

Геннадий Фадеев: «Я люблю инакомыслящих»



В апреле трижды начальник дороги, дважды министр путей сообщения России и первый президент ОАО «РЖД», а ныне член Совета директоров компании и помощник премьер-министра **ГЕННАДИЙ ФАДЕЕВ** отметил свое 70-летие. Накануне юбилея с ним встретился корреспондент журнала «РЖД-Партнер».

Беседовал АНДРЕЙ ГУРЬЕВ

ЗНАЧИТ, ТАК НАДО БЫЛО!

– Геннадий Матвеевич, Вы целенаправленно стремились сделать большую карьеру или все складывалось как-то само собой?

– Бывает так, что человек намеренно создает условия для того, чтобы его заметили, занимается пиаром, организовывает какие-то ходатайства, просит посдействовать людям с высоким положением. У меня этого не было, как не было никогда и той руки, которая бы вела меня по жизни. Я всего достигал своим умом и поднимал себя сам. А повышение по службе происходило, видимо, только по результатам моей деятельности. Я очень люблю работать. Такая деталь: в институте я был включен в группу студентов для стажировки в Киеве на только что появившейся ЭВМ. Почти все, кто тогда поехал туда, позже стали учеными. А вот меня не прельщало такое предложение. Меня манило на станцию, образно говоря, переводить стрелки, формировать поезда. И я тогда отказался. Наверное, говоря сегодняшними терминами, я уже

в то время ощущал себя неким «антикризисным менеджером». Помню, будучи совсем еще молодым, я создавал, например, новое Тайшетское отделение на Транссибе. Или вот характерный пример. В конце 1982 года (я был тогда начальником Красноярской дороги) мне позвонил только что назначенный министр путей сообщения СССР Н.С. Конарев и предложил занять пост его заместителя. Я отказался, сказав, что еще не готов к этому. Спустя два года мне было предложено возглавить Октябрьскую дорогу. И я поехал туда с большим желанием. К тому времени я уже отлично изучил дороги Дальнего Востока и Сибири, и мне необходимо было узнать особенности работы железных дорог в европейской части страны. А в 1987 году Конарев опять предлагает мне должность его заместителя. И вот тут я почувствовал, что теперь уже хорошо подготовлен к этой работе. Мне кажется, этот факт говорит о том, что я не являлся карьеристом. В то же время, начиная еще со школьных лет, был всегда в лидерах – капитаном футболь-



ной команды, старостой в институте все пять лет, бригадиром на рыбной путине в студенческих отрядах и т.д. И даже в Правительстве В.С. Черномырдина Президент Б.Н. Ельцин называл меня «бригадиром». Вот так.

– На Октябрьской дороге еще долго вспоминали о Вашей строгости, требовательности, даже жесткости. Например, поговаривали, что от Вас с инфарктами людей выносили. А как бы Вы сами определили стиль Вашего руководства людьми?

– Знаете, я люблю людей. Все мы имеем разную подготовку, но каждый должен, занимая тот или иной пост, соответствовать ему. А если кто-то еще и показывает, что объективно претендует на более ответственный участок, то я всегда это вижу и запоминаю такого человека. Когда я приехал на Октябрьскую, то начал строительство третьих путей на полигоне от Обухово до Тосно, так как там это было одно из самых узких мест. Когда заполнялась Сортировочная система в Ленинграде, через пару часов вставал и главный ход на Москву. Я понимал, что искусство управления – это прежде всего умение не создавать помех для соседа. И вот помню, мы приехали на перегон Славянка – Обухово и я говорю: «Сегодня первое июня. До 31 июня мы строим третий путь и открываем его со скоростью 60 км в час». А начальник отделения Борис Дмитриевич Громов (большой трудяга, до сих пор вспоминаю о нем с огромной теплотой), как мне потом передали, сказал: «Ну, приехал, фантаст. Ничего у него не получится!» Скажу честно: это меня подзавело. И мы открыли перегон на день раньше установленного срока. Но были и другие случаи. Ищу как-то начальника службы движения, а он, оказываясь, под окном моего кабинета в рабочее время валяется в пьяном виде. Я это увидел и уже через полчаса подписал приказ о снятии его с занимаемой должности, а материал направил на коллегию. В другой раз уволил начальника Мурманского отделения – и тоже за злоупотребление спиртным. А как же! Наша работа связана, прежде всего, с безопасностью движения. Вот с этой точки зрения я был действительно тверд в своих решениях. Но никаких инфарктов, конечно, не было. Я многого требовал, однако при этом всегда думал про себя: а созданы ли для этого соответствующие условия? Да, бывало, я видел, что это не так, но тогда говорил работнику: мои требования были завышены, но ты мог это сделать, ты способен на это. Человек, который сам все испытал, не может применять какие-то несправедливо жесткие меры к тому, кто невиновен. Я хочу это подчеркнуть. Почему я захожу в любой рабочий коллектив, образно говоря, открывая дверь ногой, то есть не боясь аудитории? Потому что мне известно – они обо мне все знают. Ведь когда ты начинаешь поучать людей, они сидят, слушают и думают: но ты ведь сам так не делаешь, а от нас требуешь этого. Вот это всегда

