

*Благодарим спонсоров издания:*



ОАО «Акционерная компания  
«ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ ЯКУТИИ»

Андрей Гурьев

# **Из тупика**

**История одной реформы**

Санкт-Петербург

«РЖД-Партнер»

2008

ОГЛАВЛЕНИЕ

УДК 656.2/4  
ББК 39.2  
Г95

**Гурьев А. И.**

Г95 Из тупика : история одной реформы / Андрей Гурьев. –  
СПб. : РЖД-Партнер, 2008. – 800 с.

ISBN 978-5-9901417-1-1

Казалось бы, что может быть интригующего в таком деле, как проведение реформ на железнодорожном транспорте? А между тем в последнее двадцатилетие здесь кипели поистине шекспировские страсти. Могущественная империя под названием «Министерство путей сообщения СССР» в свое время представляла собой не просто сверхмонополизированную отрасль народного хозяйства, а являлась практически его идеальной моделью, инфраструктурным каркасом как плановой экономики, так и тоталитарного государства в целом. Поэтому для реформаторов железная дорога на многие годы оказалась настоящей terra incognita, а для плакальчиков по социализму – последним оплотом, обороняемым с великим рвением и упорством. Не было ни одной другой сферы в постсоветской России, где борьба нового со старым являлась бы столь сложной, а формирование эффективных рыночных отношений столь проблематичным.

Книга написана в жанре живого и увлекательного исторического исследования и рассчитана на широкий круг читателей, интересующихся историей российских железных дорог, а также либерализацией экономики России.

**УДК 656.2/4  
ББК 39.2**

На обложке: В. Сыров «Ярмарка в Здемирово»

ISBN 978-5-9901417-1-1

© Гурьев А. И., 2008  
© ООО «Редакция журнала  
«РЖД-Партнер», 2008

Введение. О чем речь?.....	7
Глава I. Рынок – это хорошо, а нерынок – плохо! .....	10
Глава II. Транспорт – тоже бизнес .....	52
Глава III. От «либерманизации» к либерализации.....	80
Глава IV. Конарев: неразрешимое противоречие.....	113
Глава V. Зайцев: предложение без спроса.....	138
Глава VI. Фадеев: Запад просто угорал! .....	156
Глава VII. О том, как поссорился Николай Емельянович с Анатолием Александровичем.....	193
Глава VIII. В начале был Указ .....	211
Глава IX. Аксененко: хочу с вами работать!.....	225
Глава X. Кто не с нами, тот против нас.....	242
Глава XI. А вот и программка! .....	252
Глава XII. Ретроградная партия .....	268
Глава XIII. Белова: Жанна д'Арк железнодорожной реформы.....	280
Глава XIV. Не вернулся из боя.....	302
Глава XV. Второе пришествие .....	337
Глава XVI. Советы Некипелова .....	359
Глава XVII. Блаженны плачущие .....	370
Глава XVIII. Как считали капитал.....	391
Глава XIX. Великий котел .....	403
Глава XX. Свершилось! .....	411
Глава XXI. Незаконнорожденные .....	427
Глава XXII. Тариф в России – больше чем тариф .....	474
Глава XXIII. К обескураженному перевозчику .....	515
Глава XXIV. Администраторов администрируют.....	526
Глава XXV. Так уходило МПС .....	541
Глава XXVI. Сыграли в монополюку .....	554
Глава XXVII. Свобода и необходимость Владимира Якунина.....	593
Глава XXVIII. Упражнения в моделизме .....	629
Глава XXIX. От Ростова до Рождества Христова.....	658
Глава XXX. Рефсервис: выживал в «особых условиях».....	678
Глава XXXI. ТрансКонтейнер: переболел, не уходя на больничный.....	688
Глава XXXII. Пассажирка: не опаздывай!.....	699
Глава XXXIII. Публичный – не значит любому и без отказа .....	720
Глава XXXIV. Железные дороги Якутии: «негосударственный» подход, или Когда же будет разрешено все, что не запрещено? ....	732
Глава XXXV. Стейкхолдеры: за реформу!.....	764
Эпилог. Реформируя – реформируй! .....	774
Хронология реформы .....	787
Именной указатель.....	794

## Введение

### О чем речь?

Хозяин сада заметил, что его садовник при посадке плодовых деревьев все время откладывает один из саженцев. На вопрос, почему он это делает, садовник ответил, что это дерево даст плоды только через 20 лет. «Так торопитесь!», – воскликнул хозяин.

*Притча*

«Первоочередной задачей является активное продвижение в железнодорожном хозяйстве системных реформ. Их главная цель – сформировать в отрасли действительно рыночную, открытую и конкурентную среду, а значит, создать предсказуемые и долгосрочные правила игры для предпринимателей и инвесторов. Конкуренция – это также лучший способ добиться нормальной ценовой политики и решения социальных проблем».

*Владимир Путин*

Самая насущная и самая трудная задача в России сегодня – это установление открытого общества, совершенно новой, гибкой и живой традиции служению закону, противоположной жесткой традиции беспринципной власти страха, внедренной коммунистической бюрократией.

*Карл Поннер*

Никому не мешаю мыслить иначе.

*Николай Карамзин*

Люди всегда, при любом общественном устройстве, стремятся жить по-человечески. И советские граждане тоже всемерно пытались это делать. Они работали, учились, любили, растили детей, радовались, гордились так же, как и все люди Земли, несмотря ни на что. И главное, несмотря на те удивительно нерациональные социальные порядки, что выпали на их долю.

Если про царскую Россию говорили одним словом, что там «воруют», то про СССР можно было бы сказать – «врут». Ложь пронизывала все: партийно-государственные программы, учебники, газеты, производственные планы и отчеты, частную жизнь граждан и т. д. При этом долгое время в советском обществе никто толком не мог понять: почему в богатой ресурсами стране буквально на каждом шагу царствует дефицит и даже за теми товарами, которые купить все же можно, сплошь и рядом нужно отстоять очередь?

Во второй половине 1980-х годов Россия наконец-таки «вспряла ото сна» и сделала решительный шаг по пути строительства цивилизованного общества без дефицитов и очередей. Общества, где всего должно быть много – и хорошего, и, возможно, не очень, но где есть закон, здравый смысл и свобода выбора.

При этом, как известно, в основе жизнедеятельности человека всегда лежит экономика. Прежде чем предаваться какой-либо «духовности», надо позаботиться о хлебе насущном. Основанный на государственной собственности строй оказался в этом смысле полностью несостоятельным, а данный путь развития тупиковым. Поэтому главным содержанием реформ был, употребляя категории еще XIX века, переход от социализма к капитализму, или от административно-плановой системы к рынку. В разных сферах и отраслях российского общества они осуществлялись со своими особенностями: удачами и ошибками, прорывами и заблуждениями, проявлением ума и косности, движением вперед и откатами.

О том, как проводилась либерализация в такой сверхмонополизированной, специфической и весьма значимой для экономики России сфере, как железнодорожный транспорт, рассказывает эта книга. В центре ее внимания – непростой и противоречивый процесс построения рынка железнодорожных транспортных услуг, реализация Программы структурной реформы, борьба менталитетов личностей и общественных групп.

В книге, в частности, описывается деятельность по формированию отрасли министров путей сообщения РФ Г. М. Фадеева, А. А. Зайцева, Н. Е. Аксененко, В. Н. Морозова, министров транспорта В. Б. Ефимова, И. Е. Левитина, президента ОАО «РЖД» В. И. Якунина, отражены позиции руководителей профильных профессиональных ассоциаций В. Н. Прокофьева, Г. Е. Давыдова, С. М. Резера, Э. С. Поддавашкина, а также многих других причастных государственных и общественных деятелей, бизнесменов, экспертов.

Однако самым главным героем этого исторического исследования является рынок или, по формулировке выдающегося философа и публициста XX века, американки российского происхождения Айн Рэнд, тот «единственный уклад, созвучный природной разумности человека, гарантирующий ему человеческое существование и руководимый принципом справедливости».

Рефреном настоящих очерков выступает идея о том, что к транспорту нужно относиться прежде всего как к бизнесу и именно на этой основе решать вопросы повышения его эф-

фективности и способности реагировать на потребительский спрос. В противном случае, если видеть в нем лишь инструмент для решения определенных политических и социальных задач, здесь невозможно избавиться от таких характерных явлений, как постоянный дефицит и низкое качество услуг, сопровождаемых регулярными бюджетными дотациями.

