

... 1989 · 1992 · 1995 · 1996 · 1999 · 2000 · 2001

Спасение  
Газпрома

Спасение  
рынка

Спасение  
рубля

Спасение  
Ельцина

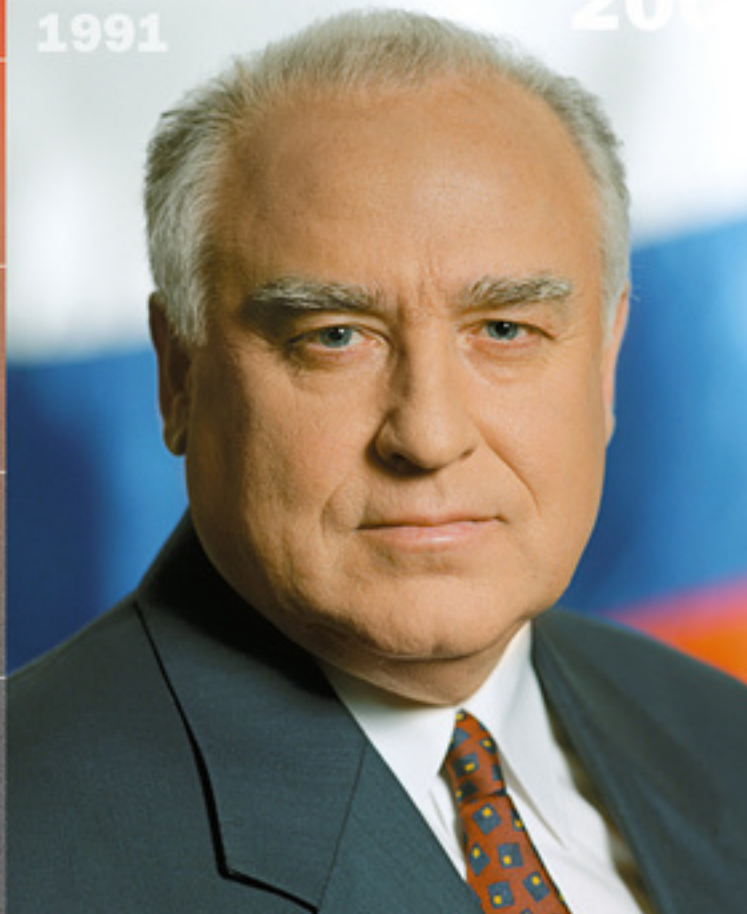
Спасение  
Путина

Спасение  
Медведева

Спасение  
Украины

библиотека **Коммерсантъ**

Как **Черномырдин**  
**спасал**  
**Россию**



# **Как Черномырдин спасал Россию**

«Коммерсантъ»

2011

## Как Черномырдин спасал Россию / «Коммерсантъ», 2011

Главным содержанием даже не карьеры – жизни – Виктора Степановича Черномырдина оказалась работа спасателя. Он был главным спасателем страны еще до того, как в его правительстве появилось МЧС, и не переставал им быть никогда. Именно он создал крупнейшую в мире газовую корпорацию «Газпром», а затем стал первым избранным председателем правительства новой России. И это он проявил простое человеческое благородство, не используя реальную возможность узурпировать власть в момент болезни президента Бориса Ельцина. Он примирил Россию и Европу в период Югославской войны 1999 года, а затем, будучи российским послом на Украине во времена взаимного политического отторжения двух братских стран, стал почти национальным украинским героем. В памяти россиян он остался «тем премьером», который любил играть на баяне, охотиться на медведей и рулить комбайном. Его называли «Степанычем» и, наверное, даже любили за уникальное, непостижимое чувство юмора и за его неподражаемые, ставшие крылатыми фразы – «хотели как лучше, а получилось как всегда», «какую партию ни строй, все равно КПСС получается», «отродясь не бывало, и вот опять», «лучше водки хуже нету»... А это означает, что Виктор Степанович Черномырдин вошел в историю современной России не только как государственный деятель, но и как герой анекдотов. То есть навсегда. Для широкого круга читателей.

, 2011

© Коммерсантъ, 2011

# Содержание

От издателя	5
Глава 1	6
Глава 2	11
Глава 3	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# Как Черномырдин спасал Россию

## Составители: В.Ю. Дорофеев, А.В. Соловьев, В.Г. Башкирова

*В 1995 году ЦРУ направило в Белый дом секретный доклад, основанный на собственном обширном досье, в котором были перечислены факты, свидетельствующие о коррумпированности Виктора Черномырдина. Согласно данным ЦРУ, за время пребывания в должности председателя правительства РФ Черномырдин скопил на своих личных счетах миллиарды долларов. Когда секретный доклад о Черномырдине попал к вице-президенту Альберту Гору, тот отправил его назад с емкой резолюцией: «Bullshit!» – «Херня!»*

*«Виктор Степанович работал со мной бок о бок шесть лет, а потом я его сдал... Сдал его! А он теперь сидит здесь (празднование 75-летия Б. Н. Ельцина. – Ред.). Он не обиделся, потому что понял...»  
Б. Н. Ельцин*

### От издателя

Никто точно не скажет, что именно сделал Виктор Степанович Черномырдин (далее – ЧВС или Степаныч) для процветания России. Но многие запомнили, что экс-премьер носил вязаные кофты, любил играть на баяне и рулить комбайном.

Вряд ли кто уже знает, что подельывал ЧВС в Америке, встречаясь с вице-президентом Альбертом Гором. Но кто-то вспомнит, что однажды зимой в Ярославской области Черномырдин убил на охоте медведицу.

Речи Черномырдина, как правило, утрачивали смысл сразу же после выключения микрофона. Но страна не скоро забудет придуманные им афоризмы вроде «лучше водки хуже нету».

Вместе с ним страна требовала, чтобы чеченский террорист Басаев «говорил громче». Вместе со Степанычем, который «не за базар, а за рынок», страна познавала азы капиталистической экономики. Он знакомил население России с ее новой экономической географией: «В Якутии банкиры не нужны, там копать надо». Посвящал в самые сокровенные государственные тайны: «Мы правительство, нам думать не надо». Вместе с ним многие, «к сожалению, не читали книг»: «подписываемые документы прочесть бы успеть», и повторяли со вкусом: «Все это абсурд, но мне придется это выполнять», «Я не знаю случая, когда нам надо, а не получается».

