
- 31 100 Najbogatszych Polakow, Wprost, June 18, 2000.
- 32 «Москоу Таймс», 12 ноября, 2001.
- 33 Poland: Fundamental Facts, Figures, and Regulations, The Polish Agency for Foreign Investment, Warsaw, January 1996, p. 29.
- 34 Интервью с Евой Фрейберг, заместителем министра финансов Польши, 7 июля, 1997, Варшава, Польша; ОЭДР, Центр сотрудничества со странами с переходной экономикой, с. 48; Janusz Lewandowski, «The Political Context of Mass Privatization in Poland», in Between State and Market: Studies of Economies in Transition, no. 23, World Bank, Washington, 1997, p. 35.
- 35 См. примечание к таблице 10.1.
- 36 «Файнэншл Таймс», 4 июня, 1996, с. 3.
- 37 Подробности этого процесса описаны в Голдман, 1996, с. 122–145.
- 38 Boycko, Shleifer and Vishny, p. 11.
- 39 Там же, с. 83; Чубайс, с. 59.
- 40 Boycko, Shleifer and Vishny, p. 11.

- 41 Они поступают таким образом даже несмотря на то, что новое исследование показывает, что частное владение не всегда более эффективно. См. Roman Frydman, Marek Hessel, Andrzej Rapaczynski and Cheryl Grey, «Ambiguity of Privatization, Private Ownership, and Corporate Performance: Evidence from the Transition Economics», undated.

### 11. Доверие или мошенническая игра – что потребуется?

- 1 «Экономика и жизнь», май, 2002, № 21, с. 1.
- 2 «Бизнес Россия», Министерство торговли США, Развитие малого и среднего бизнеса в России», 7 декабря, 2001.
- 3 «Экономические обзоры, Центр сотрудничества со странами с переходной экономикой, 1997–1998», Российская Федерация, Париж, Центр сотрудничества со странами с переходной экономикой, 1997, с. 136.
- 4 Vadim Radaev, «Russian Entrepreneurship After the 1998 Crisis», Programs in New Approaches to Russian Security, Policy Memo Series, no. 78, October 1999, p. 50.
- 5 «Экономика и жизнь», апрель, 2001, № 15, с. 27, говорится, что было только 879 300; «Бизнес Россия».
- 6 «Файнэншл Таймс», 19 декабря, 2001, с. 2.
- 7 «Уолл-Стрит Джорнэл», 21 марта, 2000, с. A23; «Москоу Таймс», 20 декабря, 2001.
- 8 «Файнэншл Таймс», 16 января, 2002, с. 3.
- 9 «Уолл-Стрит Джорнэл», 12 октября, 2000, с. A21.
- 10 Чубайс, с. 22.
- 11 «Файнэншл Таймс», 2 мая, 2001, с. 2; «Москоу Таймс», 30 января, 2002.
- 12 «Москоу Таймс», 21 октября, 2000.
- 13 «Аргументы и факты», 12 марта, 2001, с. 3; «Файнэншл Таймс», 17 декабря, 2001.
- 14 Transitions, World Bank, March–April 2002, p. 15.
- 15 Интервью с Джоном Милонасом, директором «Дженерал Моторс» в Тольятти, 6 сентября, 2002.
- 16 Семинар, 10 сентября, 2002, Москва.
- 17 «Экономические обзоры, Центр сотрудничества со странами с переходной экономикой, 1997». Париж, Российская Федерация, с. 36.
- 18 «Москоу Таймс», 5 февраля, 2002.
- 19 «Экономические обзоры, Центр сотрудничества со странами с переходной экономикой, 1997», с. 137.
- 20 ИТАР-ТАСС / «Российский каталог Джонсона», 21 марта, 2001, № 5163, пункт 1.
- 21 «Экономика и жизнь», май, 2002, № 21, с. 1.
- 22 «Аргументы и факты», 12 марта, 2001, с. 3.
- 23 «Российский каталог Джонсона», 27 июня, 2001, № 5326, пункт 11; «Москоу Таймс», 29 ноября, 2002.