должен иметь в виду руководитель. Когда ты учишь чему-либо человека, он про тебя всегда подумает: а какой специалист ты сам, как у тебя в семье, на что ты живешь, как себя ведешь и т.д. Вот это я все соизмерял, когда выходил на любую аудиторию, и был готов ответить на любой вопрос.

– То есть командир должен иметь право сказать: «Делай, как я» – и только тогда что-то требовать от подчиненных?

– Помню, будучи начальником дороги, я возвращался в Красноярск поездом с тяжелого крушения на линии Тайшет – Абакан. За двое суток выдаюсь поспать всего часов пять в вагоне. Вдруг слышу: стучат. Выхожу, вижу сход цистерны на мосту через Енисей – одной тележкой с повреждением мостового бруса. Уже идут восстановительные работы, и начальник службы пути Владимир Никитич Зеленый их возглавляет. Я начал было ему говорить, что медленно работаешь и т.д., а он мне отвечает: «Знаете что – или Вы сами тут все делаете, или не мешайте мне восстанавливать». Мне это очень понравилось! Я люблю таких людей. То есть он уверен в себе! Он специалист в своей области! И я ему сказал: «Хорошо, доложишь через два часа, но если не откроете движение, я сделаю соответствующие выводы за срыв восстановительных работ». Я никогда не считал себя специалистом во всех вопросах железнодорожной отрасли. Нет. Но я из опыта знал, кто может сделать ту или иную работу, какими силами, с каким качеством и сколько для этого понадобится времени.

– Можно ли, по Вашему мнению, назвать Ваш стиль работы авторитарным?

– Однажды, работая на Октябрьской дороге, я принял решение о реконструкции станции Бабаево. Там первым секретарем райкома партии была женщина, не помню фамилию. Ее избрали делегатом на XXVII Съезд КПСС, она готовилась выступать и в своем выступлении собиралась говорить о моей авторитарности руководства дорогой. Эта женщина приехала к министру Конареву согласовать свое выступление. Он ей сказал, что она не права. Так или иначе, но она не выступала. Но, видимо, какие-то основания называть мой стиль работы авторитарным все-таки были. Я в этом вижу скорее постановку слишком больших задач в надежде, что они, тем не менее, будут выполнены. В чем-то другом уловить какую-либо авторитарность мне трудно. Но в стратегическом плане все принимаемые мною решения подтвердились. Возьмите самый главный вопрос – о судьбе наших железных дорог. Я их сохранил. Что мне помогло это сделать – авторитарность, настырность, знание дела, умение доказать, собрать союзников? Думаю, все вместе взятое. Но не будь этой позиции – все сложилось бы иначе. Ведь у минист-

ра транспорта той поры Виталия Борисовича Ефимова в конце 1991 года был подготовлен указ о ликвидации МПС. Спустя 15 лет Е.Т. Гайдар высказался по этому поводу: «То, что работали железные дороги в тот период, – это подвиг, равному которому не было во второй половине прошлого века». Когда, казалось, в стране уже не осталось ничего надежного, я сказал однажды Б.Н. Ельцину: «Вы имеете в руках полностью управляемую отрасль. Если Вы мне скажете: «Фадеев, разверни все поезда в обратном направлении», – то через час я Вам доложу, что все поезда развернуты». Потом он иногда шутил: «Геннадий Матвеевич, а у Вас куда сегодня поезда идут?» Я отвечал: «В нужном направлении, Борис Николаевич». В итоге сегодняшнего результата мы достигли именно благодаря сохранению отрасли в те годы. Поэтому была авторитарность или нет – судить не мне, но значит, в то время так было надо.

ЗАПАД ПРОСТО «УГОРАЛ»!

– В начале 1990-х годов начальник Октябрьской дороги А.А. Зайцев выступал с планом акционирования железных дорог при сохранении их в управлении государства. Вы не поддержали эти идеи и в дальнейшем практически запретили все разговоры на такие темы. Считаете, что было еще слишком рано?