В этой связи очень важно подчеркнуть, что книга отнюдь не является некоей общей летописью жизни железнодорожного транспорта России за последние 20 лет, ибо в центре внимания исследования находится только одна составляющая его развития – строительство рынка. Соответственно и деятельность отраслевых лидеров рассматривается не по всем направлениям их работы, а лишь в плане вовлечения российских железных дорог в общие процессы перехода к рыночной экономике в стране и либерализации железнодорожного транспорта во всем мире. Таким образом, в монографии получают оценку в основном аспекты, характеризующие отношение того или иного государственного или общественного деятеля к необходимости проведения реформ и его реальные дела на этом пути.

Для того чтобы описываемые отраслевые преобразования воспринимались как органичная часть более широких экономических процессов, в книге дается достаточно подробный экскурс в теорию рыночной экономики, а также излагается суть проводимых в России в последние десятилетия общих экономических реформ.

Автор выражает глубокую признательность всем, кто нашел возможность откликнуться на его просьбу обогатить эти очерки своими материалами или воспоминаниями. Особая благодарность экс-министрам путей сообщения Геннадию Матвеевичу Фадееву и Анатолию Александровичу Зайцеву, а также президенту Ассоциации компаний перевозчиков и операторов подвижного состава железнодорожного транспорта, генеральному директору ООО «БалтТрансСервис» Владимиру Николаевичу Прокофьеву.

## Глава I

# Рынок – это хорошо, а нерынок – плохо!

Если жить в нужде плохо,  
нет никакой нужды жить в нужде.

*Мишель Монтень*

Хотите порядка – уберите плановика.

*Шелдон Ричман*

**В** отделе железнодорожного транспорта Федеральной антимонопольной службы России одно время очень любили повторять совершенно гениальный по своей ошибочности тезис: «Конкуренция у нас будет возможна только тогда, когда появятся избыточные мощности, а пока налицо их дефицит, бороться за потребителя не имеет никакого смысла». В этом заключается, наверное, вся соль нерыночного, нелиберального менталитета, согласно которому сначала надо как-то мало-мальски подзабогатеть, а уж потом милостиво допускать в экономику рынок и конкуренцию, отпустить цены и так далее.

В действительности все обстоит с точностью до наоборот. Не избыточные мощности порождают конкуренцию производителей, а именно конкуренция неизбежно приводит к превышению предложения товаров и услуг над их спросом. Не богатства ведут к рынку, а, напротив, рынок продуцирует всевозможные блага и ресурсы. Поэтому переход к рыночным методам хозяйствования как раз и позволяет получить то изобилие, о котором всегда мечтали коммунисты, но вместо того чтобы выращивать кур, несущих золотые яйца, предпочитали их резать.

Вместе с тем, когда ставится цель перехода к рынку, очевидно необходимо общее понимание того, какова все-таки его суть и чем он, собственно, отличается от «нерынка». Учитыва-

вая то, что в России большинство взрослого населения обучалось еще по советским учебникам, где понятие рынка давалось исключительно в марксистско-ленинской трактовке, уместно кратко, но обстоятельно обозначить основные положения рыночной теории. Ибо, как показала, например, прошедшая в 2006 году дискуссия по поводу создания Целевой модели рынка железнодорожных транспортных услуг, у ее участников было весьма разное и порой неожиданное понимание сути рыночной экономики.

Нужно все-таки удостовериться, что рынок – это достаточно серьезно и объективно, а вот мифы про государство, которое в любой момент может запросто «вынуть из широких штанин» всяческие блага и раздать их всем страждущим, – это, конечно же, просто лукавство.

В предпринимаемом экскурсе мы будем опираться на выводы авторитетов, проверенных временем вне политической конъюнктуры. Это будут те патриархи и пророки, к мнению которых в свое время, бывало, не очень прислушивались, но в соответствии с чьими воззрениями и развивается мир: Адам Смит, Жан-Батист Сэй, Карл Менгер, Людвиг Мизес, Фридрих Хайек, Мюррей Ротбард, Израэл Кирцнер и др. Идеи этих великих экономистов и философов сегодня признаны наиболее корректными по отношению к рыночным законам, описывающими рынок не как ситуацию, а исключительно как процесс – естественный (спонтанный) и постоянно развивающийся. При этом, безусловно, своеобразной «Библией» прогрессивной экономической мысли, давшей рождение целому ряду последующих блестящих разработок, следует считать фундаментальный труд Людвиг фон Мизеса «Человеческая деятельность», являющийся последним целостным трактатом по экономической теории.

В соответствии с самым простым определением, рынок – это свободная купля-продажа товаров и услуг. Когда люди начинают обменивать продукты труда, определяя их ценность согласно договоренности, возникают рыночные отношения. При этом очевидно: легитимно продать можно только то, что тебе принадлежит, а значит для сколько-нибудь развитого рынка необходима частная собственность. Ввиду того что рыночной купле-продаже товаров изначально и по определению

свойственен добровольный, свободный, характер, вход на рынок продавцов и покупателей также является свободным. Следовательно, они будут неизбежно вступать в соревновательные отношения в вопросах цены и качества товаров. То есть для рынка свойственна конкуренция – прежде всего производителей, но также и покупателей, владельцев различных производственных ресурсов (капиталов), наемных работников и всех других участников.

Таким образом, самыми основными, родовыми признаками сколько-нибудь развитого рынка являются частная собственность, свободное ценообразование и конкуренция. Кроме того, для него необходима так называемая рыночная среда преимущественно в виде правовых норм, которые определяют здесь правила игры.

Рыночный механизм работает следующим образом. Производители предлагают всем желающим купить их товары, назначая при этом цены, представляющиеся им справедливыми, но насколько возможно высокие. Нуждающиеся в данных товарах покупатели выказывают желание приобрести их, но лишь по ценам, которые считают для себя приемлемыми. В результате обеими сторонами признается некая компромиссная, или рыночная, цена и совершается сделка. Если же согласия по уровню цены достигнуто не будет, купля-продажа, очевидно, не состоится.

В случае когда спрос на тот или иной товар велик, продавец повышает на него цену и использует полученный доход для расширения своего производства. При этом он, естественно, имеет максимальную прибыль, значительную часть которой может пустить и на личное потребление. Как только спрос и предложение начинают уравниваться, цены на данном рынке стабилизируются, прибыль стремится к минимуму и производитель ищет уже возможность произвести товар либо с меньшими издержками, либо лучшего качества, либо с усовершенствованными потребительскими свойствами. И все это делается с одной целью – опять увеличить объемы продаж и получить максимальную прибыль.

Если возникает излишек предложения какого-либо продукта над реальным спросом, продавец вынужден снизить цену и создать таким образом стимул для покупателя. Кроме

того, производитель ограничивает выпуск данного товара, изучает причины падения спроса, ведет работу в направлении повышения качества, модернизации и т. д.

Очень важно, что деньги как потребителя, так и стороннего инвестора в рынке как бы автоматически направляются именно туда, где в них в данный момент обнаружилась нехватка и можно получить наибольшую прибыль – будь то производство ширпотреба, нефтепродуктов или железнодорожных вагонов.

Самым замечательным свойством рыночного механизма является то, что рынок требует от производителя предъявлять покупателям только такие товары, которые устраивали бы тех по цене и качеству, в противном случае их никто не купит и продавец останется без заработка. При этом конкуренция между производителями вынуждает постоянно думать о снижении издержек и увеличении объемов производства.

Таким образом, рынок выступает вполне самонастраивающимся экономическим механизмом, заставляющим людей работать эффективнее и качественнее. При этом они действуют так не потому, что очень любят свою Родину, правительство, потребителя или же сам рынок, а исключительно для получения личной выгоды.

Великий Адам Смит сформулировал принцип про известную сегодня любому студенту «невидимую руку» рынка так: «Ни один индивид... не действует в общественных интересах, не знает, насколько он соблюдает общественные интересы... Он только преследует свои собственные цели. И в этом, и во многих других случаях им движет невидимая рука, которая приводит в итоге к тому, что не входило в его намерения. ... Преследуя собственные интересы, человек часто более эффективно преследует интересы общества, чем когда он на самом деле собирается действовать во благо всех людей»<sup>1</sup>. Как видим, Адам Смит говорил не о том, что рынок якобы все сам расставит по своим местам, а обращал внимание на тот феномен, что здесь, и только здесь, существует парадоксальная причинно-следственная связь: человек старается для себя, а получается хорошо для общества. (И действительно, ведь при социализме было все как

<sup>1</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М., 1962. С. 332.