До всенародной славы ему оставалось совсем чуть-чуть: стать либо президентом, либо героем анекдотов. Последнее надежнее.

## Глава 1

# Спасение «Газпрома». Наследник СССР

*Правительства многих республик откровенно саботировали решения союзного кабинета министров, объявляя их вмешательством в свои внутренние дела. Только «Газпром» пока еще надежно контролировал все свои трубы и месторождения на территории всего СССР.*

Спасать Россию Виктор Степанович Черномырдин начал еще в 1989 году. Будучи министром газовой промышленности СССР, Черномырдин добился преобразования министерства в Государственный газовый концерн (ГГК) «Газпром», который монополизировал 95% добычи природного газа и 100% серы страны. На тот момент Советский Союз еще держался, но стремительно терял всех своих сателлитов в Восточной Европе. Варшавский договор рушился, советские войска покидали подконтрольные территории, и только газпромовские трубы оставались агентами большевистского влияния за рубежом.

Виктор Черномырдин был практиком, крепким хозяйственником – и обладал невероятным, каким-то звериным чутьем на перемены. Вот как об этом вспоминал бывший и. о. председателя правительства России Егор Гайдар в книге М. Зыгаря и В. Панюшкина «Газпром: новое русское оружие» (отрывок из которой был опубликован в журнале «Власть»):

«Егор Гайдар, бывший и. о. премьер-министра, если спросить его, как и зачем Черномырдин создал “Газпром” из советского газового министерства, отвечает: “Черномырдин не глупый. Он понимал, что старая министерская система управления разваливается. Советское министерство – это была система, жестко привязанная к авторитарной власти. Министерство жило, пока выполнялись команды. Для того чтобы выполнялись команды, нужна вооруженная власть. Каждый человек должен был понимать, что, если он не станет выполнять команд, вооруженная власть посадит его в тюрьму или убьет. Как только вооруженная власть ослабла, управлять командными методами стало невозможно. А она ослабла к середине 80-х годов. И Черномырдин придумал, что ради сохранения газовой отрасли заставлять людей работать можно не силой, а из интереса. Он придумал, что человек будет работать не потому, что его иначе посадят в тюрьму, а потому, что ему кажется, будто ему самому выгодно выполнять указания, полученные от начальства”».

На самом деле словом «придумал» Гайдар описывает сложнейшую реорганизацию огромной структуры, которая и сейчас-то насчитывает полмиллиона человек, а в советское время включала в себя на треть больше. Прежде чем начать реформы, Черномырдин стал возить своих подчиненных на Запад, в Германию и Италию.

«Я в то время говорил, – вспоминал Черномырдин, – что мы должны систему такую сделать, чтобы, даже если дурак придет, и он не смог бы ее разрушить. Мы изучали все системы мира и брали все лучшее: и по технологиям, и по оборудованию. Чтобы невозможно было ее сломать, система должна быть дуракообразной!»

За образец для подражания он взял ENI – итальянскую государственную газовую компанию.

«Главным препятствием, – замечал Черномырдин, – был Рыжков».

Николай Иванович Рыжков. Предпоследний председатель Совета министров СССР. В историю этот главный экономист перестройки вошел в том числе благодаря своему публичному заявлению, будто он плачет по ночам, когда думает о том, как растут цены. Газеты потом долго выходили с карикатурами на плачущего Рыжкова. Рыжков плакал, а цены его не слушались, и Рыжков не понимал, что цены не будут слушаться уже никогда. Однако в 1989 году, когда Черномырдин превращал свое министерство в концерн, решение зависело от Рыжкова.

Черномырдин рассказывает, что приходил к Рыжкову со своей идеей газового концерна несколько раз. Рисовал схемы, объяснял, говорил, говорил, говорил до позднего вечера. В конце одного из таких разговоров Рыжков спросил:

« – То есть я понял, что ты министром не хочешь быть? – он все еще верил, что нет лучше занятия, чем быть в Советском Союзе министром.

– Нет, не хочу, – отвечал Черномырдин.

– И не будешь членом правительства? – недоумевал Рыжков. – И понимаешь, что лишаешься всего? Дачи, привилегий?

– Да, понимаю.

– Сам?

– Сам. Пойми, Николай Иванович, не надо сейчас уже быть министром. Мы сделаем компанию.

Рыжков сомневался.

– У тебя сейчас сколько замов? – спрашивал он.

– Три первых и восемь простых, – отвечал Черномырдин.

– Ну вот, если я тебя отпущу сейчас, ты завтра возьмешь себе двадцать заместителей!

– Почему? Не надо мне двадцать. Два – и хватит».

Черномырдин уехал от Рыжкова за полночь, оставив председателя Совета министров в полной уверенности, что министр газовой промышленности сошел с ума. Черномырдин ехал в министерство, где его ждали два зама, посвященных в замысел: Рем Вяхирев и Вячеслав Шеремет. Уже в машине раздался звонок: «Завтра вопрос о преобразовании Министерства газовой промышленности в госконцерн будет обсуждаться на президиуме Совета министров». Остаток ночи... Черномырдин, Вяхирев и Шеремет думали как представить свою авантюру президиуму. Черномырдину удалось заранее договориться только с зампредом Совета министров Батаниным. Тот пообещал: «Я и помогать не буду, потому что я против, но и возражать не стану».

И слово свое сдержал. Речь Черномырдина в Совмине выслушали молча. Реакция остальных членов правительства была недоуменной. И вдруг слово взяла Александра Бирюкова, зампред Совмина, курировавшая легкую промышленность.

«Я выслушала все, что сейчас докладывал министр, – так запомнил ее слова Черномырдин, – и я ничего не поняла из того, что он говорил. Но хочу сказать: а почему бы нам не попробовать? Чего мы боимся? Мы его хорошо знаем, к нему никогда никаких претензий не было. Если у него не получится – мы ему голову оторвем и вернем все на свои места».

Совету министров СССР, как и Советскому Союзу, оставалось существовать менее двух лет. А члены президиума верили, будто могут еще кому-то оторвать голову и что-то вернуть. На самом деле они не могли уже ничего. Вскоре после того как «Газпром» перестал быть министерством, председатель Совета министров СССР Рыжков выступил на заседании Верховного совета и заявил с трибуны, что все цены в СССР искусственно занижены и их нужно повысить минимум в два раза, а на хлеб – и вовсе в три. В считанные часы по всей стране товары пропали с прилавков. Была введена карточная система. А 26 декабря 1990 года 61-летний Рыжков ушел на пенсию. На посту советского премьера его сменил Валентин Павлов. Павлов в надежде справиться с экономическим кризисом попытался было провести денежную реформу, но выйти из кризиса реформа не помогла, а только озлобила людей, потерявших на этой реформе деньги.