– Хороший вопрос, но Вы здесь неправы в чем? Сам факт выноса предложений Анатолия Александровича Зайцева на коллегию говорит о том, что я не препятствовал этому и ничего не запрещал. Наоборот, я даже, можно сказать, инициировал рассмотрение данного вопроса, ибо, еще одна деталь, – я люблю инкогнито. И этого у меня никто не отнимет. Я всегда говорил: лю-

МОЯ ПОЗИЦИЯ ВСЕГДА ЗАКЛЮЧАЛАСЬ В ТОМ, ЧТОБЫ СОХРАНИТЬ ЖЕЛЕЗНУЮ ДОРОГУ В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ, НЕ ДАТЬ ЕЕ РАЗВАЛИТЬ, КАК ЭТО БЫЛО СДЕЛАНО С ДРУГИМИ ВИДАМИ ТРАНСПОРТА





бой руководитель обязан уметь выслушать иное мнение, вне зависимости от того, примет он его потом или нет. Когда Зайцев выступал с идеей акционирования уже довольно долго, я сказал: «Подготовьте этот вопрос, привлечите консалтинговые компании, и мы проведем коллегию». Состоялось рассмотрение. И все увидели (включая самого Зайцева), что вопрос совершенно сырой, последствия предлагаемых решений не проработаны и никакого понимания в умах людей не вызывают. Но и тогда эти предложения не были отвергнуты коллегией, а было решено продолжить изучение темы. Мне очень важно было не погасить эти ростки. Ведь отрасль в то время уже оказалась, по сути, в неправовом поле, и я знал, что долго такая ситуация продолжаться не сможет.

– В 1995 году Вы провели просто «драконовский», запретительный в разрезе реформирования закон «О железнодорожном транспорте», в 1996-м организовали закрепивший консервативный курс Съезд железнодорожников, выступали в том же духе даже еще в конце 90-х годов, а в 2002-м энергично взялись за реформу и, можно сказать, виртуозно реализовали этап разделения функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности. Как Вы сами объясняете такие метаморфозы?

– Вы знаете, мне практически этот же самый вопрос задавал в Государственной думе один из лидеров КПРФ Е.К. Лигачев, когда в 2002 году рассматривался

пакет новых законопроектов. Действительно, в законе 1995 года было записано, что железнодорожный транспорт – это федеральная собственность, которая акционированию не подлежит. И вдруг тот же министр защищает новый закон «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта», который как раз подробно расписывает, как это акционирование может осуществляться. Лигачев берет слово и говорит: «Мы Вас в 1995 году поддерживали под аплодисменты, а сейчас Вы делаете обратное. Как это понимать?» А я ему говорю: «Егор Кузьмич, Вы что, не видите разницы во времени, в политике, в экономике и главное – в содержании проекта закона, который я защищаю»? Я стал объяснять, что в новом законе в 8-й статье записано мощнейшее обременение на изъятие из оборота целого ряда активов железных дорог. Причем это была именно та группа основных фондов (магистральные пути, станции, локомотивные депо, стратегические объекты и т.д.), сохранение которых в руках государства как раз и обеспечивает управляемость перевозочным процессом. И если эти положения в законе сохранятся, я за последствия реформы спокоен. Вот поэтому я совершенно свободно выходил на трибуну и с чистой совестью говорил, что мои принципы защиты государственной собственности не изменились. А почему же, спросите Вы, тот старый закон был такой жесткий, консервативный? Да потому, что время требовало. Вы сегодня не боитесь летать

самолетами, учитывая состояние нашей гражданской авиации? А морской торговый флот у страны сегодня есть? А речной? Может быть, у нас сегодня автомобильный транспорт соответствует требованиям времени? Поэтому моя позиция всегда заключалась в том, чтобы сохранить железную дорогу в федеральной собственности, не дать ее развалиться, как это было сделано с другими видами транспорта.

– Кстати, сейчас в Правительство внесена так называемая Целевая модель рынка железнодорожных транспортных услуг, где предлагается создать не одну, а последовательно две большие Грузовые компании, в которые войдет основная часть парка вагонов ОАО «РЖД». Вы и сегодня выступаете против приватизации основных железнодорожных фондов, хотя бы вагонного парка?

– Это предложения, которые будут обсуждаться, а дальше, как я говорю, хозяин – барин. В государстве есть Правительство, ему и решать. Передача федерального грузового парка вагонов в частные руки – глубоко ошибочный шаг. Рост цен на перевозки грузов железнодорожным транспортом резко увеличится, ибо они выйдут из-под государственного регулирования.

– Вы могли бы привести какой-нибудь конкретный пример, как Вам приходилось отбиваться в 1990-е годы от планов по приватизации железнодорожного транспорта?