раз иначе: то, что хорошо для себя, – плохо для государства и наоборот.)

Людвиг Мизес даже считал необходимым усилить этот момент при описании рынка, ибо жил в эпоху, когда естественную здоровую мотивацию в экономике стали подменять либо популистскими лозунгами о государстве всеобщего благоденствия на Западе, либо, не мудрствуя лукаво, гулагами на Востоке. Он, в частности, писал: «Именно преследование своих собственных целей интегрирует действия индивидумов в целостность общественной системы производства. Занимаясь «стяжательством», каждый действующий субъект вносит свой вклад в достижение наилучшей организации производственной деятельности. ... Эгоизм, а не сдерживание и принуждение с помощью жандармов, палачей и судов, заставляет каждого человека на рынке проявлять предельную старательность в обслуживании окружающих и обуздывать врожденную склонность к произволу и злему умыслу. Член договорного общества свободен, поскольку он служит другим, только служа себе»<sup>1</sup>.

Не забывает на эту особенность рынка указать и одна из наиболее ярких публицистов и философов США XX века Айн Рэнд: «Своим изобилием Америка обязана не самопожертвованию народа во имя «общего блага», а гениальности свободных производителей, заботившихся о своих личных интересах и собственных капиталах. Остерегайтесь здесь менять местами причину и следствие: эта деятельность шла стране на благо именно потому, что это благо никому не навязывалось в качестве нравственного долга или цели. Оно было следствием, причиной же стало право человека стремиться к тому, что хорошо для него лично»<sup>2</sup>.

Итак, памятуя о всегда модных в России призывах ко всякого рода служению и отдаванию долга, подчеркнем то, что в целом рыночная система, имея в качестве основного двигателя стремление человека к собственному материальному достатку, удовлетворяет интересам прежде всего покупателя, а не производи-

<sup>1</sup> Мизес Л. фон. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. Социум. Челябинск, 2005. С. 267–268, 679.

<sup>2</sup> Рэнд А. Апология капитализма. М., 2003. С. 48.

теля. Мизес называл это явление «суверенитетом потребителя» и описывал его следующим образом: «Потребители становятся клиентами тех магазинов, в которых они могут купить то, что хотят, по минимальной цене. Именно совершение ими покупок, или воздержание от таковых, имеет главное значение при решении вопроса о том, кто должен владеть или управлять заводом или фермой. Они делают бедных людей богатыми, а богатых – бедными. Они определяют, что должно быть произведено, какого качества и в каком количестве. Они безжалостные боссы, полные причуд и капризов, изменчивые и непредсказуемые. Для них не имеет значение ничего, кроме собственного удовлетворения. Им совершенно безразличны прошлые заслуги и чьи-то имущественные интересы. Если им предлагается то, что им нравится больше или является более дешевым, они отказываются от своих прежних поставщиков. В роли покупателей и потребителей они черствы и бессердечны, не имеют никакого уважения к людям. ... Если коммерсант не выполняет в точности все команды публики, сообщаемые ему в виде структуры рыночных цен, то он несет убытки, разоряется и, таким образом, теряет свое выгодное положение у руля. Его заменяют другие – те, кто лучше удовлетворяет спрос потребителя»<sup>1</sup>.

Очень кратко охарактеризуем уже названные родовые признаки рынка: частная собственность, свободное ценообразование и конкуренция.

Частная собственность – это безусловная, необходимая основа рынка. При этом если говорить о понятии «капитализм», то по сложившейся и всеми признаваемой традиции его как раз и обозначают как общественно-политический строй, базирующийся на частной собственности на средства производства. «Капитализм означает существование системы свободной конкуренции, основанной на свободном владении частной собственностью», – так, например, определял это понятие нобелевский лауреат Фридрих Хайек, книга которого «Дорога к рабству», без преувеличения, вернула в лоно рынка мир, скатывающийся после Второй мировой войны в трясину социализма и популизма<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Мизес Л. фон. Указ. соч. С. 255.

<sup>2</sup> Хайек Ф. фон. Дорога к рабству. М., 2005. С. 30.

Сторонники всяческих вариаций «рыночного социализма» утверждают, что для рынка институт частной собственности необязателен и можно организовать свободный обмен продуктами, произведенными в обобщественных хозяйствах. Это очевидные фантазии и не более чем «сны Веры Павловны» из Чернышевского. Один из современных публицистов совершенно верно заметил: «Рынок – это взаимодействие продавцов, то есть самостоятельных экономических субъектов – собственников всего того, что они продают, и покупателей, то есть самостоятельных экономических субъектов, становящихся собственниками всего того, что они покупают. Без частной собственности рынка попросту нет и не может быть»<sup>1</sup>.

Частную собственность называют поистине фундаментом современной цивилизации. «До настоящего времени все цивилизации были основаны на частной собственности на средства производства», – констатировал Мизес. «Частная собственность является главной гарантией свободы»<sup>2</sup>, – был согласен с ним его ученик Фридрих Хайек. «Без права собственности никакими другими правами воспользоваться невозможно»<sup>3</sup>, – еще более углубила эту мысль Айн Рэнд.

Цена – это без преувеличения самый главный рычаг, или инструмент, рыночных отношений. Важно подчеркнуть, что если мы говорим о рынке, то имеем в виду исключительно свободное ценообразование, достигаемое путем свободного торга между продавцом и покупателем и не ограниченное никакими третьими лицами, будь то правительство, Федеральная служба по тарифам, профсоюз, гражданское общество, Святая Церковь, партия «Справедливая Россия» или что-нибудь еще.

Классическим здесь является следующий взгляд: «В рыночной экономике, кроме действия рынка, нет другого средства корректировки производства в соответствии с меняющимися условиями. Посредством ценовых изменений рынок заставляет людей ограничивать производство изделий, потребность в которых менее настоятельна, и расширять производство тех изделий, спрос потребителей на которые более интенсифи-

<sup>1</sup> Лопатников Л. И. Перевал. М., 2006. С. 144.

<sup>2</sup> Хайек Ф. фон. Указ. соч. С. 44.

<sup>3</sup> Рэнд А. Указ. соч. С. 30.

вен. Абсурдность всех попыток стабилизировать цены состоит именно в том, что стабилизация воспрепятствует любому дальнейшему улучшению и приведет к окостенению и стагнации. Гибкость товарных цен и ставок заработной платы является инструментом приспособления, улучшения и прогресса. Те, кто осуждает изменение цен и ставок заработной платы как несправедливые и требует сохранения того, что они считают справедливым, на самом деле сражаются с попытками сделать экономические условия более удовлетворительными»<sup>1</sup>. Любая принудительная регулировка цен государством неизбежно ведет к возникновению дефицита либо избытка товаров.

Самое сердце рынка заключается в том, чтобы купить ресурсы для своего производства как можно дешевле, а затем продать произведенный товар по возможности дороже. Как ни забавно это звучит, но самую суть процесса предпринимательства и рынка в целом составляет именно то, что в советское время называли спекуляцией. Современный классик теории конкуренции и предпринимательства Израэл Кирцнер поясняет: «Пока предприниматели бдительны к меняющимся вследствие их же деятельности ценам, рыночный процесс будет идти в нормальном русле. Конкуренция между предпринимателями заставит их делать продавцам с низкой ценой предложения о покупке по ценам более высоким, чем эти продавцы считали возможным запрашивать. Предприниматели, конкурируя друг с другом, также будут продавать покупателям, дающим высокую цену, по ценам более низким, чем эти покупатели считали возможным предлагать. Постепенно конкуренция и между предпринимателями-покупателями, и между предпринимателями-продавцами сумеет довести до участников рынка правильную оценку намерений других участников относительно купли-продажи»<sup>2</sup>.

В вопросе цены очень важно понимать, что в основе рыночного ценообразования лежат отнюдь не издержки производства, в чем по-прежнему еще с советских времен убеждено большинство российских практических экономистов (в том числе и едва ли не сто процентов железнодорожных). Еще в начале XIX века выдающийся французский экономист Жан-

<sup>1</sup> Мизес Л. фон. Указ. соч. С. 681–682.

<sup>2</sup> Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство. М., 2001. С. 64.