СССР быстро распался. Правительства многих республик откровенно саботировали решения союзного кабинета министров, объявляя их вмешательством в свои внутренние дела. Только «Газпром» пока еще надежно контролировал все свои трубы и месторождения на территории всего Советского Союза. А возглавлявший его Черномырдин был последним наследником СССР.

Дело спасения России Черномырдин в ранге председателя правления ГК «Газпром» продолжил, разработав план по сохранению контроля над наиболее важной частью своего хозяйства в разваливавшемся Советском Союзе. В первую очередь речь шла о газотранспортных системах России, Украины и Белоруссии. Однако объединение сорвалось, и «Газпром» остался исключительно российским предприятием.

В конце весны 1991 года «Газпром» предпринял попытку внедриться на европейский газовый рынок, куда экспортировалось около 100 млрд кубометров газа в год. Скооперировавшись с немецкой химической компанией BASF, «Газпром» собрался принять участие в приватизации берлинской фирмы Verbundnetz Gas AG. До объединения Германии ей принадлежали все газораспределительные сети ГДР. «Газпром» рассчитывал купить 25,1% акций Verbundnetz Gas и тем самым снизить свою зависимость от Ruhrgas, который диктовал «Газпрому» цены при заключении экспортных контрактов. Идея покупки акций Verbundnetz Gas горячо поддерживалась правительством СССР, и председатель Государственной внешнеэкономической комиссии Степан Ситарян обратился к министру экономики ФРГ Хельмуту Хаусману с просьбой об оказании необходимого содействия российской компании. Но немцы отказали «Газпрому» даже в праве участвовать в тендере. Акции Verbundnetz Gas AG купил Ruhrgas.

19 августа 1991 года советская власть предприняла последнюю попытку сохранить себя. Вице-президент СССР Янаев, председатель КГБ Крючков и министр обороны Язов попытались совершить переворот и отстранить от власти президента СССР Михаила Горбачева. Их поддержал и премьер Павлов. Попытка провалилась, причем противостоял заговорщикам не президент Горбачев, взятый под домашний арест на своей крымской даче, а будущий президент России Борис Ельцин, сумевший организовать сопротивление на улицах Москвы и получивший поддержку народа, а потом и армии.

Фактически с этого момента Советский Союз перестал существовать вместе со всеми своими министерствами. Но роль «Газпрома» не только не ослабла, но, напротив того, усилилась: лишь он и ядерная кнопка оставались реальными факторами могущества Кремля.

В сентябре 1991 года «Газпром» создал с немецкой компанией Wintershall два совместных предприятия: WIEN (по продаже газа) и Wingas (по его транспортировке). Они до сих пор покупают российский газ дешевле, чем Ruhrgas.

В ноябре при участии «Газпрома», его дочернего предприятия «Астраханьгазпром» и «Агропромхима» возникло одно из первых в России СП – советско-американская фирма «Газ-Агро-Фрипорт». В СП, которое ориентировано на переработку и экспорт серы («Астраханьгазпром» занимал второе место в мире по добыче серы. – *Ред.*), инвестирована из бюджета огромная по тем временам сумма – 1,8 млн руб. Со стороны США в СП участвовали малоизвестные фирмы Freerport и McMoran. Спустя некоторое время американцы открыли у себя большое месторождение серы, и СП приказало долго жить.

Юридически Советский Союз перестал существовать в декабре 1991 года, когда президенты России и Украины Борис Ельцин и Леонид Кравчук и председатель Верховного совета Белоруссии Станислав Шушкевич подписали Беловежское соглашение.

К этому моменту под руководством Черномырдина концерн, по тогдашним оценкам, как минимум утроил объем контролируемого им капитала и был чемпионом мира по добыче природного газа (более 800 млрд кубометров в год), владел несколькими тысячами скважин и десятками подземных хранилищ, 270 промышленными установками комплексной подготовки газа и сетью газопроводов в 160 тыс. км, 350 компрессорными станциями.

Беловежское соглашение привело к тому, что «Газпром» в одночасье потерял треть трубопроводов, треть месторождений и четверть мощности компрессорных станций. Но продолжал существовать, чего нельзя сказать о его родине.

В 1992 году правительство Егора Гайдара предприняло попытку ввести в газовую отрасль элементы конкуренции.

В феврале впервые высказывается идея создать независимые добывающие компании, поставляющие газ в контролируемую из центра газотранспортную систему. Министр топлива и энергетики Владимир Лопухин пытается воплотить идею в жизнь и наживает себе врага в лице Виктора Черномырдина, убежденного сторонника сохранения «Газпрома» как единой компании.

В апреле правительство принимает постановление, разрешающее концерну «Газпром» оставлять 38% валютной выручки за рубежом. А в мае Егор Гайдар распоряжается проверить документацию «Газпрома» на предмет состояния валютных счетов и проводок по ним.

В конце мая «Газпром» наглядно демонстрирует свои лоббистские возможности. Сразу после окончания проверки счетов министр-гайдаровец Владимир Лопухин отправлен в отставку, а его место 30 мая занимает Виктор Черномырдин, одновременно возведенный в ранг вице-премьера по ТЭКу. Бразды правления в «Газпроме» он передает своему первому заму и старому оренбургскому приятелю Рему Вяхиреву.

Уже на следующий день президент Борис Ельцин подписывает два указа: № 538 «Об обеспечении деятельности единой системы газоснабжения» и № 539 «По освоению новых газовых месторождений на полуострове Ямал, в Баренцевом море и на шельфе острова Сахалин». Таким образом, весь газовый рынок переходит под полный контроль «Газпрома», а имущественный газовый комплекс страны – в хозяйственное ведение концерна. Указом № 539 «Газпрому» передаются без конкурса лицензии на газовые месторождения в наиболее перспективных районах. К 1995 году «Газпром» владеет лицензиями на 81 месторождение, на которые приходится 68,5% всех газовых запасов страны.

Еще через день правительство принимает пакет постановлений по развитию нефтегазовой отрасли. «Газпрому» дано эксклюзивное право госзаказа для осуществления поставок газа на экспорт по межправительственным договорам. 45% валюты, полученной от этих поставок, остается в распоряжении концерна, оборот по этим операциям освобожден от пошлин.