- 24 «Известия», 25 февраля, 2000.
- 25 «Российская газета», 15 июня, 2000.
- 26 «Москоу Таймс», 22 ноября, 2001.
- 27 «Бизнес Уик», 4 декабря, 2000, с. 56.
- 28 Там же, 2 декабря, 2000, с. 58.
- 29 Агентство «Франс Пресс», 10 января, 2001; «Российский каталог Джонсона», 10 января, 2001, № 5018, пункт 8.
- 30 «Академия топ-менеджеров», ноябрь, 2001, с. 20. Также см: «Москоу Таймс», 9 августа, 2002.
- 31 «Файнэншл Таймс», 1 ноября, 1996, с. 5; лекция, Конференция в Арден Хаус, 13 апреля, 2002.
- 32 «Москоу Таймс», 7 февраля, 2001.
- 33 «Московский комсомолец», 20 января, 2001; Jamestown Foundation Monitor, December 15, 2000.
- 34 «Российский каталог Джонсона», 12 февраля, 2001, № 5089.
- 35 «Сегодня», 8 февраля, 2000.
- 36 «Переходные экономики», Всемирный банк, март–апрель 2002, с. 15.
- 37 «Экономист», 27 июня, 2002; «Москоу Таймс», 5 ноября, 2001; 13 марта, 2002; 17 мая, 2002; «Форбс», 18 февраля, 2002.
- 38 «Москоу Таймс», 12 ноября, 2001.
- 39 Там же, 26 августа, 2000; «Москоу Ньюс», 26 января, 2000, с. 5; «Российский каталог Джонсона», 14 июня, 2000, № 4367, пункт 13.
- 40 «Российский каталог Джонсона», 17 ноября, 2002, № 5552, пункт 7.
- 41 «Московские новости», № 52, 25–31 декабря, 2001, с. 10.
- 42 Christian Science Monitor, February 22, 2002.
- 43 «Уолл-Стрит Джорнэл», 26 июля, 2002, с. A4.
- 44 Christian Science Monitor, February 22, 2002.
- 45 Blair Ruble and Nancy Popson, «The Westernization of a Russian Province: The Case of Novgorod», Post-Soviet Geography and Economics, no. 8, 1998, p. 33; Nikolai Petro, «The Novgorod Region: A Russian Success Story», Post-Soviet Affairs, 1999, no. 3, p. 235; Petro, «Creating Social Capital of Russia: The Novgorod Model, A Natural Concept for Eurasian-East European Research», working paper, September 18, 1999.
- 46 Ruble and Popson, p. 436.
- 47 Ibid., p. 441; Harry G. Broadman, Is Russia Restructuring, World Bank, February 16, 2001, p. 16.
- 48 Ruble and Popson, p. 438.
- 49 Американская программа региональной поддержки избранного количества областей, включая Новгородскую, Самарскую и Томскую, возникла вследствие ряда дискуссий 1995 г. с тогдашним послом Ричард Монингстаром, который был ответственным за Американскую программу зарубежной поддержки бывшему Советскому Союзу. Дискуссии проходили в Центре российских исследований (теперь Центр Дэвиса) в Гарварде и были сосредоточены на том, как сделать эконо-

- мическую помощь США России более эффективной; Главное бюджетно-контрольное управление правительства США, 2000, с. 177. Эта идея вновь нашла свою поддержку в администрации Джорджа Буша в лице министра финансов Пола О'Нила; «Российский каталог Джонсона», 31 октября, 2001, № 5519, пункт 6.
- 50 «Москоу Таймс», 20 февраля, 2001; «Бизнес Уик Интернэшнл», 2 июля, 2001.
- 51 «Москоу Таймс», 26 марта, 2001; интервью, Новгород, 8 сентября, 2002.
- 52 Там же, 14 января, 2002.
- 53 Исследование «Тройка Диалог», «Российское корпоративное управление: осознание и стоимость рисков корпоративного управления». Москва, февраль, 2001, раздел 2, с. 9.
- 54 «Файнэншл Таймс», 15 ноября, 2000, с. 24.
- 55 «Москоу Таймс», 3 июля, 2001.
- 56 Там же, 22 августа, 2002.
- 57 «Российский каталог Джонсона», 2 января, 2002, № 6003, пункт 5. Федеральная Комиссия по ценным бумагам составила свой собственный рекомендуемый Кодекс корпоративного управления в апреле 2002 г. «Москоу Таймс», 5 апреля, 2002.
- 58 «Москоу Таймс», 21 сентября, 2001.
- 59 «Уолл-Стрит Джорнэл», 18 октября, 1999, с. A37; «Нью-Йорк Таймс», 18 августа, 2001, с. B3.
- 60 Club 2015. A Positive Scenario for Russia Through a Productive Society, Presentation/or U.S.-Russia Business Conference, Washington, D.C., March 21, 2000; «Москоу Таймс», 27 февраля, 2001.
- 61 «Российский каталог Джонсона», 11 декабря, 2001, № 5593, пункт 8.
- 62 «Тайм», 29 мая, 2001.
- 63 «Форбс», 11 декабря, 2000; World Link, January 2001, p. 214; «Нью-Йорк Таймс», 18 ноября, 2001, с. A12.
- 64 «Файнэншл Таймс», 25 июля, 2001; 31 декабря, 2001, с. 11; «Ведомости», 10 сентября, 2001.
- 65 «Файнэншл Таймс», 2 февраля, 2002, с. 19, 23.
- 66 Там же.
- 67 George Cohon with David McFarlane, To Russia With Fries, Toronto: McClelland & Stewart, 1997, p. 169.
- 68 Ibid., pp. 20, 35, 119.
- 69 James L. Watson (ed.), Golden Arches East: McDonald's in East Asia, Stanford: Stanford University Press, 1997, pp. 150, 222–23.
- 70 Cohon, p. 180.
- 71 Ibid., p. 194.
- 72 «Уолл-Стрит Джорнэл», 11 февраля, 1990, с. A6.
- 73 Cohon, p. 219.
- 74 «Файнэншл Таймс», 1 июля, 1992, с. 2; «Уолл-Стрит Джорнэл», 5 ноября, 1992, с. A8.