Батист Сэй, впервые систематизировавший курс экономической науки, писал: «Ценность каждого предмета, пока она не установлена, совершенно произвольна и неопределенна. Владелец его может ценить ее очень высоко, но от этого он не будет богаче. Однако с того момента, как другие лица, желающие приобрести данный предмет, соглашаются дать за него в обмен другие предметы, в свою очередь имеющие ценность, количество этих последних предметов, предлагаемых в обмен, является мерилom ценности данного предмета. ... Всегда же несомненно то, что если люди признают за предметом определенную ценность, то лишь в отношении его употребления: что ни на что не годится, тому и не дают никакой цены»<sup>1</sup>.

То есть речь идет о том, что потребительная полезность предмета является единственным источником его ценности или цена в рынке есть следствие субъективной оценки покупателя полезности для себя того или иного товара, и ничего более.

В конце XIX века эти идеи положил в основу своей теории цены ее классик Карл Менгер. Надо сказать, что этот вопрос не является столь уж простым для понимания, и в свое время даже такой маститый экономист, как Альфред Маршалл, старался смягчить выводы Сэя, Менгера и их последователей. Несомненно, утверждал он, рыночные цены определяются полезностью товара для потребителя, но в то же время и объективными расходами на его производство. В своей знаменитой метафоре полезность и издержки Маршалл сравнил с двумя лезвиями ножниц, намекая, что глупо спорить, какое из них на самом деле более активно участвует в разрезании бумаги.

Однако все-таки как совершенно гениально с экономической точки зрения заявляет в фильме «Формула любви» умудренная жизненным опытом героиня Татьяны Пельцер по поводу заломленной цены на сено: «Стоить-то оно, может, и стоит, да кто ж его купит?». Наиболее корректная к рыночным процессам австрийская школа экономической теории, официальным основателем которой и являлся Менгер, твердо стоит на том, что цена платится за товар только потому, что его кто-то ценит, а не за то, что некто вложил туда то или иное количество своего труда и материалов. Цена никогда не превысит

<sup>1</sup> Сэй Ж.-Б. Трактат по политической экономии. М., 2000. С. 30.

эту субъективную оценку, какова бы при этом ни была величина издержек производства. Именно поэтому в зависимости от конъюнктуры рынка цена на один и тот же товар может отличаться в разных местах или в разное время в сотни раз. Такой же позиции придерживался и Мизес.

Другое дело, что Фридрих Хайек также был совершенно прав, когда подмечал, что в долговременном периоде в условиях достаточной конкуренции на рынке данного товара цена его продаж будет все-таки стремиться к величине издержек. Но здесь очень важно понимать, что это происходит не потому, что именно издержки производства являются причиной реальной цены. Дело в том, что если обращение товара проходило в условиях конкурентной борьбы, то цена после насыщения спроса закономерно снижалась. При этом она никак не могла упасть ниже величины тех расходов, которые были понесены при производстве товаров, поскольку производитель не может работать себе в убыток. То есть размер издержек служит здесь не основой ценообразования, а лишь ориентиром для безубыточного производства.

Но самая ошеломляющая идея Менгера заключалась даже не в этом, а в том, что и сами издержки не могут быть оценены сколько-нибудь объективно, а являются такими же субъективными оценками полезности ресурсов для производства данного товара, ведь они тоже покупаются и продаются по свободным, зависящим лишь от предпочтения покупателя ценам. Издержки субъективны – вот в чем заключается одна из основополагающих скрытых хитростей рынка, и тот предприниматель, который не хочет признавать этого, а упорно (как в советские времена и сегодня на железной дороге) закладывает в свою цену все, что ему представляется в виде затрат, и идет с этим на рынок, – попросту обречен. В рынке с затратным методом работы делать нечего. Как фигурально писал популяризатор австрийской школы экономики Джин Кэллахан, «оба лезвия Маршалла, оказывается, затачиваются в соответствии с субъективными суждениями о ценности»<sup>1</sup>.

Таким образом, цена в рынке должна быть неизменно свободной и при этом базироваться исключительно на стремлении

<sup>1</sup> Кэллахан Д. Экономика для обычных людей. Социум. М., 2006. С. 112.

купить как можно дешевле, а продать как можно дороже. Никакой объективной цены товара просто не существует и никакого регулирования цен в рынке не допускается, ибо это будет уже классический «нерынок». «Прежде всего необходимо, чтобы все присутствующие на рынке стороны имели полную свободу покупать и продавать товары по любой цене, на которую найдутся желающие, и чтобы каждый был волен производить, продавать и покупать все, что в принципе может быть произведено и продано. ... Всякие попытки контролировать цены или количество товаров отнимают у конкуренции способность координировать усилия индивидов, поскольку колебания цен в этих случаях перестают отражать изменения конъюнктуры и не могут служить надежным ориентиром для индивидуальной деятельности», – констатировал Хайек.

Для того чтобы цены стремились вниз, а не вверх, необходима конкуренция (concurrere – сталкиваться). Кирцнер пояснял: «По ходу рыночного процесса участники постоянно испытывают своих конкурентов, с каждым шагом вперед предлагая возможности чуть более привлекательные, чем их. ... В этой борьбе за опережение своих конкурентов (но в то же время избегая создания возможностей более привлекательных, чем необходимо) участники рынка тем самым вынуждаются самим конкурентным рыночным процессом приближаться к границам своей способности прибыльно присутствовать на рынке»<sup>1</sup>.

При этом Кирцнер внес особый вклад в обоснование того тезиса, что рынок следует рассматривать не как застывшую ситуацию (чем явно грешили сторонники теории «совершенной конкуренции», не исключая и Маршалла), а исключительно как процесс. Если спрос и предложение уравниваются, и никто уже не предлагает в рамках конкурентной борьбы более привлекательных условий купли-продажи, – рынок прекращается, не работает. Только процесс, только смена все новых предложений могут поддерживать жизнь в рыночных отношениях. В этой связи Кирцнер сделал свой фундаментальный вывод о том, что «предпринимательская деятельность по своей сути конкурентна, а конкуренция внутренне присуща при-

<sup>1</sup> Кирцнер И. Указ. соч. С. 32.

роде предпринимательского рыночного процесса, или, иначе, предпринимательство присуще конкурентному рыночному процессу»<sup>1</sup>. То есть рынка вне конкуренции просто не существует, что, конечно, очень мало согласуется с российской позицией считать работу так называемых естественных монополий вполне вписывающейся в рынок.

Как известно, монополии – это такие продавцы, которые имеют возможность ограничить для рынка предложение какого-либо товара и установить на него особые монополично высокие или монополично низкие цены, позволяющие монополисту извлечь дополнительную (по сравнению с рыночной) прибыль. При этом общество лишается возможности использовать монополизированные ресурсы по своему усмотрению в соответствии с платежеспособным спросом, а вынуждено зависеть от произвола монополиста. Попытки же государства регулировать его цены приводят, как правило, лишь к созданию дефицита и очередей.

Но следует подчеркнуть, что те или иные формы монополии встречаются в рыночной практике на каждом шагу. Более того, любая компания стремится хотя бы на какое-то время выступить с таким предложением на рынке, какого еще ни у кого нет, а значит и сорвать на этом законный куш. Другое дело, когда монополизация в каком-либо секторе возникает искусственно, то есть с помощью внеэкономического принуждения или других форм государственного вмешательства в экономику. Это могут быть, в частности, законодательные ограничения в том или ином виде экономической деятельности.

В первом случае возникновение и исчезновение монополизма следует считать явлением совершенно естественным и натуральным по отношению к рыночному процессу. Во втором, наоборот, образованные, как правило, с самыми благими намерениями монополии являются искусственными, противоречащими рынку явлениями. (Словно по иронии судьбы, в России подобные абсолютно искусственные монополии – РАО «ЕЭС России», ОАО «Газпром», ОАО «РЖД», ОАО «Транснефть» и другие – принято называть как раз таки «естественными».)

Главным и практически единственным, но зато вполне надежным средством избежать вредных последствий монопо-

<sup>1</sup> Там же. С. 38.

лизма является обеспечение свободного входа на рынок. А вот зачастую применяемое вместо этого с конца XIX века в развитых странах антимонопольное регулирование оценивается последовательными сторонниками свободного рынка в основном отрицательно. В 2006 году на русский язык была переведена книга американца Доменика Арментано «Антитраст против конкуренции». В ней на основе анализа экономики США автор приходит к выводу о том, что использование государством, казалось бы, столь необходимого для поддержания рыночных условий и конкуренции антимонопольного регулирования приводит на самом деле к подавлению механизмов рынка и, как правило, тормозит рост эффективности производства. «Конкуренция – это процесс, а не равновесное состояние, и антимонопольное регулирование зачастую применялось и применяется как своего рода юридическая дубинка, с помощью которой можно не допустить соперничества и защитить сложившуюся рыночную структуру от конкуренции»<sup>1</sup>, – делает вывод Арментано.