В июле правительство берет на себя повышенные обязательства занять на Западе \$8,7 млрд на развитие «Газпрома». Для выплаты долга правительство рекомендует Центральному банку разрешить «Газпрому» открывать счета в иностранных банках.

Осенью учрежденный «Газпромом» банк «Империал» выкупает у ЦБ пакет акций East-West United Bank – бывшего совзагранбанка в Люксембурге, через который проходят платежи за весь экспортируемый в Европу газ и значительную часть нефтепродуктов, экспортируемых «Роснефтегазом». Созданная Виктором Черномырдиным империя получает не только конкурентные преимущества. На «Газпром» возлагаются функции большой политической значимости – расплачиваться своей продукцией за содержание российских войск в странах Балтии.

В ноябре создается акционерное общество «Росшельф» с 20-процентной долей «Газпрома» для разработки крупнейших шельфовых месторождений – нефтяного Приразломного в Печорском море и третьего в мире по величине Штокмановского месторождения газа в Баренцевом море (с запасами более 3 трлн кубометров газа). Годовой валютный доход от реализации газа с месторождений запланирован в размере \$7 млрд. Оба проекта до сих пор заморожены – ведутся лишь подготовительные работы по их возобновлению.

В ноябре Борис Ельцин подписывает указ № 1333 «О преобразовании государственного газового концерна "Газпром" в РАО "Газпром"». Аббревиатуры РАО удостоились только три российские компании – «Единая энергетическая система», «Норильский никель» и «Газпром». Согласно указу, добывающие и транспортные компании газовой отрасли преобразовываются в дочерние предприятия «Газпрома» со стопроцентным контролем. Вспомогательные и сервисные компании обретают статус дочерних акционерных обществ с долей «Газпрома» 51% и более акций. Уставный капитал РАО «Газпром» составлял 236,7 млрд руб. – без учета переоценок основных фондов.

Акционирование «Газпрома», опекаемого Виктором Черномырдиным, утверждено по плану руководства газовой компании. При этом 40% его акций закреплены в федеральной собственности до 1999 года с передачей «Газпрому» права голосовать 35% акций из этого пакета. 28,7% предназначается для продажи за приватизационные чеки на закрытых аукционах, 15% – для трудового коллектива «Газпрома», 10% зарезервировано для последующей продажи «Газпромом» на зарубежных фондовых биржах, 5,2% – для населения Ямало-Ненецкого автономного округа (ЯНАО), 1,1% передается «Росгазификации».

## Глава 2

### Спасение рынка. «Достойный преемник Гайдара»

*«Я как раз за рынок. А то, что мы хотим опутать нашу державу лавками и на базе этого поднять экономику, да еще улучшить благосостояние, – думаю, что этого не получится». За первые два дня своего премьерства Черномырдин произнес больше клятв о приверженности рынку, чем Гайдар за год.*

14 декабря 1992 года на VII съезде народных депутатов РСФСР в результате рейтингового голосования по кандидатурам, представленным на пост председателя республики, Виктор Черномырдин стал премьером.

Поначалу голоса распределились таким образом: большинство голосов получили секретарь Совета безопасности Юрий Скоков (637 – «за», 254 – «против») и вице-премьер, министр топлива и энергетики Виктор Черномырдин (621 и 280 голосов соответственно). Исполняющий обязанности председателя правительства Егор Гайдар получил 400 голосов «за», 492 «против» и выбыл. Борис Ельцин отказался предлагать съезду кандидатуру Скокова, тем самым согласившись с назначением Виктора Черномырдина. Он и был утвержден съездом на посту премьера – в итоге за него проголосовал 721 депутат. Президент и депутаты, таким образом, сошлись во мнении, что России пора иметь премьера-практика.

Тем паче, что какой-то ярко выраженной политической позиции у Черномырдина вообще не было, а все необходимые ритуалы выражения личной преданности он выполнял неукоснительно. Для левой оппозиции испытывать неприязнь к Черномырдину было бы просто смешно – бывший инструктор ЦК КПСС и союзный министр своими повадками мог вызывать у ее представителей только восхищение. У «рыночных» (или, если угодно, прозападных) группировок российской элиты тем более имелись все основания считать *своим* «русского Рокфеллера», как называла Черномырдина российская пресса в 1992 году – когда он стал премьером.

Тем самым борьба, которую вели представители промышленного директората и руководители-аграрники против «правительства ученых-теоретиков», закончилась победой практиков. Именно тогда, в декабре 1992 года, впервые заработала схема «президент на кнопке (имеется в виду ядерная кнопка. – *Ред.*) – премьер на вентиле».

Внимание общественности был приковано к первому серьезному шагу нового премьера, который в соответствии с указом президента «О Совете министров – Правительстве Российской Федерации» он должен был сделать после назначения. Речь шла о представлении президенту кандидатур будущих членов нового правительства. Сам факт присутствия в кабинете тех или иных лиц рассматривался как сигнал, следует ли ожидать в будущем резкой смены экономического курса, или же премьер сохранит по крайней мере видимость преемственности экономической политики.

Симптоматично, что при всем разбросе в оценках нового главы правительства и прогнозах его будущего курса практически все эксперты сходились во мнении о неизбежности серьезных корректив экономической политики. Само по себе это говорило о том, что смена премьер-министра не была случайной. Не было случайным и избрание именно Черномырдина. При обсуждении возможных преемников Гайдара на случай, если развитие событий привело бы к неизбежности его отставки, президенту назывались прежде всего две кандидатуры – Георгий Хижи и ЧВС (так Черномырдина начали называть практически сразу после его назначения премьер-министром). Первого активно поддерживал Верховный Совет, а точнее, лично его председатель, а Черномырдин был с самого начала кандидатурой именно президента.

Влияние Черномырдина на экономические (и кадровые) взгляды президента на протяжении 1992 года неуклонно возрастало: не в последнюю очередь благодаря тому, как на фоне общего кризиса российской экономики становился все заметнее коммерческий успех детища премьера – концерна «Газпром». Свидетельством тому стало назначение Черномырдина весной не только министром топлива и энергетики, но и заместителем председателя правительства, курирующим топливно-энергетический комплекс. Назначение это было тем более знаменательным, что впервые с момента прихода команды Гайдара на таком высоком посту оказался не просто старый «номенклатурный аппаратчик», а представитель высшей советской элиты – бывший министр союзного правительства. Очевидно, что без личного участия Ельцина такое назначение состояться не могло.