- 75 Paul Gregory and Robert Stewart, Russia and Soviet Economic Performance, Boston: Addison Wesley Longman, 2001, 7th edition, p. 348.
- 76 «Москоу Таймс», 6 ноября, 2001.
- 77 Беседы с Джорджем Кохоном; «Российский каталог Джонсона», 20 января, 2001, № 5039, пункт 9; 3 февраля, 2001, № 5072, пункт 3; «Москоу Таймс», 6 ноября, 2001; 22 января, 2002; беседы с Хамзалотом Хасбулатовым, директором «Макдональдс» в России, Москва, 10 сентября, 2002.
- 78 «Москоу Таймс», 18 января, 2001.
- 79 Gillette Joint Ventures, in the USSR: One Company's View, 1991.
- 80 «Москоу Таймс», 3 апреля, 1998; посещение Санкт-Петербургского завода, 5 июня, 2000.
- 81 Майкл Холи, главный исполнительный директор «Джилетт», Арден Хаус, 29 марта, 1998; посещение Санкт-Петербургского завода, 5 июня, 2000; «Москоу Таймс», 3 апреля, 1998.
- 82 Беседы с руководителями «Джилетт», Санкт-Петербург, 5 июня, 2000.
- 83 Майкл Холи, главный исполнительный директор, Арден Хаус, 29 марта, 1998.
- 84 Очевидно, «Бистро» не добились успеха, и город выставил сеть на продажу в 2001 г.; «Москоу Таймс», 1 октября, 2001.
- 85 Atlantic Journal / Constitution, November 13, 1993, p. A11.
- 86 «Survey Russia», The Economist, July 12, 1997, p. 12.
- 87 «Нью-Йорк Таймс», 6 октября, 1998, с. C4.
- 88 «Москоу Ньюс», 10–16 сентября, 1998, № 35, с. 7; «Нью-Йорк Таймс», 23 октября, 1998, с. C1.
- 89 «Файнэншл Таймс», 28 августа, 1998, с. 14.
- 90 «Нью-Йорк Таймс», 23 октября, 1998, с. C4; «Уолл-Стрит Джорнэл», 26 февраля, 1999, с. C1.
- 91 «Москоу Таймс», 13 марта, 1998; 25 апреля, 1998, с. 13.
- 92 Джеймс Гэнсингер, семинар и интервью, Арден Хаус, 14 апреля, 2002.
- 93 Там же, 8 октября, 1998.
- 94 «Москоу Таймс», 28 мая, 2002.
- 95 Там же, 31 мая, 2001.
- 96 Там же, 13 июля, 2001, с. 7; «Санкт-Петербург Таймс», 17 июля, 2001, с. 8.
- 97 «Москоу Таймс», 27 июля, 2001.
- 98 «Экономист», 19 июля, 2001.
- 99 «Москоу Таймс», 21 августа, 2001.
- 100 «Уолл-Стрит Джорнэл», 5 декабря, 2000, с. A22.
- 101 «Файнэншл Таймс», 24 ноября, 2000, с. 15; «Нью-Йорк Таймс», 10 апреля, 2001, с. W1.
- 102 Bernard S. Black, University of Pennsylvania Law Review, vol. 149, p. 2131; Emerging Market Review, vol. 2, p. 89.
- 103 «Российский каталог Джонсона», 2 августа, 2001, № 5379, пункт 6; «Интерфакс».