– С момента образования МПС России в январе 1992 года этот вопрос практи-

чески не снимался с повестки дня, и самым острым был период с 1992-го по 1995 год. Мы три года работали над законом «О железнодорожном транспорте». Это же было просто мучение! Пришли молодые реформаторские силы – и что им там Фадеев, что эти «державные» методы управления! Они господствовали на заседаниях Правительства, на всех совещаниях. Словом, очень трудно было в такой обстановке разработать и провести через Правительство такой закон. Зато когда в 1995 году я вышел с этим законопроектом на трибуну Государственной думы, зал зааплодировал, и я предложил принять его сразу в двух чтениях. Так и сделали. Вообще тот период был наполнен такими событиями, когда, образно говоря, все висело на волоске. Я расскажу об одном из них. В 1995 году Россия брала большие займы в Международном валютном фонде. Но эти деньги давались только под определенные обязательства. И вот однажды на заседании Правительства рассматривался очередной заем. Документы выдали уже в ходе заседания. Я открываю этот большой доклад в интересующем меня разделе и читаю: начать приватизацию железнодорожного транспорта с сентября 1995 года. Чем дальше читаю, тем больше ужасюсь и не нахожу себе места. Председательствующий В.С. Черномирдин говорит, что, дескать, времени мало, над этим документом много работали все министерства, есть все согласования и поэтому предлагается принять без обсуждения. Я поднимаю руку. Зная меня, премьер мне слова не дает. Тогда я встал и начал громко говорить. Он мне: «Ты что там кричишь?» А я: «Виктор Степанович, буду кричать, чтобы стенографисты не пропустили ни одного слова. Я выскажу свое мнение, ибо речь идет о развале железных дорог страны». Он говорит: «О каком развале ты говоришь?» А я: «Вы сами-то читали этот документ? Откройте страницу, где написано, что нужно начать приватизацию железных дорог. Чернила закона еще не высохли! Мы же сталкиваем Думу с Правительством. Я категорически против!» В результате документ отправили на доработку. Кстати, на том заседании меня поддержали многие министры.

– Но если бы Вы не выступили, то обязательства по приватизации были бы приняты?

– Конечно! Возможно, что потом могли бы сказать: время прошло, надо скорректировать наш подход. Но ведь это был юридический документ! Запад же просто «угорал», оттого что я держу железные дороги в руках государства.

– Можно ли констатировать, что в целом Вы себя весьма неуютно чувствовали среди российской элиты 1990-х годов?

– На самом деле в те годы этот вопрос у меня присутствовал. Принимались совершенно не проработанные и неординарные с точки зрения пос-



ледствий решения! Мне было крайне трудно воспринимать многое, что тогда делалось. Но я хочу сказать, что такие политики, как Гайдар, Бурбулис, Хасбулатов, Ельцин – они ведь меня поддерживали. Никогда с их стороны не было каких-либо упреков в мой адрес. А если еще раз углубиться в этот вопрос – почему поддерживали, то, знаете, думаю, не до железнодорожного транспорта было. Наверное, так. Помню, как-то мы проводили сетевое селекторное совещание с участием целого ряда представителей властных структур. И когда они увидели, как от Сахалина до Калининграда вся эта железнодорожная машина – любая дорога, любая станция – четко и с ходу докладывает и контролирует ситуацию, то у всех возникло только одно ощущение: не надо здесь ничего трогать! Система работает, не задает вопросов – и слава богу! То есть в то время они, говоря языком классика революции, не решились захватывать вокзалы. Ну а когда стало проявляться, что многие решения были просто ошибочными, то тем более вес и значимость моей позиции начали возрастать. Многие понимали, что если создать, скажем, 17 акционерных железнодорожных компаний (по количеству железных дорог) и, например, Забайкальская поднимет тарифы, то с Запада на Восток будет просто не проехать. Там же у нас нет никаких параллельных дорог для действия конкурентных механизмов.

– Хотелось бы все-таки вернуться к Всероссийскому съезду железнодорожников, который проходил 17–18 мая 1996 года. Долгое время официальная точка зрения гласила о том, что именно этот форум и положило начало реформе. Но есть и другое мнение, что он был устроен как раз для укоренения принципа «что бы не делать, лишь бы ничего не менять». Зачем Вы организовали этот съезд в действительности?

– Реформа железнодорожного транспорта – это такое ответственное решение, которое должно приниматься не кулуарно, а именно на таких съездах, где участвуют лучшие представители отрасли от рабочего до министра. Интересно, что тогда все подумали, будто это я специально провожу съезд в рамках предвыборной компании Президента России. На самом деле этого не было. Более того, слово было предоставлено в том числе и тем, кто находился в оппозиции к Б.Н. Ельцину. А сам он именно по этой причине и не пришел на съезд (хотя первоначально это планировалось), а лишь подписал Указ, в котором была одобрена программа развития железнодорожного транспорта РФ до 2005 года. Помню, мой доклад был подготовлен к 1 мая и я все девять праздничных дней просидел над ним, выверяя каждое слово. И вот, выступая