Поэтому вопрос следовало бы ставить так: каким образом новый премьер будет формировать свое правительство? Произведет ли смену его состава сразу, в отведенные ему указом президента сроки, или предпочтет тактику постепенного «выжимания» членов прежнего кабинета? При этом уже самые первые высказывания Черномырдина не оставляли сомнения, что работать со старым составом он не будет. По его словам, основным качеством будущего правительства должен стать профессионализм, под которым он понимал знание не только экономической теории, но и практики управления. Последнее как раз менее всего было присуще «кабинету ученых» Гайдара.

Ни один премьер в России не имел такого устойчивого положения, как Черномырдин. Помимо хороших отношений с президентом и авторитета среди директорского корпуса, он пользовался поддержкой подавляющего большинства членов парламента и влиятельных центристских сил. Тот факт, что он был утвержден в своей должности съездом, делал его относительно независимым не только от президента, но даже и от самого Верховного Совета. И тем не менее мало кто ожидал, что Черномырдин сразу пойдет на такой резкий шаг, как отстранение гайдаровской команды от власти.

Помимо чисто субъективной неготовности президента в тот момент проводить существенные кадровые перестановки в правительстве, были и объективные причины, по которым премьер мог воздержаться от «массовых увольнений». Подобный шаг вызвал бы болезненную реакцию перешедших в оппозицию рыночных радикалов и изначально поддерживавших их политических движений, прежде всего «Демократической России», сыгравших решающую роль в победе Ельцина на выборах в 1990 и 1991 годах. Как результат, обострившаяся политическая борьба лишила бы государство перспективы сохранения политической стабильности, которая является условием продолжения экономических преобразований.

С другой стороны, настороженно встретивший смену российского премьера Запад однозначно связывал прозападную ориентацию России с именем Гайдара. Уход вслед за ним и его команды мог привести к тому, что основные кредиторы России заняли бы выжидательную позицию. А это было чревато замораживанием жизненно необходимых для страны продовольственных кредитов.

Персональный состав Совета министров был утвержден 21 декабря 1992 года.

Сначала прошли переговоры «в узком кругу» при участии Бориса Ельцина, Виктора Черномырдина и вице-премьера Владимира Шумейко. Основным принципом формирования кабинета была объявлена «преемственность» в проведении экономических реформ и в персональном составе нового кабинета. Затем консультации продолжились уже в расширенном составе. Помимо Виктора Черномырдина и Владимира Шумейко, в них приняли участие вице-премьеры Анатолий Чубайс, Александр Шохин и министр экономики Андрей Нечаев. После завершения этих консультаций стало известно, что кроме Шумейко и Чубайса, ранее подтвердивших свое согласие работать с Черномырдиным, в новом правительстве остается и Александр Шохин.

До 1992 года все российские правительства были переходными. Настоящий кабинет первым создал Виктор Черномырдин.

Первое правительство, которое возглавил Черномырдин, было самым большим – узнать точно, сколько России нужно министров, в 1992 году было неоткуда, а запас карман не тянул. В первый кабинет входило 65 человек – 38 членов Совета министров, 7 руководителей федеральных ведомств (ГТК, Центробанка и др.) и 20 председателей Советов министров республик в составе России. Однако после принятия новой российской Конституции в декабре 1993 года количество портфелей было сокращено более чем вдвое. В составе кабинета помимо премьера осталось всего 28 министров и вице-премьеров. Впоследствии правительственная команда вновь увеличилась. В первом правительстве Черномырдина была всего одна женщина – министр социальной защиты Элла Памфилова. Злые языки говорили, что ее появление в правительстве было обусловлено теми же причинами, что и включение Валентины Терешковой в отряд космонавтов.

У рядовых министров не было почти никаких прав. Они даже не могли вызвать к себе ни одного другого члена правительства. Такая роскошь была позволена только вице-преьерам. Их количество тоже неоднократно менялось. Меньше всего их было в правительстве образца декабря 1993 года – четверо.

В январе 1993 года Минтопэнерго возглавил Юрий Шафраник. По его инициативе с 1 февраля цена на газ была увеличена в 3,6 раза.

В феврале «Газпром» впервые «отключил» Украину от газа за неуплату. Ограничение поставок длилось всего сутки. Газовый долг Украины превышал к тому времени уже 138 млрд руб., но на угрозы Москвы Киев отвечал, что перекроет трубу, по которой Россия поставляет газ в Западную Европу.

Уже в феврале 1993 года российские лидеры сделали ряд заявлений, которые, несмотря на преимущественно политический характер, могли служить «точкой опоры» для прогноза вектора структурной перестройки управления экономикой. О неизбежности этой перестройки впервые всерьез заговорили в кругах, близких к главе правительства. Эксперты полагали, что новое правительство, в отличие от гайдаровского, подобный шаг постарается сделать без лишнего шума, и в связи с этим реформа структур исполнительной власти будет, вероятно, проводиться постепенно и в несколько этапов. В итоге российский Совмин может стать очень похожим на союзный, что, однако, было бы лишь отражением реалий экономики, 95% которой приходилось на государственный сектор.

Мгновенно получило огласку в правительственных кругах заявление премьера, в котором он впервые явно противопоставлял свой кабинет предыдущему. С одной стороны, слова «мы не правительство-камикадзе, а нормальное российское правительство» недвусмысленно дали понять, что Виктор Черномырдин желает завершить продолжающийся полтора года «революционный период», болезненно переживаемый аппаратом. С другой стороны, совпав по времени с установочным заявлением президента о необходимости сосредоточиться на решении прежде всего экономических задач, слова премьера означали для посвященных неизбежность еще одной структурной перестройки системы управления народным хозяйством.

Перенос фокуса внимания высшего руководства с решения политических на решение экономических проблем означало неизбежность реформы управления прежде всего потому, что гайдаровская структура не позволяла реально контролировать ситуацию в экономике. Выступая под лозунгом «восстановления управляемости» народного хозяйства, новые идеологи реформы в кабинете Черномырдина указывали на неудачный опыт структурной перестройки правительства, предпринятой осенью-зимой 1991 года. Тогда была сделана попытка, по словам Геннадия Бурбулиса, превратить министерства в «базовый уровень реформы». Помимо чисто политической задачи сломать хребет союзному Совмину, такая концепция предполагала большую оперативность в доведении реформаторских заданий до низовых струк-

тур аппарата и предприятий. Априори ее авторы полагали, что именно бюрократическая иерархия является главным виновником «пробуксовки» реформы.