Айн Рэнд выразила эту мысль еще более ярко. «Если бы меня попросили выбрать дату, которая знаменует роковой поворот на дороге, ведущую к окончательной гибели американской промышленности, а также самый позорный законодательный акт, я выбрала бы 1890-й и закон Шермана – этот зародыш, из которого выросла гротескная, иррациональная, злокачественная опухоль, состоящая из не имеющих исковой силы, неисполнимых, не подлежащих рассмотрению в суде противоречий под названием «антитрестовские», они же антимонопольные, законы», – писала она еще в начале 60-х годов XX века в своей статье «Большой бизнес – преследуемое меньшинство американского общества». Рэнд доказывала, что на практике антимонопольные законы сплошь и рядом препятствуют реализации экономической инициативы предпринимателей и создают условия, просто невыносимые для развития бизнеса. Суть проблемы здесь заключается в том, что вместо единственной естественной гарантии от засилья монополий – обеспечения свободного входа на рынок и свободной экономической деятельности на нем, предпринимаемое бюрократи-

<sup>1</sup> Арментано Д. Антитраст против конкуренции. М., 2006. С. 18–19.

ческим путем «упорядочение» рыночных процессов приводит к многочисленным сбоям в их работе.

А еще за двадцать лет до этого Хайек говорил: «Мы до сих пор очень мало знаем о влиянии на эффективность конкуренции разных форм правовых институтов. Вопрос этот требует пристального изучения, ибо серьезные недостатки в этой области (в особенности законодательство о корпорациях и о патентах) не только снижают эффективность конкуренции, но и ведут к ее полному угасанию во многих сферах»<sup>1</sup>.

Здесь необходимо остановиться на самом дискуссионном моменте функционирования рынка в последнее столетие – роли государства в рыночной экономике.

Долгое время большинство экономистов считало, что рынок хоть и является практически безальтернативным способом существования экономики, но сам по себе, без соответствующего целенаправленного управления со стороны общества, не способен обеспечить всех нуждающихся необходимым количеством материальных благ. Как полушутя было отмечено в одном из западных экономических словарей, «сегодня взгляд на эту проблему сводится к тому, что хотя «невидимая рука» несомненно действует, она, скорее всего, страдает артритом»<sup>2</sup>.

Кроме того, многие были склонны согласиться с Карлом Марксом и Владимиром Лениным в том, что развитие капитализма ведет к концентрации производства, то есть к монополистическому капитализму, для которого неизбежны экономические кризисы и социальные потрясения. В этой связи были выдвинуты различные теории государственного вмешательства в экономику, самой известной из которых является система взглядов английского экономиста Джона М. Кейнса, господствовавшая в 1930–1960-е годы в капиталистическом мире и, более того, служившая в развитых странах, начиная с самих США, идеологической основой экономической политики государства.

Кейнсианство предполагает проведение государством активных бюджетно-финансовых и кредитно-денежных мер, в частности, это увеличение государственных заказов для оте-

<sup>1</sup> Хайек Ф. фон. Указ. соч. С. 82.

<sup>2</sup> Словарь современной экономической теории / под ред. Д. У. Пирса; М., 1997.

чественных предприятий, манипулирование процентными ставками для облегчения кредитования бизнеса, увеличение государственных расходов на социальные нужды, нахождение всяческих путей инвестирования государством средств в экономику и т. д. Основная идея Кейнса состояла в том, что государство направляет денежные потоки в те сферы, где наблюдается стагнация, и оживляет прежде всего спрос, который, в свою очередь, стимулирует рост производства. Так, например, считалось, что если увеличить выплаты всевозможным «бюджетникам» (зарплаты, пенсии, пособия и т. д.), то эти дополнительные деньги они понесут на рынок, желая увеличить свое потребление товаров, а, следовательно, промышленность сможет больше продать, и экономика, таким образом, выйдет на новый виток. Также полагали, что если государство, к примеру, поможет бизнесмену получить льготный кредит, оплатив, скажем, за него проценты, то бизнесмен сможет открыть новое дело. Именно инвестиции, а не сбережения способствуют росту производства, который вызывает последующий рост доходов и новых сбережений, полагал Кейнс. С целью изыскания средств для гипертрофированных бюджетных расходов кейнсианцы считали необходимым использовать прогрессивное налогообложение, бюджетный дефицит, государственные займы и т. п. Кроме того, хозяевами положения при такой системе чувствовали себя профсоюзы, обязывая работодателей устанавливать определенные условия труда и, главным образом, уровни заработной платы.

Надо сказать, что первоначально такая экономическая политика имела значительный успех и основанный на ней Новый курс президента США Франклина Рузвельта в 30-е годы даже стали называть «капитализмом с человеческим лицом». Потом началась Вторая мировая война, неся с собой необходимость еще более глубокого огосударствливания экономики в виде национализации целых отраслей, затем достаточно долго длился восстановительный и переходный периоды. Казалось, что с рынком, в принципе, вообще покончено. Самонадеянный певец монополий и корпоративной бюрократии, один из авторов теории конвергенции Джон Гелбрейт в 60-е годы уже констатировал: «Концепция конкурентного рынка отступила на задний план. Сегодня ее можно найти в экономических

учебниках только в порядке иллюстрации исключительного случая. ... Только профессиональные защитники системы свободного предпринимательства, занимающиеся этим скудно оплачиваемым ремеслом, продолжают доказывать, что законы конкуренции действуют, хотя именно с этой точки зрения их клиенты наиболее уязвимы»<sup>1</sup>.

Однако он поспешил. Применение прежней политики в сугубо мирное время показало, что поистине «бесплатных обедов не бывает». Методы глубокого государственного вмешательства в экономику привели к росту инфляции (в Англии в 1960–1970 годах в отдельные моменты она доходила до 30%, а к началу 1980-х составляла 18%), появлению большого количества неконкурентоспособных предприятий и увеличению их задолженности, падению налоговой дисциплины, дефициту средств для бюджетных социальных выплат, произволу профсоюзов по отношению к работодателям. Национализированные отрасли оказались нерентабельными. В Великобритании, где на государственных предприятиях к концу 1970-х годов производилось около 20% всей промышленной продукции, убытки от госпредприятий составляли 3,8 млрд фунтов стерлингов<sup>2</sup>.

Эпоха Рональда Рейгана и Маргарет Тэтчер ознаменовала отказ от кейнсианской политики и поворот к более конкурентоспособным, рыночным моделям. Этот переход осуществлялся посредством приватизации, контроля над денежной массой, сокращения государственных расходов, снижением налогов, создания благоприятного инвестиционного климата и т. п. Следует подчеркнуть, что, например, в Англии, несмотря на гораздо более благоприятную для оздоровления экономики ситуацию, нежели в России в 1990-е годы, реформы сопровождались рецессией, то есть временным падением экономического роста с 1981 по 1986 год, после чего начался уверенный подъем.

Сама Железная леди эти изменения комментировала так: «Консервативная революция, которая была инициирована Рональдом Рейганом в Америке, поддержана мною в Великобритании и другими политиками разных убеждений по всему свету, она открыла национальные экономические

<sup>1</sup> Гелбрейт Д. Новое индустриальное общество. М., 2004. С. 83.

<sup>2</sup> Страгис Ю. П. История экономики. М., 2007. С. 463.

системы для международной конкуренции. Дерегулирование, снижение налогов и приватизация в нашей национальной экономике сопровождались на международном уровне отменой валютного контроля и снижением [таможенных] тарифов. Триумфальному шествию таких западных ценностей, как свобода выбора и свобода личности, помогала информационная революция, которая лишила тоталитарные государства возможности промывать своим подданным мозги в отношении мировых реалий. ... Результатом стало первое серьезное внедрение свободной рыночной политики в развивающихся странах»<sup>1</sup>.