на съезде, я сказал, в частности, что главный вопрос предстоящей реформы – это отделение перевозок от инфраструктуры с целью создания действительно равных условий для конкуренции перевозчиков. Можно ли было пойти в то время на такое разделение? Я был категорическим противником этого и в 1990-м, и в 1995-м, и в 1999-м, когда начинали работать над Программой структурной реформы, и в 2001 году, когда Правительство ее принимало. При этом даже Г.О. Греф со мной соглашался и, как известно, в Программе записали, что только в конце третьего этапа (2010 год) надо вернуться к этому вопросу и дать оценку относительно создания соответствующих условий для отделения. Вот об этом я и заявил уже тогда, в 1996 году на съезде. Я открыто поставил вопрос: готово ли Правительство сегодня взять инфраструктуру на себя? И сам после намеренной паузы ответил: нет, не готово. Это было смелое историческое заявление. Прошло уже более десяти лет, а Правительство и по сей день не готово субсидировать инфраструктуру, как это делается в тех странах, где прошли аналогичные реформы. То есть я был прав. И бывшие, и настоящие политики – все говорят: Фадеев не дал развалить железные дороги. А что я за силой такой обладал, что не позволил этого сделать? У меня было много союзников. И главный из них – это все труженики отрасли. Помню, еду как-то, будучи министром, в машине и слышу по радио передачу, в которой вице-премьер А.Б. Чубайс отвечает на вопросы радиослушателей. Его спрашивает некая Клавдия Ивановна со Свердловской области. Вот, дескать, почему так – все кругом акционируется, а железные дороги нет? И Чубайс отвечает: «Вы задали для меня самый трудный вопрос. Ну не получается у меня с министром путей сообщения Геннадием Матвеевичем Фадеевым». А я сижу и думаю: боже мой, если Клавдия Ивановна действительно так считает, может быть, я на самом деле что-то не так делаю? Правда, мне потом подсказали, что нельзя быть таким наивным – все же срежиссировано! На самом деле ко мне поступали тысячи писем, звонков, личных обращений со словами благодарности как от работников МПС, так и, самое главное, от наших пассажиров, клиентов, за сохранение железных дорог в федеральной собственности.

ВОТ И ВСЯ РОДНЯ!

– Геннадий Матвеевич, после президентских выборов в июне 1996 года Вы не получили предложения войти опять в состав Правительства. Не ожидали такого оборота дела? Сильно переживали?

– То, что отставка была для меня неожиданной, – это факт. Только что прошел съезд, одобрена стратегия, отрасль начала подниматься, я еще был не пенсионер и полон сил, пользовался большим авторитетом – и вдруг отставка. Сам я, конечно, не пошел уточнять причину, но общий фон был такой: ну а что тут удивительного – идет ротация кадров. На самом деле, В.С. Черномырдин, конечно, чувствовал мою руку в Правительстве, и это ему не всегда нравилось. А кто пришел в новое Правительство? А.А. Большаков – первым вице-премьером, его друг Зайцев – министром путей сообщения. Это люди, которые организовали провальное РАО «ВСМ». Я тогда был категорическим противником строительства высокоскоростной магистрали и финансирования этого проекта из государственного бюджета. Ну а кому понравится такая позиция?

ПЕРЕДАЧА ФЕДЕРАЛЬНОГО ГРУЗОВОГО ПАРКА ВАГОНОВ В ЧАСТНЫЕ РУКИ – ГЛУБОКО ОШИБОЧНЫЙ ШАГ. РОСТ ЦЕН НА ПЕРЕВОЗКИ ГРУЗОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМ ТРАНСПОРТОМ РЕЗКО УВЕЛИЧИТСЯ





– Характерно, что Правительство июля 1996-го – апреля 1997 года историки называют каким-то «странным», совершенно не использовавшим послевыборный потенциал, когда традиционно можно принимать сильные решения, причем даже из разряда непопулярных. Вы отнесли бы такую оценку, в частности, к МПС?

– Это было время, потерянное для отрасли.

– Когда министром стал Аксененко, Вы восприняли духом? Кстати, а правда пишут, что Вы были практически родственниками, женаты на сестрах?