- 1 «Файнэншл Таймс», 28 марта, 2001, с. 18.
- 2 Там же, 19 апреля, 2001, с. 23.
- 3 «Москоу Таймс», 29 октября, 2001; 30 октября, 2001; 31 октября, 2001; «Файнэншл Таймс», 17 сентября, 2001, с. 24.
- 4 McLean's Magazine, May 20, 2002.
- 5 Там же.
- 6 «Москоу Таймс», 3 октября, 2001.
- 7 Там же, 25 апреля, 1998, с. 13; 8 мая, 1998, с. 13; 9 октября, 1998; 30 апреля, 1999.
- 8 «Русский журнал», 6 июля, 2001; «Москоу Таймс», 3 июля, 2001; 5 июля, 2001; 13 июля, 2001, с. 7; 16 июля, 2001.
- 9 «Уолл-Стрит Джорнэл», 3 августа, 2001; «Москоу Таймс», 27 июля, 2001; 2 августа, 2001.
- 10 «Русский журнал», 30 ноября, 2001; McLean's Magazine, May 20, 2002.
- 11 «Москоу Таймс», 28 декабря, 2001.
- 12 «Файнэншл Таймс», 22 июля, 2002, с. 7.
- 13 «Экономист», 23 февраля, 2001.
- 14 «Москоу Таймс», 8 августа, 2001.
- 15 Там же, 20 июня, 2001, с. 10; 1 августа, 2001.
- 16 Там же, 26 июня, 2002.
- 17 Там же, 5 декабря, 2001.
- 18 Там же.
- 19 McLean's Magazine, May 20, 2002.
- 20 Там же.
- 21 «Москоу Таймс», 3 июля, 2002.

# Bibliography

- 100 Najbogatszych Polakow, Wprost, June 18, 2000.
- Academy of Management Executive, November 2001, p. 20.
- French Press Agency, January 10, 2001.
- Argumenti i Fakti, March 1995, no. 9; March 2001, no. 12, p. 3.
- Arkhangelskaya, Irina, «While Russia Sleeps», Delovye Lyudi, February 1995.
- Aslund, Anders, «The Myth of Output Collapse After Communism», Working Papers, Carnegie Endowment, Post-Soviet Economics Project, no. 18, March 2001.
- «Tainted Transactions», The National Interest, Summer 2000.
- How Russia Became a Market Economy, Washington: Brookings, 1995.
- (ed.), Economic Transformation in Russia, New York: St. Martin's Press, 1994.
- Atlantic Journal / Constitution, November 13, 1993, p. A11.
- BBC, July 1, 1998; July 7, 1998; September 4, 1998; March 22, 1999; October 11, 2000, «Russia from A to Z».
- Berliner, Joseph, «The Soviet Past and the Russian Transition», prepared for a conference on the Soviet economy, Zvenigorod, Russia, June 22, 2001.
- Bisnis Russia, U.S. Department of Commerce, Development of Small and Medium-sized Business in Russia, December 7, 2001.
- Black, Bernard S., University of Pennsylvania Law Review, vol. 149, p. 2131.
- Blasi, Joseph R., Kroumova, Maya and Kruse, Douglas, Kremlin Capitalism: Privatizing the Russian Economy, Ithaca: Cornell University Press, 1997.



Bornstein, Morris, «Russia's Mass Privatisation Programme», *Communist Economies and Economic Transformation*, vol. 6, no. 4, 1994, p. 425.

Borovoi, Konstantin, in I. Bunin, *Biznesmeny Rossii: 40 Istoriy Uspekha*, Moscow: OKO, 1994.

Bowden, Witt, Karpovich, Michael and Usher, Abbot Paison, *An Economic History of Europe Since 1750*, New York: American Book Company, 1937.

Boyko, Maxim, Shleifer, Andrei and Vishny, Robert, *Privatizing Russia*, Cambridge: MIT Press, 1995.

Brada, Josef C., «Privatization is Transition, Or Is It?» *Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, no. 2, Spring 1996.

Brady, Rose, *Kapitalizm: Russia's Struggle to Free Its Economy*, New Haven: Yale University Press, 1999.

Broadman, Harry G., *Is Russia Restructuring*, World Bank, February 16, 2001.

Bunin, I. (ed.), *Biznesmeny Rossii: 40 Istoriy Uspekha*, Moscow: OKO, 1994.

*Business, Review*, January 1999, p. 35.

*Central European*, April 1999, p. 22.

*Christian Science Monitor*, February 22, 2002.

Chubais, Anatoly (ed.), *Privatizatsiia Po-Rossiiski*, Moscow: Vagrius, 1999.

Club 2015: A Positive Scenario for Russia Through a Productive Society, Presentation for U.S.-Russia Business Conference, Washington D.C., March 21, 2000.

Coase, Ronald, «The Problems of Social Class», *The Journal of Law and Economics*, no. 3, 1960.

Cohon, George with McFarlane, David, *To Russia With Fries*, Toronto: McClelland & Stewart, 1997.

Coricelli, Fabrizio, *The Journal of Economic Literature*, vol. XXXVI, no. 4, December 1998.

Coulloudon, Virginie, «Moscow City Management: A New Form of Capitalism?» mimeographed, 1999.