Уже первый месяц реализации управленческой концепции «министр – зампред» показал необходимость усиления координационных функций на высшем уровне Совета министров. Сосредоточенные в новой структуре – аппарате правительства – отраслевые отделы на глазах теряли связь с министерствами, которые, в свою очередь, стали наступать друг другу на пятки. Со временем начали нарастать противоречия и между вновь формирующимися ведомственными интересами. Решать задачи перспективного характера, опираясь на аппараты отраслевых министерств, оказалось невозможно. Провал практически всех (и без того немногочисленных) централизованных программ служил иллюстрацией прогрессирующего процесса «атомизации управления». Воссозданный специально для координации макрозадач институт вице-премьеров не смог переломить эту тенденцию, поскольку зампреды со своими малочисленными секретариатами были оторваны не только от аппарата правительства, но и от аппаратов министерств, и в результате, по словам помощника одного из них, «заместители главы кабинета стали последними, кто узнает, что же на самом деле происходит». Лишенные собственных каналов информации, они стали заложниками ведомств, поскольку из-за скорости оборота документов внутри Совмина отраслевые отделы полностью утратили оперативность.

Реформа структуры управления, как ожидалось, состоялась в направлении усиления координирующих функций аппарата Совмина.

Курс, которым Черномырдин собирался вести Россию, был сформулирован практически сразу после назначения: «Я как раз за рынок. А то, что мы хотим опутать нашу державу лавками и на базе этого поднять экономику, да еще улучшить благосостояние, – думаю, что этого не получится». За первые два дня своего премьерства Черномырдин произнес больше клятв о приверженности рынку, чем Гайдар за год.

В своей первой речи в новом качестве Виктор Черномырдин заявил, что он является сторонником «глубоких реформ, но – против обнищания народа». По его словам, реформа экономики должна была проводиться совместными усилиями «президента, правительства и съезда».

Говоря о приоритетах в политике правительства в российской аудитории, премьер указывал, что главное – остановить спад производства, оказать финансовую помощь предприятиям со стороны государства, восстановить управление госсектором, защитить госсобственность от незаконной распродажи.

Выступая же перед западной аудиторией (в январе 1993 года на Всемирном экономическом форуме в Давосе; поездка туда стала первым официальным визитом главы правительства за границу), он говорил о том, что «обратного пути нет»; что «без иностранных инвестиций не обойтись» и что «необходима финансовая стабилизация». По его словам, он «хотел бы развеять атмосферу недоверия, которая складывается на Западе вокруг нового кабинета России. Новый премьер, как он выразился, «не только за реформы, но и за их углубление и расширение» и не видит другого пути для дальнейшего развития России. Не ограничиваясь общими фразами, премьер-министр призвал западных бизнесменов активнее инвестировать в российскую промышленность, в первую очередь нефтегазовую.

Выступление Черномырдина было сразу же названо «сенсационным». Поначалу фигура Виктора Черномырдина вызывала на Западе некоторую настороженность, и наблюдатели с самой большой тщательностью присматривались к его даже второстепенным распоряжениям (как, например, запрет носить джинсы в аппарате правительства) с точки зрения их соответствия рыночным реформам. Однако как только премьер-министр России покинул трибуну в зале заседаний в курортном Давосе, его сразу окрестили «достойным преемником Гайдара».

Новая программа правительства России, которую премьер-министр озвучил в августе 1993 года на расширенном заседании кабинета, также вызвала большой интерес на Западе.

По словам министра финансов Бориса Федорова, программа, которая была написана лично премьером (а не Федоровым и Чубайсом), в тот момент убедила Запад, что с курса реформ Россия не сойдет.

Одной из первых новую программу проанализировала *New York Times*, расценив ее как «победу ориентированного на рыночную экономику крыла правительства». Газета подчеркивала, что Черномырдин как промышленник не поддержал попытку министра экономики и первого вице-премьера Олега Лобова «в советском стиле возродить основные принципы централизованного планирования». Цели же правительственной программы американские наблюдатели оценивали как благородные. Это относилось к обузданию инфляции (до 7% в месяц), стабилизации производства и сокращению бюджетного дефицита (до 10% валового национального продукта) уже к середине 1994 года.

Правда, некоторые западные экономисты высказывали беспокойство по поводу реальности поставленных задач, что могло отразиться и на предоставлении Москве кредитов и другого финансового содействия. Западные эксперты также отмечали, что Черномырдин поручил своим главным оппонентам – Лобову, Федорову и Чубайсу – представить конкретные предложения по правительственной программе. Это было расценено как стремление премьера примирить несовместимые экономические программы – подобно тому, как пытался сделать это Михаил Горбачев.

В январе 1994 года Черномырдин выступил в Давосе во второй раз. Российский премьер вновь не преминул воспользоваться давосской трибуной, чтобы заверить участников встречи – лидеров ведущих государств и крупнейших представителей мирового бизнеса – в неизменности курса российских реформ.

По мнению западных наблюдателей, выступление Черномырдина, как, впрочем, и его облик (премьер выглядел «слегка загоревшим и элегантно-спортивно одетым»), произвело на участников встречи благоприятное впечатление. Премьер убеждал собравшихся в необратимости курса реформ. Виктор Черномырдин также подчеркнул, что интеграция России в мировую экономику может быть ускорена ее полноправным участием в ведущих международных экономических и политических институтах, в том числе ЕС.

В октябре 1994 года эксперты «Ъ» оценили итоги почти двухлетней работы кабинета Черномырдина следующим образом. Темпы инфляции снизились с уровня 20–30% до примерно 5% в месяц. Не удалось предотвратить промышленный спад – он составил примерно 21–23%. Массовая безработица ликвидирована – численность официально зарегистрированных безработных не превышала 2 млн человек. Стихийный характер структурной политики привел к упрощению структуры промышленного производства. Эксперты также указывали на создание динамично растущей цивилизованной банковской системы: с начала 1993 года число коммерческих банков увеличилось почти в 100 раз, а их объявленный уставный фонд – в 19 раз. Правда, инвестиционная активность была низка – за два года объем инвестиций сократился почти на 40%. Были созданы многие элементы рынка ценных бумаг, в особенности сектора государственных ценных бумаг, что позволило правительству заявить об отказе в 1995 году от заимствований Центрального банка. С другой стороны, отмечалась нерациональность налоговой политики и одновременно – неумение добиться собираемости налогов, по показателям сопоставимой с цивилизованными странами. Эксперты также указывали на существенное повышение в валовом внутреннем продукте доли услуг (более 50%) и стабильно положительное сальдо торгового баланса.