– Да что вы! Нет, конечно, никакие мы не родственники! Вот как дело было. Начало 70-х годов. Я – начальник Нижнеудинского отделения Восточно-Сибирской дороги. Заходит ко мне кадровик и говорит: «Тут товарищ один просится к нам на работу, но при условии, если квартиру дадим». Это был Аксененко. Мы его взяли дежурным по станции в Нижнеудинске. Я всего этого не помню, но мне потом сам Николай Емельянович рассказывал, что я ему и ключи от квартиры вручал. А вот когда мы его назначили начальником станции Азей, это я уже помню. Потом я уехал в Красноярск, затем в Ленинград и эту фамилию практически забыл. А Аксененко тем временем работал опять в Нижнеудинске, затем переехал в Воронеж. Но однажды он явился ко мне на Октябрьскую дорогу и говорит: «Я хочу с Вами работать». Я его вспомнил и сказал: «В Ленинград взять не могу, а вот

в Мурманск поедешь? Там начальником отделения работает Зайцев, он по специальности локомотивщик, а ты – движенец. Вы в паре должны хорошо сработаться». Он без всяких вопросов согласился, оформился и быстро уехал на новое место работы. И когда они вместе с Зайцевым там возглавили отделение – оно, образно говоря, превосходил Зайцева с точки зрения своей работоспособности, ибо был в этом смысле всегда чрезвычайно сильным работником. Затем Н. Аксененко возглавил Ленинград-Финляндское отделение, которое осуществляло огромные пригородные и грузовые перевозки. Он и в этой должности очень хорошо себя проявил. Не буду пересказывать весь его послужной список, но, как известно, будучи министром, я предложил ему должность своего заместителя по пассажирским перевозкам. Упомяну такую деталь. В марте 1999 года Николай Емельянович отмечал 50-летие, и на юбилей была приглашена элита, включая все Правительство. А буквально за десять дней до этого я был назначен начальником Московской дороги. И вот во время торжества Аксененко подводит меня к Чубайсу и представляет: «Начальник Московской дороги». У того это сообщение вызвало полное изумление на лице! А далее Николай Емельянович, открывая официальную часть, поблагодарил всех и говорит: «Разрешите первое слово предоставить человеку, не будь которого, не было бы и сегодняшней нашей встре-

чи. Ибо он в моей судьбе сыграл главную роль и, по сути, назначил меня тем, кто я есть». И слово предоставил мне. Вот и вся «родня».

– В октябре 2001 года на Аксененко завели уголовное дело и вскоре отправили в отставку. В начале 2002-го Вам вновь предлагают стать министром. Это тоже было неожиданно?

– Сначала дело завели не на него, а на меня как на начальника Московской дороги за неуплату налогов в федеральный бюджет, хотя в этом отношении дорога вела себя очень дисциплинированно. Складывалась странная ситуация. Налоги в федеральный бюджет МПС платило, согласно решению министра, централизованно, в то время как юридическую ответственность за неуплату налогов нес начальник дороги. Я резко поставил этот вопрос на Ассамблее начальников дорог в начале сентября 2001 года в Сочи, на которой были все члены коллегии во главе с министром. В то время было открыто более трехсот уголовных дел на руководителей высшего и среднего звена, а затем, как известно, под следствием оказался и сам министр. И тем не менее того, что Аксененко получит отставку, я не ожидал. Помню, перед Новым годом я взял отпуск и уехал в Питер. И вдруг 3 января в программе «Время» объявляют Указ Президента об освобождении министра путей сообщения от работы. Одновременно мне звонят – прибыть к премьеру М.М. Касьянову завтра утром, то есть 4-го числа. Я, что

называется, шапку в охапку и в Москву. Естественно, понимаю, что речь может пойти о моем назначении, а сам думаю: мне уже 64 года, нужно ли это и т.д. А жена успокаивает: «Ну что ты переживаешь, он просто посоветуется с тобой о том, кто может возглавить отрасль». Прихожу к М. Касьянову в 10:00 и он говорит: «Геннадий Матвеевич, кто, как не Вы, может в этой ситуации посоветовать: кто может возглавить отрасль в создавшейся ситуации?» Я вроде как улыбнулся, а он: «Что такое?» Я отвечаю: «Да вот жена как в воду глядела насчет «посоветуется». И далее спрашиваю: «Это профессионал должен быть или со стороны?» М. Касьянов говорит: «Только профессионал». Я ему называю одну фамилию, мы ее подробно обсуждаем, вторую, а он прерывает: «У Вас еще есть кандидат? Ладно, не надо тратить время, потому что речь идет о Вас». Вот как произошло это назначение.

– Как Вы считаете, причины отставки Аксененко носили в основном политический характер?

– Знаете, не вдаваясь в политику, я бы сказал, что оснований для возвращения ко мне было более чем достаточно. Ну, судите сами, отрасль задолжала в федеральный бюджет более 100 миллиардов рублей. Далее, свыше 300 тысяч вагонов было отставлено в резерв, а на самом деле они были неисправны, потому что с них снимали запасные части для ремонта остального парка. А в это время начала подниматься экономика, и заявки на перевозки стали уверенно расти. Также, как известно, в инвестпрограмму на 2002 год закладывались совершенно в тот момент непозволительные для состояния отрасли проекты века – железнодорожный мост на Сахалин, продление Транссиба в Европу, строительство железной дороги к Эльгинскому месторождению угля и др. В целом же финансовая обстановка была явно нездоровой. При этом у начальников дорог в этом смысле практически не было реальных прав, что, конечно, просто отбивало у них «аппетит» к работе.