Такой поворот предсказывали еще в довоенное время и Людвиг Мизес, и Фридрих Хайек (последний, кстати, как это ни парадоксально, был личным другом Джона Кейнса). Для сторонников свободного рынка было абсолютно ясно, что в основе любого государственного вмешательства в экономику лежит мертворожденная идея перераспределения доходов от одной части населения, более трудолюбивой, сильной и успешной, к другой, по тем или иным причинам несостоятельной. Это, в конечном счете, неизбежно подрывает стимуляционные механизмы рынка, и он перестает эффективно работать. При этом раздача денег как отдельным людям, так и организациям лишь развращает и вызывает ожидания все новых подачек, не говоря уже о том, что любая такая акция неизменно порождает адекватную инфляционную реакцию. В рынке оправдан только такой доход, который действительно заработан – либо самим человеком, либо его предшественниками.

Согласно рыночной теории государственные вливания в экономику играют, как правило, роль наркотика, прием которого всегда требует дальнейшего продолжения, а прекращение ведет к тяжелой ломке организма. «Кредитная экспансия – главное оружие государства в борьбе против рыночной экономики. ... Резкий скачок (экономического роста. – А.Г.) не может возникнуть и продолжаться без кредитной экспансии и оборачивается депрессией, когда развитие кредитной экспансии прекращается»<sup>2</sup>, – делал вывод Мизес после своего анализа теории экономических циклов.

<sup>1</sup> Тэтчер М. Искусство управления государством. М., 2007. С. 492.

<sup>2</sup> Мизес Л. фон. Указ. соч. С. 745.

В целом же великий экономист констатировал: «Все разновидности вмешательства в рыночные явления не только не способны достичь целей, которые ставятся их авторами и сторонниками, но и создают положение дел, которое – с точки зрения оценок самих их авторов и пропагандистов – является менее желательным, чем предшествовавшее ему состояние, которое они были предназначены изменить. Если кто-то желает исправить очевидные несоответствия и нелепости дополнения первого акта вмешательства все большим количеством этих актов, то он должен заходить все дальше и дальше до тех пор, пока не будет полностью уничтожена рыночная экономика и ее не заменит социализм»<sup>1</sup>.

«Регуляторы всегда нуждаются в новых регуляторах и сами их порождают... Что же касается [экономических] кризисов и массовой безработицы, то их причина – не механизмы свободного рынка, а вмешательство государства в экономику»<sup>2</sup>, – была убеждена Айн Рэнд.

«Последствия перераспределения, осуществляемого как на международном, так и на национальном уровне, являются пагубными и другими быть не могут... Главное же заблуждение левых заключается в уверенности, что именно государство создает богатство, которое затем распределяется между отдельными людьми»<sup>3</sup>, – отмечала Маргарет Тэтчер.

В целом классики свободного рынка были убеждены в том, что нет никаких оснований утверждать, будто автономное развитие рынка неизбежно ведет к концентрации производства и системным кризисам, как и к массовому обнищанию народа. «Нет более пагубного мифа для дискредитации экономической системы, которой мы обязаны нашей цивилизацией, чем легенда о том, что условия жизни рабочего класса ухудшились вследствие развития капитализма. ... Капитализм создал пролетариат, он дал и продолжает давать ему жизнь»<sup>4</sup>, – писал Фридрих Хайек.

Отсчет эпохи мирового империализма классики рынка связывали с проведением рейхсканцлером Германской импе-

<sup>1</sup> Там же. С. 805.

<sup>2</sup> Рэнд А. Указ. соч. С. 51.

<sup>3</sup> Тэтчер М. Указ. соч. С. 485.

<sup>4</sup> Хайек Ф. А. фон. Познание, конкуренция и свобода. СПб., 2003. С. 102.

рии Отто Бисмарком, начиная с последних десятилетий XIX века, так называемой *Sozialpolitik* (социальной политики), диктовавшей рынку свои условия и имевшей цель за счет принудительного для работодателей подъема уровня благосостояния наемных работников создать национальное государство всеобщего благоденствия. Это вызвало глубокие экономические диспропорции, требовавшие роста доходов государства и работодателей. Германским производителям стало трудно конкурировать на мировых рынках, и в целях сохранения низких внешних и высоких внутренних цен они начали образовывать первые монополии – картели. Государство поддерживало этот процесс, всемерно его бюрократизируя. Так возник государственно-монополистический капитализм. Усиление таможенного протекционизма вело к еще большей потере немцами своей экономической конкурентоспособности. В результате был избран путь дальнейшего форсирования милитаризации экономики для компенсации внутренних расходов за счет все большего огосударствливания экономических отношений с одной стороны и внешних завоеваний с другой. Итогом стала Первая мировая война. Другие государства не могли оставаться в стороне и также втягивались в аналогичные процессы.

Вывод очень прост. Всегда, когда государство хочет иметь больше, чем это позволяет ему достигнутая в данном обществе производительность труда, и начинает насилловать экономику своим вмешательством с целью забрать у одних и передать другим (не забывая, конечно, в первую очередь себя в лице бюрократии), рынок отвечает сбоями или вообще отказывается работать.

Понятно, что при переходе от социализма к рынку ситуация очень осложняется оставленным коммунистами наследством в виде крайне нерационального с экономической точки зрения размещения производительных сил, наличия огромного количества градообразующих предприятий, изначального отраслевого монополизма и т. д., и т. п. Соответственно, все это требует в переходный период определенного управления социально-экономическими процессами со стороны государства. Но при этом, разумеется, важно иметь в виду, что простое долговременное дотирование несостоятельных производств и граждан не решит проблем, а только усугубит их. И меры по

организации новых бизнесов, позволяющие потерявшим работу опять встать на ноги, – это, конечно, не то же самое, что искусственное накачивание экономики всевозможными вливаниями, ничего кроме губительной для отечественного бизнеса инфляции не вызывающими.

Какой же в свете рыночной философии должна быть истинная роль государства в экономике? Еще на заре развития капитализма родилась теория *laissez-faire*. История ее такова. У Людовика XIV был советник Кольбер, который в целях увеличения государственных доходов всерьез занялся государственным регулированием экономики и наплодил всяческих циркуляров, которые подробно регламентировали предпринимательскую деятельность французских буржуа. Не удовлетворившись этим, он однажды собрал промышленников и спросил у них: чем еще он может помочь национальной экономике? Тогда один из фабрикантов, некто Лежандр, ответил: «*Laissez-nous faire!*», что буквально переводится как «Не мешайте нам!».

Впоследствии термин *laissez-faire* стали применять для обозначения такой общественной модели, где государство в сфере экономики ограничивается лишь сбором налогов и защитой частной собственности от внутренних и внешних посягательств. Все остальное решают и делают сами владельцы средств производства.

Жан-Батист Сэй писал по этому поводу: «Правительство, если оно просвещено, должно стараться как можно меньше вмешиваться в дела частных лиц, чтобы бедствия естественные не усилить еще более бедствиями, происходящими от администрации». Этот один из первых либеральных экономистов определял государство как «громдную фикцию», посредством которой «все стараются жить за счет всех». Когда государство забирает средства у одного и передает их другому, это не перестает быть грабежом, считал Сэй, а главное, не прибавляет благосостояния для народа, а, напротив, уменьшает его на сумму, которую изымает государство как посредник в экономике<sup>1</sup>.

Мизес по своим взглядам был весьма близок к данной модели и описывал ее так: «Рынок направляет действия индиви-

<sup>1</sup> Сэй Ж.-Б. Указ. соч. С. 20, 68.

дов таким образом, чтобы они наилучшим образом отвечали желаниям окружающих. В действиях рынка нет ни сдерживания, ни принуждения. Государство – общественный аппарат сдерживания и принуждения – не вмешивается в рынок и в деятельность людей, направляемых рынком. Оно применяет силу, заставляющую людей подчиниться, только для предотвращения действий, приносящих вред сохранению и спокойному функционированию рыночной экономики. Оно защищает жизнь, здоровье и собственность индивидов от насильственных и мошеннических посягательств отечественных преступников и внешних врагов. Таким образом, государство создает и оберегает среду, в которой рыночная экономика может благополучно функционировать»<sup>1</sup>.

Фридрих Хайек в этом вопросе стоял на несколько более сложной позиции, поясняя, что не следует его взгляды «путать с догматической приверженностью принципу *laissez-faire*». Свою точку зрения он сформулировал так: «Либералы говорят о необходимости максимального использования потенциала конкуренции для координации деятельности, а не призывают пускать вещи на самотек. ... И они вовсе не отрицают, а всячески подчеркивают, что для создания эффективной конкуренции нужна хорошо продуманная система законов. ... Не отрицают они и того, что там, где не удастся создать условий для эффективной конкуренции, надо использовать другие методы управления экономической деятельностью. Но либералы решительно возражают против замены конкуренции координацией сверху». (Кстати, система взглядов, считающая наиболее плодотворным для экономического роста расширение свободы хозяйственной деятельности, полное или частичное снятие политических, юридических и административных ограничений частной инициативы, именуется либерализмом, от *libera* – свобода.)