Задуманная в 1994 году Виктором Черномырдиным новая правительственная реформа должна была привести к повышению роли министерств, федеральных ведомств, крупных промышленных компаний. В этом случае, по мнению Черномырдина, «вопросы будут решаться эффективнее, быстрее». В то же время премьер выступил за уменьшение числа вице-премье-

ров, сославшись на то, что в бытность свою министром газовой промышленности СССР он сократил число своих заместителей с 11 до 2 «без ущерба для дела».

Поскольку заявление Черномырдина прозвучало в период распределения полномочий между вице-премьерами, то было очевидно, что их селекция определялась кругом их обязанностей. Согласно проекту, наиболее широкими полномочиями должны были обладать первый вице-премьер Олег Сосковец (контроль над внутренней и внешней экономической политикой) и Юрий Яров (контроль над социальной и региональной политикой, а также над рядом бюджетных отраслей). Наиболее специализированный круг обязанностей был у вице-преьера Александра Заверюхи (аграрный сектор) и у Анатолия Чубайса (приватизация).

Очевидно, что параллельно с реформированием состава правительства новый премьер должен был шаг за шагом проводить и реформу экономического курса.

Положение явно менялось к лучшему. По словам Ельцина, несмотря на то что это происходило «незаметно для большинства граждан», президент и правительство ясно видели, «что точно направленная политика может привести к положительному перелому в экономике».

В ноябре 1994 года, пожалуй, впервые в истории постсоветской России произошло событие, которому официальные власти отвели едва ли не ключевую роль в формировании экономической политики на ближайшие три года. Совещание «Перспективы экономических реформ в России» было призвано повысить статус ежеквартально проводящихся «больших Совминов». Борис Ельцин лично вел совещание в Мраморном зале Кремля.

## Глава 3

### Спасение собственности. Трастовый договор и белорусский маршрут

*«С середины февраля 1994 года доступ к тексту договора имели только три человека в стране, – рассказывал сотрудник Белого дома. – Два подписанта и один из их общих начальников». Для обеспечения секретности эти трое не вели обычной служебной переписки по этому вопросу. То есть Олег Сосковец не получил письменного приказа подписать договор. Однако подписал. И теперь уже невозможно установить, были его действия санкционированы сверху или нет.*

В марте 1993 года Госкомимущество утвердило два распоряжения Анатолия Чубайса, которые регламентировали сроки и порядок продажи акций «Газпрома» на чековых аукционах: аукционы будут закрытыми, и право приобрести акции получают только физические лица, прописанные в регионе, где проводится аукцион. Основную работу по проведению аукциона делают сами подразделения РАО «Газпром». Такой порядок не только исключил участие в приватизации крупных независимых инвесторов, но и позволил топ-менеджерам «Газпрома» контролировать число участников аукциона. Таким образом, распределение акций не вышло из-под контроля газпромовских руководителей. Впоследствии «газовые генералы» смогли сконцентрировать основные пакеты акций в руках родственных им структур.

Анатолий Чубайс, которому всегда удавалось сделать открытой продажу акций предприятий за ваучеры, в случае с РАО «Газпром» оказался бессилем. Тень Черномырдина перекрывала все подступы к границам газовой монополии.

24 декабря 1993 года Борис Ельцин издал указ № 2296 «О доверительной собственности (трасте)». Этот указ – точнее говоря, не он сам, а факт его появления – и стал основой небывалой доселе комбинации. Напомним, что в ходе рыночных реформ часть акций «Газпрома» была «продана» за приватизационные ваучеры. Продажа акций жестко регулировалась. Приватизация газодобывающей отрасли, как и всего российского топливно-энергетического комплекса, проходила по особым схемам, введенным специальными президентскими указами. Коротко говоря, «Газпром» должен был быть поделен между своими. Казалось бы – чего же еще желать? Но оставался неподделанным очень важный кусок – те самые 40% акций, которые числились в федеральной собственности.

19 января 1994 года председатель правления РАО «Газпром» Рем Вяхирев направил премьер-министру Черномырдину письмо следующего содержания: «В связи с изданием Указа <...> от 24 декабря 1993 года "Газпром" просит Вас подписать Договор об учреждении доверительной собственности (трасте) между Правительством РФ и РАО "Газпром". Проект Договора и проект Распоряжения Правительства прилагаются».

В тот же день (очевидно, что эта была опереточная мизансценка), то есть 19 января 1994 года, Черномырдин откликнулся на письмо г-на Вяхирева, дав одновременно троим сотрудникам своего аппарата поручение «в трехдневный срок подготовить проект Договора к подписанию» и направить Олегу Сосковцу.

И вот проект Договора был готов. Ознакомимся с основными его положениями. Кстати, к нему прилагался проект распоряжения правительства, по которому РФФИ обязывался в соответствии с договором передать РАО «Газпром» сертификаты на 35% акций. Распоряжение должен был подписать (так значилось в проекте) первый вице-премьер Олег Сосковец, под договором же должны были стоять две подписи – Сосковца и Вяхирева.

Итак, учредителем траста – по договору – выступило («руководствуясь интересами дальнейшего развития экономических реформ») Правительство Российской Федерации, доверительным собственником – РАО «Газпром», а бенефициаром – федеральный бюджет РФ в лице Минфина. Договор заключается на три года без права расторжения по желанию сторон или бенефициара (единственное основание для расторжения – решение суда). «Предметом настоящего договора являются акции РАО "Газпром" первой эмиссии... в количестве 82 857 295 штук, что составляет 35% от общего количества акций... первой эмиссии». «...РАО "Газпром" в лице Председателя Совета Директоров принимает в траст акции РАО "Газпром"... а также все имущественные и неимущественные права, связанные с указанными акциями».