– В целом Вы с удовлетворением восприняли новое назначение?

– Я ведь был уже третий год начальником Московской дороги и членом коллегии, то есть пришел не из отставки. Поэтому какие-то раздумья относительно финансово-экономического и оперативного руководства отраслью меня абсолютно не тяготили, а тяготила меня реформа. К тому времени уже более полугода назад было принято Постановление Правительства № 384 о реформировании, уже был дан старт преобразованиям и нужно было принимать решения по реализации утвержденных планов. После М.М. Касьянова меня принял Владимир Владимирович Путин, и мы подробно обсудили состояние дел в отрасли и вопросы ее реформирования.



– Вы ведь до этого уже встречались с Президентом В.В. Путиным?

– Да, в частности, он мне как начальнику Московской дороги вручал орден «За заслуги перед Отечеством» II степени, причем в зале коллегии МПС. Стати, впервые за всю историю железных дорог тогда глава государства лично посетил министерство. И он сказал дословно следующее: «Я думаю, что Вы все меня поддержите. Мы начали вручение наград именно с начальника Московской железной дороги, потому что то, что сделал этот человек для страны и для отрасли далеко выходит за рамки железной дороги». А перед этим мы встречались на Демидовском машиностроительном заводе и проехали на новой электричке. Я ему напомнил, что он, выступая как-то на совещании, критиковал железнодорожников за то, что мало делается для комфорта пассажиров. И, когда мы выходили из электрички, спросил его: «Владимир Владимирович, Вы так и не сказали – как Вам поезд-то?» А он отвечает: «Вы знаете, я однажды проехал под Ла-Маншем и подумал: боже мой, когда же у нас будут такие поезда? И вот сейчас говорю – наши не хуже». Было очень приятно это услышать.

ПО ДУХУ И ПРИНЦИПАМ ЖИЗНИ

– Геннадий Матвеевич, в любом Вашем выступлении, касающемся реформы, как правило, всегда присутствовал абзац, где Вы говорили, что частные операторы подвижного состава – это партнеры, с ними нужно сотрудничать и т.д. Но возникало такое ощущение, что это Вы говорите лишь по необходимости, отдавая некую дань рыночной риторике, а на самом деле Ваша душа ну не лежит к частнику, хоть ты что делай! Это так?

– Вы задали мне интересный вопрос. Дайте подумать... То есть не лукавил ли я, когда говорил так или писал? Прежде всего, я строго следовал Программе структурной реформы. Там записано, что на третьем этапе у частных компаний должно быть не более половины всего вагонного парка. И действительно, парк собственности все время нарастал. При этом цистерн стало уже значительно больше, чем 50%. Хорошо ли это? По крайней мере, намерения гордиться такой тенденцией у меня никогда не было. Признаюсь, что и с руководителями даже крупнейших операторских компаний я не был знаком близко. Честно скажу, как-то все руки не доходили. Понимаете, на мне лежала огромная ответственность за работу гигантского производственного и социального организма, каковым являются железные дороги страны. Работе других компаний я уже не мог уделять какого-то большего внимания.

Если я не ответил на Ваш вопрос, то, наверное, и не отвечу. Не задумывал-

БИОГРАФИЯ

Фадеев Геннадий Матвеевич

Родился 10 апреля 1937 года в г. Шимановске Амурской области. Окончил Хабаровский институт инженеров железнодорожного транспорта. Работал дежурным по путям станции Тайшет Восточно-Сибирской железной дороги, маневровым диспетчером, дежурным по станции, главным инженером станции, начальником отдела движения отделения дороги. С 1967 по 1977 г. – начальник Нижнеудинского, Тайшетского и Красноярского отделений ВСЖД. Затем первый заместитель начальника дороги, с 1979 по 1984 г. – начальник вновь образованной Красноярской железной дороги. С 1984 по 1987 г. возглавлял Октябрьскую железную дорогу. В 1987 году назначен заместителем министра путей сообщения СССР, в 1988 г. – первым заместителем министра. С 1991 г. – и.о. министра.

ся, откровенно говоря, об этом. Но какого-либо лукавства у меня точно никогда не было.

– Есть точка зрения, что по своему пониманию того, как работает эффективная экономика и как ею нужно управлять, Вы все-таки остались ближе к позициям так называемых «красных директоров», не увидели в рыночных методах работы каких-то больших преимуществ. Вы с этим не согласны?