— «Privatization In Russia: Catalyst for the Elite», *The Fletcher Forum of World Affairs*, vol. 22:2, Summer/Fall 1998.

Desai, Padma, «A Russian Optimist: Interview with Yegor Gaidar», *Challenge*, May–June 2000.

Dinello, Natalya Evdokimova, «Forms of Capital: The Case of Russian Borders», *International Sociology*, vol. 13, no. 3, September 1998.

Earle, John S., Frydman, Roman, Rapaczynski, Andrzej and Turkewitz, Joel, *Small Privatization*, Budapest: Central European University Press, CEU Privatization Reports, vol. 3, 1994.

Echo Radio Program, March 22, 1999.

Economic Commission for Europe, *Economic Survey of Europe in 1992–1993*, New York, United Nations, 1993, p. 122.

*Economic Newsletter*, Russian Research Center, Harvard University, January 13, 1989.

Fedorov, Boris, «Svoboda ili Prodazhnost' Pressy?» mimeograph, June 2001.

— «Gazprom – The World's Largest 'Non-Profit' Corporation», mimeographed, October 2000.

Feldstein, Martin, *The Wall Street Journal*, September 8, 1997, p. A18.

Fischer, Stanley, Sahay, Ratna and Avegh, Carlos, «Stabilization and Growth in Transition Economies: the Early Experience», *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, no. 2, Spring 1996.

*Foreign Trade*, February 1974, p. 40; January–March, 1997, p. 37.

Freeland, Chrystia, *Sale of the Century*, Toronto: Doubleday, 2000, p. 283.

Frydman, Roman, Hessel, Marek, Rapaczynski, Andrzej and Grey, Cheryl, «Ambiguity of Privatization, Private Ownership, and Corporate Performance: Evidence from the Transition Economies», undated.

Frydman, Roman, Rapaczynski, Andrzej and Earle, John S., *The Privatisation Process in Russia, Ukraine, and the Baltic States*, New York: Central European University Press, 1993.

— *The Privatization Process in Central Europe*, Budapest: Central European University Press, 1993.

Frye, Timothy and Shleifer, Andrei, «The Invisible Hand and the Grabbing Hand», *American Economic Review*, May 1997. Gaddy, Clifford G. and Ickes, Barry W., «Russia's Virtual Economy», *Foreign Affairs*, September 1998.

Gaidar, Yegor, *Days of Defeat and Victory*, Seattle: University of Washington Press, 1999.

German Federal Statistical Office, *Statistical Yearbook of West Germany*, 1991.

Gerschenkron, Alexander, *Economic Backwardness and Historical Perspective*, Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1962.

Gillette Joint Ventures in the USSR: One Company's View, 1991.

Goldman, Marshall I., «The Barter Economy», *Current History*, October 1998.

— *Lost Opportunity: Why Economic Reforms in Russian Have Been so Difficult*, New York: W.W. Norton, 1996.

— *Lost Opportunities: Why Economic Reforms in Russia Have Not Worked*, New York: W.W. Norton, 1994.

— *Gorbachev's Challenge: Economic Reform in an Age of High Technology*, New York: W.W. Norton, 1987.

— *USSR in Crisis: The Failure of an Economic System*, New York: W.W. Norton, 1983.

— *Detente and Dollars*, New York: Basic Books, 1975.

Gorbachev, Mikhail, *Memoirs*, New York: Doubleday, 1995.

Goskomstat, monthly report on Internet Securities.

Goskomstat, *Narodnoe Khoziaistvo 1992*, Moscow: Nar Khoz, 1993, p. 66; 1996, p. 702.

Goskomstat Rossii, *Uroven' Zhizni Naseleniia* (Internet Securities, Macroeconomics), April 30, 1999.

— *Rossiiskii Statisticheskii Ezhegodnik 1998* (Russian Statistical Report 1988), Moscow: Goskomstat, 1998, pp. 413, 414.

Government of Russian Federation, «Small-Scale Privatization in Russia: The Nizhny Novgorod Model Annexes», March 1992.

Grant, Jonathan A., *Big Business in Russia: The Putilov Company in Late Imperial Russia 1868–1917*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1999.

Gregory, Paul and Stewart, Robert, *Russia and Soviet Economic Performance*, Boston: Addison Wesley Longman, 2001, 7th edition.

Gros, Daniel and Steinherr, Alfred, *Winds of Change: Economic Transition in Central and Eastern Europe*, London: Longman, 1995.

The Guardian, April 18, 2001; December 21, 2000; December 15, 2001.

Guseinov, R.M., «Kapitalizma v Rossii ne Bylo Dazhe v Period 'Kapitalizma'», «*Ekonomicheskaja Istorija Rossii: Problemy, Poiski, Reshenija*», *Ezhegodnik*, vol. 1, Volgograd, 1999.