То есть Хайек выступал за выполнение государством в основном функций по созданию, совершенствованию и обеспечению правил игры для рынка, хотя и не исключал непосредственного управления правительством хозяйственными процессами там, где «никакие правовые установления не могут создать условий для функционирования частной собственнос-

<sup>1</sup> Мизес Л. фон. Указ. соч. С. 243.

ти и конкуренции, а именно гарантировать владельцу выгоду от полезного для общества использования его собственности и убыток от использования вредного, то есть там, где отсутствует зависимость качества услуг от платы за них»<sup>1</sup>.

Если сравнить данные представления со взглядами российских представителей либерализма, то мы увидим, что последние с точки зрения рыночной экономики были вполне обоснованными и даже гораздо менее идеальными, а более прагматичными. В частности, Егор Гайдар<sup>2</sup>, являющийся, как известно, главным жупелом для всех российских прожектеров идеальных общественных устройств, так сформулировал в 1994 году свое видение этого вопроса: «Разве может быть ответственным политик, который против построения сильного, эффективно действующего государства? ... Мы за повышение эффективности государства. В этом смысле мы государственники. ... Весь вопрос в целях и приоритетах государства, в том, что, собственно, понимать под словом «государство». Если приоритет – модернизация страны, расчистка социально-экономического пространства для развития современного общества, то перечень обязанностей государства достаточно четок и локален. Государство должно, преодолев градации этатизма, обеспечить неприкосновенность частной собственности, произвести разделение собственности и власти и перестать быть доминирующим собственником, субъектом экономических отношений в стране. Государство должно вести активную политику в области борьбы с инфляцией и стимулирования частных (в том числе иностранных) инвестиций, энергично проводить антимонопольную политику. Государство должно брать на себя заботы об экологии, образовании и здравоохранении, о развитии науки и культуры, о бедных и нетрудоспособных. Важнейшая задача государства сегодня – борьба с уличной преступностью и с мафией, которая во многом определяет экономические процессы в стране, выкручивает «невидимую

<sup>1</sup> Хайек Ф. фон. Дорога к рабству. С. 102.

<sup>2</sup> Гайдар Егор Тимурович родился в 1956 году. В 1992 г. – и. о. Председателя Правительства Российской Федерации, 1993–1994 гг. – первый заместитель Председателя Правительства РФ, 1994–2001 гг. – председатель партии «Демократический выбор России», 1999–2003 гг. – депутат Государственной думы от партии «Союз правых сил». С 2003 г. – директор Института экономики переходного периода. Доктор экономических наук, профессор.

руку» рынка. Государство должно ограничить и свой «рэкёт», свои аппетиты по части налогов. Это вполне достижимо, если не государство становится основным инвестором в экономику. Наконец, необходима разумная военная политика: конверсия главного оплота госсобственности – ВПК и сокращение армии до размера реальной потребности страны, а не генералов. ... Эффективное и недорогое государство по возможностям страны, нужное, чтобы обеспечить динамичное развитие общества на пороге XXI века. Такой подход предполагает соответствующую идеологию: секуляризацию государства, отказ от «государственничества» как своего рода религии, чисто рациональное, «западное» отношение к государству»<sup>1</sup>.

А какую модель избрала, например, Маргарет Тэтчер для реального, практического оздоровления английской экономики в 80-е годы, учитывая то, что результат был феноменально положительный? Сама она отвечала, что «только капитализм, основанный на свободном предпринимательстве, может быть надежной основой экономического прогресса». В своих трудах Тэтчер обильно цитирует Адама Смита и Фридриха Хайека, утверждая, что по сравнению с высказанными ими взглядами «в наши дни ничего не изменилось, поскольку, как очень верно замечает Смит, «вовсе не от щедрот своих мясник, пивовар или булочник предлагает нам продукты к столу, а потому что у них есть собственный интерес». Про Хайека, в частности, у нее говорится, что «его идею «самопроизводительного порядка» в обществе, который возникает без вмешательства всеведущей и всемогущей центральной власти и позволяет свободному обществу функционировать в рамках закона, пожалуй, следует считать самой выдающейся».

Тэтчер называет пять условий, необходимых, по ее мнению, для эффективной работы капитализма, основанного на свободном предпринимательстве. Первое – это наличие частной собственности. «Это настолько фундаментальное условие, что напоминание о нем может показаться банальным и даже излишним. Тем не менее оно далеко не всегда принимается полностью. Достаточно лишь взглянуть на трудности, с

которыми в Китае сталкивается защита того, что называется интеллектуальной собственностью, чтобы понять, насколько жизненно важно понятие патента для распространения изобретения», – пишет Тэтчер, подробно доказывая также, что если накопленные в любой форме активы нельзя превратить в капитал и реализовать на рынке, то и для собственного приумножения они являются практически бесполезными.

Вторым условием Тэтчер называет «законность или господство права». В частности, она указывает: «Произвол и непредсказуемость не совместимы с созданием богатства. Рабочим нужна гарантия получения вознаграждения за труд. Инвесторам необходима уверенность в том, что они смогут получить прибыль от вложенного капитала. Бизнесмены должны знать, что их прибыль не будет изъята сегодня и в будущем. Все участники экономической жизни страны нуждаются в защите от вымогательства и коррупции».

Третий основной элемент, от которого зависит эффективность капитализма, – «неписанные правила». Тэтчер отмечает, что «одни культуры, или по крайней мере их основные ценности, более благоприятны для существования капитализма, основанного на свободном предпринимательстве, и, следовательно, для экономического прогресса, чем другие». В частности, Тэтчер полагает, что наиболее ориентированы на предпринимательство такие черты людей, как «любопытность, творческое воображение, изобретательность, прилежность и готовность принять на себя риск». Также она размышляет и о других менталитетах, базирующихся, в том числе, на различных религиях.

Четвертым важным условием развития предпринимательства Тэтчер считает несходство различных государств и наличие конкуренции между ними. «Капитализм – враг насильственного единообразия. Источник его успеха – в разнообразии и индивидуальности, которые он поощряет», – утверждает она.

И пятым неизменным элементом, необходимым для процветания рынка, Тэтчер называет «благоприятное налогообложение и регулирование». В частности, по ее убеждению, налоги должны быть «не просто справедливыми, а легкими», ибо «чрезмерное налогообложение и зарегулированность ведут к бегству талантов и капиталов в места с более

<sup>1</sup> Гайдар Е. Государство и эволюция: в 2 т. Т. 1. М., 1997. С. 157–158.

благоприятным экономическим климатом». Говоря о заблуждениях сторонников сильного государственного вмешательства в экономику, Тэтчер заявляет: «Им никогда не понять, что капитализм лучше всего работает при самом минимальном регулировании». И признавая безусловную необходимость усложнения по мере развития рынков их нормативной базы, Тэтчер, тем не менее, указывает: «Факт остается фактом: любое регулирование является ограничением свободы, любое правило имеет свою стоимость. Вот почему, как и брак, регулирование не должно (пользуясь словами молитвенника) «быть ни предпринято, ни взято необдуманно, легкомысленно или без всякой причины».

Тэтчер также была убеждена, что увеличение государственных расходов не способствует поднятию эффективности экономики, а, напротив, снижает ее. «Казалось бы, политики должны были извлечь уроки из прошлых ошибок. Так нет, правоцентристские партии продолжают тягаться с левоцентристскими в поддержке всех основных программ государственных расходов, особенно на социальные службы. Это не только глупо, но и сбивает с пути», – досадует она.

Признавая, что совсем без социальных расходов вряд ли сегодня можно обойтись, она, однако, уверена, что к ним нужно относиться не как к какому-то благу или достижению, а, наоборот, как к «необходимому злу». Тэтчер убеждена: «Есть один принципиальный довод против любого увеличения государственных расходов – а именно то, что они всегда, независимо от значимости цели, несут с собой риск ослабления страны как в материальном, так и в моральном плане». Хотя в то же время она пишет: «Это не значит, что государство не должно ничего делать для устранения неблагоприятных факторов, от которых страдают определенные группы людей и отдельные граждане. Так и должно быть в развитой стране, которая может позволить себе такую роскошь, как хорошее базовое образование и медицинское обслуживание для всех, независимо от платежеспособности. Я поддерживаю также программы, помогающие людям составить начальный капитал и обзавестись некоторой собственностью. ... Но программы и политику следует формировать так, чтобы они не деформировали рынок и не разрушали стимулы».