Ну, а кульминационный пункт Договора совершенно необходимо прочесть целиком. Вот он: «8. За осуществление РАО "Газпром" обязанностей доверительного собственника по настоящему договору ему устанавливается вознаграждение в виде безотзывного опциона, дающего право на приобретение по номинальной стоимости 30% акций РАО "Газпром" первой эмиссии (71 020 539 штук) из числа акций, закрепленных в федеральной собственности и переданных в траст по настоящему договору».

Далее тоже интересно, но длинновато, поэтому – снова выдержки. Выкупив опцион, «РАО "Газпром" осуществляет его реализацию с соблюдением правил действующего законодательства об акционерных обществах (регулирующего максимальный размер акций акционерного общества, которые могут находиться на балансе общества)» и «обязуется направить всю выручку от реализации акций, приобретенных в порядке опциона по настоящему договору, на финансирование технического перевооружения...» – ну и так далее.

Совершенно очаровательны были скобки, разъясняющие, какие именно правила законодательства РАО должно соблюдать, распродавая опцион. Само наличие этих скобок слишком ясно говорило о том, что никаких других «правил законодательства» в расчет брать не следует. Итак, полная свобода. Руководство «Газпрома» может поступать так, как ему будет угодно или приятно. Может продать эти акции с торгов или аукциона, а может – ограниченному списку лиц по еще более ограниченной цене, хоть по рублю за штуку, хоть по гривеннику. И выручку направить на финансирование технического перевооружения.

В соответствии с проектом договора несколько человек за исполнение в течение трех лет своих служебных обязанностей помимо зарплаты смогли бы получить по ими же назначенным ценам (то есть даром) около 30% газовой промышленности России.

Вот несколько чисто юридических замечаний.

Первое – и самое очевидное. По тому самому указу № 2296, «в связи» с которым Рем Вяхирев попросил правительство заключить договор о трасте, РАО «Газпром» не могло выступать доверительным собственником. В его уставном капитале доля государственной собственности была явно выше 25% (да и сам договор – о судьбе 35% принадлежащих государству акций). Значит, РАО не являлось покупателем по пункту 1 статьи 9 Закона о приватизации. А это значит, что по пункту 21 названного указа в доверительные собственники оно отнюдь не годилось. (Напомним заодно и пункт 11.4 программы приватизации: «представители администрации и работники акционерного общества не могут выступать в качестве представителей государства на собрании акционеров и в совете директоров».)

Второе. Вторично был нарушен Закон о приватизации и заодно уж «Положение о продаже акций»: акции первой эмиссии приватизируемого предприятия не могли выступать в качестве оплаты пусть даже очень ценных услуг, пусть даже такой солидной организации, как РАО «Газпром». В процессе приватизации акции (кроме льготных для трудового коллектива) только продавались через систему чековых и денежных аукционов, а также на инвестиционных конкурсах.

Третье. Поражала необратимость готовящегося подписания договора. Если уж отдавали акции в опцион, то опцион этот должен был быть безотзывным. Если уж заключали сам договор, то без права расторжения – иначе как по приговору суда.

Четвертое. Кроме общих фраз о том, что доверительный собственник обязуется управлять переданными ему акциями «исключительно в интересах бенефициара» (а в бюджет-то по договору перечислялись лишь 10% дивидендов), в договоре не было ни одной подсказки: а в чем, собственно, эти интересы заключаются? Не было фиксированных условий, заданных критериев эффективности, за нарушение которых можно было бы в судебном порядке расторгнуть договор «за неисполнение доверительным собственником обязанностей, возложенных на него настоящим договором, или злоупотребление им доверием, оказанным ему учредителем траста при заключении договора».

Да ладно, хватит про юриспруденцию. Ясно же, что совсем не в ней дело.

«С середины февраля 1994 года доступ к тексту договора имели только три человека в стране, – рассказывал сотрудник Белого дома. – Два подписанта и один из их общих начальников». Для обеспечения секретности эти трое не вели обычной служебной переписки по этому вопросу. То есть Олег Сосковец не получил письменного приказа подписать договор. Однако подписал. И теперь уже невозможно установить, были его действия санкционированы сверху или нет.

Вот как о продолжении этой истории спустя годы напишет Борис Немцов в своем блоге уже после смерти Виктора Степановича Черномырдина. «Весь 97-й год я боролся за то, чтобы вернуть 38% акций “Газпрома” государству. Акции эти были переданы в трастовое управление Рему Вяхиреву, тогдашнему председателю правления компании. Рыночная стоимость 38% в нынешних ценах – около 70 миллиардов долларов. А по договору их отдавали по цене виллы на Рублевке, где-то миллионов за 10 долларов. Я считал, что это грабеж России, акции надо вернуть, Черномырдин считал иначе и долго сопротивлялся разрыву трастового договора. И вот один раз прихожу я к Виктору Степановичу, говорю ему: “Виктор Степанович, ну давайте же уже заканчивать. Вернем акции, восстановим позиции государства и будем ответственно управлять компанией“. Черномырдин, глядя на меня в упор: “Послушай, ну что ты привязался к этому трастовому договору? Объясни, как это скажется на газоснабжении страны?” Я не знал, что ответить».

Ответ был очевиден. Несмотря на внешнюю алогичность трастового договора, позиция Черномырдина ясна. ЧВС действительно полагал, что так лучше не только для «Газпрома», но и для страны. По определению, назначение Черномырдина премьер-министром способствовало резкому усилению экономического влияния и финансового могущества «Газпрома». В ноябре 1993 года Борис Ельцин подписал указ о создании специального стабилизационного фонда для «Газпрома». На развитие газоснабжения «Газпрому» разрешалось отчислять в фонд до трети от своей надбавки к государственным ценам на газ для конечных потребителей. Указ предоставил «Газпрому» беспрецедентную льготу – средства, направляемые в фонд стабилизации концерна, не включались в налоговую базу.

В марте 1994 года «Газпром» вновь прекратил поставки российского газа на Украину – ее долг «Газпрому» превысил уже 1 трлн руб. «Газпром» требовал быстрого решения проблемы долга за счет уступки российской стороне части имущественных прав на газопроводы и украинские промышленные предприятия. 10 марта 1994 года в ходе российско-украинских переговоров было решено, что «Газпром» продолжит поставки газа на Украину в полном объеме. Украинская сторона обязалась в течение месяца представить график погашения своей задолженности за российский газ. График представлен так и не был, но от газа Украину по политическим мотивам не отключили. Уже тогда инстинктивно почувствовав будущие газовые войны, Черномырдин способствовал расширению возможностей для российского газового транзита.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.