Handelman, Stephen, *Comrade Criminal: Russia's New Mafiya*, New Haven: Yale University Press, 1995.

Hedlund, Stefan and Sundstrom, Niclas, «Does Palermo Represent the Future for Moscow?» *The Journal of Public Policy*, no. 16.

Hellman, Joel Scott, *Breaking the Banks: Bureaucrats and the Creation of Markets in a Transitional Economy*, submitted in part for the fulfillment of requirements for the degree of Ph.D., Graduate School of Arts and Sciences, Columbia University: New York, 1993.

Hoffman, David, *The Oligarchs: Wealth and Power in New Russia*, New York: Public Affairs Press, 2002.

IMF, *A Study of the Soviet Economy*, 1991.

IMF Staff Country Report, no. 95/107, Washington, International Monetary Fund, October 1995, p. 44.

Internet Securities, July 10, 1999.

ITAR-TASS, February 20, 1998; August 6, 1998; October 10, 2000.

Izvestia Press Digest *Russiska Izvestia*, September 19, 2000.

JSB Inkomhank, ADR Level-1 Program Presentation, arranger, C.A. Atlantic Securities, Boston, May 12, 1997, p. 21.

Jamestown Foundation Monitor, October 15, 1997, p. 1; December 23, 1997, p. 2; December 15, 2000; May 16, 2001; December 3, 2001.

John Barlett's Familiar Quotations, Boston: Little Brown, 1980, 15th edition, p. 719.

Johnson, Simon and Kroll, Heidi, «Managerial Strategies for Spontaneous Privatization», *Soviet Economy*, no. 2, 1991.

Johnson, Simon, Kaufmann, Daniel and Shleifer, Andrei, «The Unofficial Economy in Transition», *Brooking Papers on Economic Activity*, Fall 1997, Brookings Institution, Washington, D.C.

Kagarlitsky, Boris, «Don't Blame the Laws», *The Moscow Times*, April 27, 2001.

Kaiser, Michael, «Privatization in the C.I.S.», *Post-Soviet Business Forum*, London: The Royal Institute of International Affairs, p. 11.

Kaufman, Daniel and Siegelbaum, Paul, *Privatisation and Corruption in Transition Economies*, Winter, 1996.

Keynes, J.M., «A Short View of Russia», *Essays in Pessimism; The Collected Writings of J.M. Keynes*, London, 1972, Part 1, X.

Klebnikov, Paul, «The Oligarch Who Came in From the Cold», *Forbes*, March 18, 2002, p. 114.

— *Godfather of the Kremlin*, New York: Harcourt, 2000.

Korzhakov, Alexandr, Boris El'tsin ot Rassveta do Zakata, Moscow: Interbuk, 1997.

Kremlin Package, Federal News Service.

Lane, David (ed), *Russian Banking*, Northampton: Edgar Elgar, 2002.

Layard, Richard and Parker, John, *The Coming Russian Boom*, New York: Free Press, 1996.

Lewandowski, Janusz, «The Political Context of Mass Privatization in Poland», in *Between State and Market: Studies of Economies in Transition*, no. 23, World Bank, Washington, 1997.

Lewandowski, Janus and Szomberg, Jan, «Propertisation as a Foundation of Socio-economic Reform», paper for the seminar of «Transformation Proposal for Polish Economy», Warsaw, mimeographed, November 17–18, 1988.

Ling, Susan J. and Krueger, Gary, «Russia's Managers in Transition: Pilferers or Paladins?» *Post-Soviet Geography and Economics*, October 1996.

Lyashchenko, Peter I., *History of the National Economy of Russia to the 1917 Revolution*, New York: The MacMillan Company, 1949.

McCauley Martin, *Who's Who in Russia Since 1900*, London: Routledge, 1997.

McLean's Magazine, May 20, 2002.

Mau, Vladimir, «Rossiiskie Ekonomicheskie Reformy Glazami Zapadnykh Kritikov», *Voprosy Ekonomiki*, November 1999.

Meitlik, Pavel, «Post-Privatization Restructuralization of Property Rights in the Czech Republic», *Economic Commission for Europe: Spring Seminar*, 1998, Geneva Paper 5.

Mladek, Jan, «Voucher Privatisation in the Czech Republic and Slovakia», OECD, Centre for Co-operation with the Economies in Transition, Mass Privatization, On Initial Assessment, Paris: Organization for Economic Operation and Development, 1995.

NTV, Segodnia, September 14, 1997.

Nagel, Mark S., *Suppliants, Robber Barons, and Pocket Banks: The Formation of Financial-Industrial Groups in Russia*, Department of Government, Cambridge: Harvard University, April 26, 1999.