– Вы знаете, мы принимали и принимаем такие решения, что оценить их точно с точки зрения последствий пока невозможно. Нужно время. Но оно уже показало, что проведенные в транспортной системе России реформы (кроме железнодорожного транспорта) являлись глубоко ошибочными. И эту реформу провели не «красные директора», а «рыночники». Сегодня же с большим трудом возвращается роль государства в активах транспорта. Для чего в настоящее время серьезно меняется правовая и законодательная база, и этим, по сути, большую часть времени и занимается министр И.Е. Левитин – будь то авиация, порты, водный транспорт и т.д. В 1993 году мы с тогдашним министром транспорта России В.Б. Ефимовым участвовали в Европейской конференции министров транспорта на острове Крит. Заседание открыл глава Минтранса Греции и предоставил первое слово министру торгового флота этой страны. А я говорю: посмотри Виталий, два министра. Потому что 85% бюджета Греции дает ее морской торговый флот – один из самых великих в мире перевозчиков. И они не думают ликвидировать Министерство торгового флота, хотя у них также есть и Минтранс. Значит, эту страну такая ситуация устраивает. Сегодня все удивляются успехам Китая. Но ведь там Министерство железных дорог осталось. А почему Запад на КНР не давит? Потому что Китай не нуждается в замствованиях. Вот как государство себя поставило. При Фадееве цены на перевозки не поднимались

выше уровня инфляции. Это же факт! И мы полностью обеспечивали спрос на перевозки. Да, многого не хватало, да, хотелось большего – обновить, купить, построить. Но в государстве есть баланс интересов всех – и прежде всего самого государства. К этому надо относиться уважительно, и любую реформу надо проводить исходя из этого. Я твердо придерживался такой позиции.

– У Вас нет сегодня планов возглавить какой-то свой транспортный бизнес, потому что все-таки?..

– Чтобы Вы время на придумывание корректной формулировки не тратили, скажу сразу: никогда. Я ни при каких обстоятельствах не смогу его возглавлять по духу и по принципам своей жизни.

– От чего Вы испытываете наибольшее удовлетворение, оглядываясь назад?

– Я счастливый человек! Если взять мой послужной список, то он – на двух страницах. Я все время куда-то поднимался. И если не вверх, то по горизонтали, но на больший участок работы. Там прорыв, здесь прорыв! Лучшие годы моего становления как личности, как специалиста прошли в Сибири, которая в то время вся поднималась. Иркутская, Братская, Усть-Илимская, Красноярская, Саяно-Шушенская ГЭС. Эти стройки требовали гигантских перевозок грузов, новых технологий, развития железных дорог. Но главное – я общался с руководителями, которые вели эти стройки. Я их лично знал и учился тому, как они умно решали сложнейшие задачи! Каждый день и каждый час общения с людьми, которые создают – это восторг, обогащение знаниями, понимаете?! Ну и сам я всегда был на передовой. У меня все время присутствовало в сознании: а что скажут о тебе и о твоих делах завтра? И вот, когда подводится уже итог пройденного пути, мне не стыдно за все то, что я сделал. От Владивостока до Мурманска – везде я развивал железные дороги, строил новые мосты,

станции, вокзалы, жилье, больницы, школы, стадионы и т.д. Вот они сегодня стоят, как действующие памятники мне, и работают на человека. А транспортное машиностроение как поднялось благодаря нашим заказам! Это отдельная тема. Мощнейшие принимались решения! Любого губернатора просите, каждый из них подтвердит это.

– Как отметили юбилей? Много было поздравлений?

– Я получил огромное число поздравлений от политиков, государственных деятелей, тружеников стальных магистралей, студентов, ветеранов. Мне очень дорога та оценка моего труда и отношения к людям, которая в них прозвучала. В канун юбилея Президент страны В.В. Путин издал распоряжение о поощрении меня за заслуги в развитии железнодорожного транспорта, а в день торжеств поздравил меня, в частности, сказав: «Ваша трудовая биография, значимый вклад в развитие отечественного железнодорожного транспорта заслуживают самого искреннего уважения. Коллеги знают и ценят Вас как блестящего профессионала, энергичного, преданного интересам дела человека. Убежден, что Ваш большой опыт и компетентность и впредь будут востребованы на благо России. Желаю Вам здоровья, успехов и всего самого доброго!» Для меня эти слова – как честное рукопожатие.

– Что скажете в отсутствие более молодых?

– Чтобы не допускать ошибок, нужно тщательно просчитывать последствия принимаемых решений. Нельзя строить планы, реализация которых приведет к необратимым последствиям. Также очень важен подбор команды. Нельзя подбирать команду исходя из принципов лояльности, вопреки принципам профессионализма. Так должно быть везде, а особенно в нашей работе.

– Геннадий Матвеевич, разрешите сердечное поздравить Вас с юбилеем, пожелать крепкого здоровья, долгих лет жизни и еще много плодотворной работы! 🎉