Nelson, Lynn D. and Kuzes, Irina Y., *Property to the People: Struggle for Radical Economic Reform in Russia*, Armonk: M.E Sharpe, 1994.

The New Republic, October 9, 2000, p. 34.

North, Douglass, «Economic Performance Through Time», *American Economic Review*, vol. 84, no. 3.

Nurkse, Ragnar, *Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries*, Oxford: Basil Blackwell, 1955.

Odnokolenko, Oleg, Itogi, July 30, 2002, p. 12.

OECD, Centre for Co-operation with Economies in Transition, Mass Privatization, an Initial Assessment, Paris: Organization for Economic Operation and Development, 1995, p. 48.

OECD Economic Surveys, 1997, Paris: Russian Federation, p. 36.

OECD Economic Summary 1997–98, Paris: Russian Federation, 1997, p. 136.

Ogonek, December 1995, no. 7, pp. 22–3.

OMRI, August 16, 1996, p. 3.

Owen, Thomas C., *The Corporation Under Russian Law 1800–1917: A Study in Tsarist Economic Policy*, Cambridge, England: Cambridge University Press, 1991.

Petro, Nikolai, «The Novgorod Region: A Russian Success Story», *Post-Soviet Affairs*, no. 3, 1999.

— «Creating Social Capital of Russia: The Novgorod Model, A Natural Concept for Eurasian-East European Research», working paper, September 18, 1999.

Pipes, Richard, *Property and Freedom*, New York: Alfred A. Knopf, 1999, p. 160.

Pistor, Katharina and Spicer, Andrew, «Investment Funds in Mass Privatization and Beyond», *Between State and Market: Studies of Economies in Transition*, Washington D.C., World Bank, no. 23, 1997.

— «Investment Funds in Mass Privatization and Beyond: Evidence from the Czech Republic and Russia», Cambridge: Harvard Institute for International Development, Harvard University Development Discussion Paper no. 565, December 1996.

Poland: Fundamental Facts, Figures, and Regulations, The Polish Agency for Foreign Investment, Warsaw, January 1996, p. 29.

PricewaterhouseCoopers (PWC) audit performed for the Russian Central Bank, August 4, 1999, p. 3.

Program Powszechniej Prywatyzacji (National Investment Fund Program), Information Relating to the Universal Share Certificate, Ministry of Privatization, Warsaw, November 1993, p. 4.

Putin, Vladimir, *First Person*, New York: Public Affairs, 2000.

Putin's annual address to the Duma, April 3, 2001, BBC Monitoring, April 3, 2001.

Radaev, Vadim, «Russian Entrepreneurship After the 1998 Crisis», *Programs in New Approaches to Russian Security, Policy Memo Series*, no. 78, October 1999.

Raef, Marc, *The Well-ordered Police State*, New Haven: Yale University Press, 1983.

Reddaway, Peter and Glenski, Dmitri, *The Tragedy of Russia's Reforms: Market Bolshevism against Democracy*, Washington: The U.S. Institute of Peace Press, 2001.

Remnick, David, *Resurrection: The Struggle for a New Russia*, New York: Random House, 1997.

Reuters, April 4, 1997; February 18, 2000.

RFE/RL, April 24, 2001.

RFE/RL, Newline, July 19 1997, no. 75, Part I.

Rose-Ackerman, Susan, «Corruption and Competition», mimeographed, January 28, 1994.

Ruble, Blair and Popson, Nancy, «The Westernization of a Russian Province; The Case of Novgorod», *Post-Soviet Geography and Economics*, no. 8, 1998.

Russia/CIS Division, U.S. Dept. of Commerce, May 19, 1997, email message.

The Russian Jewish Congress Annual Report, 1998, p. 43.

The Russian Journal, February 17, 2001; October 12–18, 2001.

Russika Ivestia, July 7, 1998.

Russtrends, July–September, 1997, no. 22, www.securities.com.

Rutland, Peter, «Russia's Natural Gas Leviathan», *Transition*, May 3, 1996.

— «Russia's Energy Engine Under Strain», *Transition*, May 3, 1996.

Sachs, Jeffrey D., «Tainted Transactions: An Exchange», *The National Interest*, Summer 2000.

Sachs, Jeffrey D. and Pistor, Katharina (eds.), *The Rule of Law and Economic Reform in Russia*, Boulder, CO: Harper-Collins, Westview Press, 1997.

Schiller, Robert J., Boycko, Maxim and Korobov, Vladimir, «Popular Attitudes Toward Free Markets: The Soviet Union and United States Compared», *American Economic Review*, no. 81, 1991.

Schumpeter, Joseph A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper & Brothers, 1947, 2nd edition.

Shleifer, Andrei, Johnson, Simon and Kaufmann, Daniel, *Brookings Papers on Economic Activity*, no. 2, 1997, Brookings Institution, Washington, D.C.

Shleifer, Andrei and Treisman, Daniel, *Political Tactics and Economic Reform in Russia*, Cambridge: MIT Press, 2000.

Shleifer, Andrei and Vishny, Robert N., *The Grabbing Hand: Government Pathologies and Cures*, Cambridge: Harvard University Press, 1998.

— «Corruption», *The Quarterly Journal of Economics*, August 1993, p. 599.

Skorov, Georgy, «Highlights of Privatization», mimeographed, Paris, May 26, 1996.

— «Highlights of Privatization a la Russe», mimeographed, Paris, May 25, 1996.

Solnick, Steven L., *Stealing the State*, Cambridge: Harvard University Press, 1998.

Sovershenno Secretno, no. 12, December 2000.

Stiglitz, Joseph, «Quis Custodiet Ipsos Custodes? (Who is to Guard the Guards Themselves?)» *Challenge*, November–December, 1999.

— *Globalization & Its Discontents*, New York: W.W. Norton, 2002.

Stone, Randall W., «Russia and the IMF», *Lending Credibility: The IMF and the Post-Communist Transition*, section 21.17, mimeographed.

Sutton, Anthony, *Western Technology and Soviet Economic Development 1917–1930*, Stanford: Hoover Institution Publications, 1968.

— *Western Technology and Soviet Economic Development, 1930–1945*, Stanford: Hoover Institution Publications, 1971.

Transitions, World Bank, June 1997; March–April 2002, p. 15; vol. 6, nos. 1–2, p. 15.

- Treisman, Daniel, «Blaming Russia First», *Foreign Affairs*, November–December 2000.
- Troika Dialog Research, «Russian Corporate Governance: The Perception and Costs of Corporate Governance Risk», Moscow, February 2001, section 2, p. 9.
- TV-6, April 25, 2001.
- United Nations Development Program, *Transition 1999: Human Development Report for Europe and the CIS*, United Nations, 2000.
- Ural Business News, May 16, 2000.
- U.S. Department of Defense and The Central Intelligence Agency, *The Soviet Acquisition of Militarily Significant Western Technology: An Update*, Washington, D.C., September 1985.
- U.S. Government General Accounting Office, «Report to the Chairman and the Ranking Minority Member», Committee On Banking and Financial Services, House of Representatives, *Foreign Assistance: International Efforts In Aid Russia's Transition Have Mixed Results*, GAO-01-8, Washington, D.C.: United States Government, November 1, 2000, pp. 90, 91, 177.
- «Foreign Assistance: The Harvard Institute for International Development's Work in Russia and Ukraine», Washington: GAO/NSIAD, 97–27, November 27, 1996.
- U.S.-Russia Business Journal, «Russia After the Election», July 26, 1996, p. 19.
- Vedomosti, September 10, 2001.
- Vickers, John and Yarro, George, *Privatization: An Economic Analysis*, Cambridge: MIT Press, 1998.
- The Wall Street Journal Europe, April 11, 1995; July 12, 1996, p. 4.
- Wallace, Charles, «The Pirates of Prague», *Fortune*, December 23, 1996.
- The Warsaw Voice, «Polish and Central European Russia», April 1998, p. 13.
- The Washington Times, December 5, 1994, p. 1.
- Watson, James L. (ed.), *Golden Arches East: McDonald's in East Asia*, Stanford: Stanford University Press, 1997.
- Wedel, Janine, «Tainted Transactions: An Exchange», *The National Interest*, Summer 2000, no. 60 and Fall 2000, no. 61.
- *Collision and Collusion: The Strange Case of Western Aid to Eastern Europe, 1989–1998*, New York: St. Martin's Press, 1998.
- Winiecki, Jan, «Polish Mass Privatisation Programme: The Unloved Child in a Suspect Family», OECD, Centre for Co-operation with Economies in Transition, *Mass Privatisation, an Initial Assessment*, Paris: Organization for Economic Operation and Development, 1995.
- The World Bank Report, «Investment Funds in Mass Privatization and Beyond», no. 23, pp. 35, 101.
- World Link, January February 2000; July August 2000, p. 41; January 2001, p. 214.
- [www.polit.ru/documents/414213.html](http://www.polit.ru/documents/414213.html), Russian government website.
- Yeltsin, Boris, *Midnight Diaries*, New York: Public Affairs, 2000.

ISBN 5-902688-04-3



9 785902 688044 >

Подписано в печать 05.03.2005. Формат 60×90/16  
Печать офсетная. Объем 26,25 печ. л.  
Тираж 3000 экз. Заказ № 608

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»  
105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46