По глубокому убеждению экс-премьера Великобритании, развитие социального иждивенчества, когда человек вместо того, чтобы стремиться самостоятельно решать свои проблемы, неизменно ждет этого от государства или общества, ни к чему, кроме его все большей инфантильности, не приведет. «[Многие люди] перекладывают решение своей проблемы на общество. Да если хотите знать, никакого общества нет. Есть мужчины и женщины, есть семьи. И ни одно правительство не может ничего сделать иначе, кроме как действуя через людей. А люди должны в первую очередь следить за собой. Наш долг заботиться о себе и уж потом о своем соседе. Люди же слишком много думают о правах, забывая об обязанностях», – таково мнение Железной леди о социальном иждивенчестве людей.

То же самое относится и непосредственно к хозяйственной сфере. Здесь, согласно анализу Тэтчер, «практически всегда действует правило: чем свободнее экономика страны, тем выше доход на душу населения, и наоборот».

В целом же в вопросе государственного регулирования экономики позиция Маргарет Тэтчер была абсолютно ясна: «До тех пор, пока правительство продолжает вмешиваться и не ограничивает свою деятельность теми моментами, которые необходимы для успешного функционирования капиталистической экономики (я их перечислила выше), результаты будут плачевными»<sup>1</sup>.

А что же тогда называют «нерынком»? И если правильный рынок – это то, к чему нужно при желании разбогатеть неизменно стремиться, то что представляет собой противоположная модель, от которой следует, в таком случае, всячески открещиваться, и главное – почему?

Рынку в истории новейшего времени была противопоставлена прежде всего система, построенная в СССР и называемая социализмом. Иногда, чтобы отделить это понятие от мифического и теоретически невозможного «рыночного социализма», советскую экономику называют «казарменным социализмом», но чаще «командно-административной системой» или «административно-плановой экономикой».

<sup>1</sup> Тэтчер М. Указ. соч. С. 443–495.

Ее основными чертами являлось господство государственной собственности на средства производства, директивное государственное планирование всей хозяйственной деятельности, централизованное, обязательное для всех производителей ценообразование, также централизованное распределение материальных ресурсов и жесткая регламентация деятельности предприятий. Деньги формально существовали, но, естественно, не могли иметь в таких условиях функции меры стоимости. То есть «нерынок» – это такая хозяйственная система, где соответственно нет ни частной собственности, ни свободного ценообразования, ни конкуренции. Товары здесь не обмениваются, а фактически распределяются. Понятно, что нет здесь и приличествующей рынку правовой базы, где разрешено все, что не запрещено, а действует противоположный принцип: можно делать только то, что формально разрешено государством.

Идеологические корни такой системы лежат в учении, называемом социализмом, самая суть которого заключается в ликвидации частной собственности, обобществлении средств производства и организации всей хозяйственной и социальной жизни по определенному плану. Дальше всех в реализации данной идеологии продвинулись, как известно, коммунисты и национал-социалисты – эти две наиболее радикальные ветви мирового социализма. (В гитлеровской Германии средства производства формально не были национализированы, но государство установило над производством полный контроль, включая директивное ценообразование, распределение ресурсов, планирование производства и др.).

Административно-плановая экономика, или «нерынок», имела целый ряд системных пороков. Главным из них являлся приоритет административных методов стимуляции отдельных работников и коллективов к эффективному труду над экономическими. Это был как бы возврат из капитализма даже не в феодализм, а в рабство. Такая система в принципе может держаться в основном только на страхе в совокупности с накачиваемым государственной пропагандой идеологическим энтузиазмом, но если она не сопровождается действующим репрессивным режимом, то быстро теряет свою жизнеспособность, разваливаясь, прежде всего, изнутри.

Ориентация хозяйственного предприятия на план, а не на спрос, на вал, а не на сбыт порождает объективное стремление увеличить количество продукции за счет снижения качества, приписок и других форм обмана. Мелочная регламентация и заданность сверху требуемых результатов по ассортименту и номенклатуре товаров противоречат развитию хозяйственной инициативы и предпринимательства. Централизованное снабжение не способствует стремлению предприятия к сокращению издержек, а, напротив, заставляет «выбивать» наиболее возможное количество ресурсов. Государственная собственность является, по сути дела, «ничьей» и приводит к иждивенческому отношению работников к своему предприятию, включая командный состав. Жесткий долговременный план исключает быстрое реагирование на конъюнктуру мировых рынков и изменение потребностей внутри страны. В силу отсутствия у предприятий самостоятельности в системе нет и серьезных стимулов к повышению эффективности производства.

В целом для социализма было свойственно постоянное состояние дефицита ресурсов и товаров, их узкий ассортимент, высокие издержки, нерациональное с экономической точки зрения размещение предприятий и путей сообщения, невосприимчивость к научно-техническому прогрессу. Егор Гайдар справедливо писал: «В социалистической экономике с неизбежностью накапливаются склеротические элементы, связанные с ее структурной негибкостью, неэффективностью использования ресурсов, низким качеством продукции, неконкурентоспособностью продукции обрабатывающих отраслей на мировом рынке»<sup>1</sup>.

В экономике СССР все словно было перевернуто с ног на голову. Если в рынке предложение обычно превышает спрос и продавец гоняется за покупателем, то здесь дело обстояло наоборот: малейший выброс в магазин чего-нибудь импортного моментально вызывал очередь. В 80-е годы один из экономистов совершенно точно назвал советскую систему «экономикой абсурдов и парадоксов»<sup>2</sup>. Рыночный механизм выравнивания

<sup>1</sup> Гайдар Е. Т. Долгое время. Россия в мире : очерки экономической истории. М., 2005. С. 363.

<sup>2</sup> Это был Дмитрий Валовой. См.: Кривогуз И. М. Либерализация России: начало долгого пути. М., 2005. С. 46.

спроса и предложения товаров, услуг и капиталов через свободное ценообразование заменить оказалось абсолютно ничем. «Это объясняет экономические причины краха коммунизма. В коммунистических странах цены определялись не рынком, а диктовались центральным плановым органом. Последний же не имел возможностей получить и проанализировать информацию, аналогичную той, которую несут в себе свободные рыночные цены. Централизованное планирование потерпело неудачу, потому что правительство пыталось управлять экономикой без помощи «невидимой руки» рынка», – верно констатирует один из современных учебников экономики<sup>1</sup>.

Но важно подчеркнуть, что еще до того, как практика показала неэффективность и, более того – нежизнеспособность социалистической модели, классики рыночной теории вполне доказали это теоретически. Они обратили внимание на то, что поскольку здесь нет свободной купли-продажи товаров и услуг, их невозможно сравнить между собой по ценности, а следовательно, тут нет и не может быть экономического расчета. Как можно определить затраты в стоимостном выражении, если вы ничего не продавали и не покупали? Ведь поистине все познается только в сравнении. Издержки и цены при социализме можно только придумать. «Парадокс «планирования» состоит в том, что оно не может состояться из-за отсутствия экономического расчета. То, что называется плановой экономикой, вообще не является экономикой. Это просто система блуждания в потемках. Здесь не стоит вопрос о рациональном выборе средств для максимально возможного достижения преследуемых целей. То, что называется осознанным планированием, представляет собой как раз устранение осознанной целенаправленной деятельности»<sup>2</sup>, – указывал Мизес. Единственная зацепка у социализма была здесь в том, чтобы брать ориентиры цен у капиталистических стран, торгуя с ними своими товарами. Это позволяло некоторое время как-то продержаться. Но даже и такая помощь действующего рядом рынка не спасла.

В 80-е годы выяснилось, что социалистическая плановая система проиграла соревнование с капиталистической рыноч-

<sup>1</sup> Мэнкью Н. Г. Принципы экономикс. М., 2005. С. 32.

<sup>2</sup> Мизес Л. фон. Указ. соч. С. 656.

ной, что называется, вчистую, без всяких сомнений и оговорок. Темы экономического роста в СССР год от года падали<sup>1</sup>.

Годы пятилеток	Экономический рост, %
1961–1965	4,4
1966–1970	4,1
1971–1975	3,2
1976–1980	1,0
1981–1985	0,6
1986–1990	0

К концу данного периода налицо были результаты затратности советской экономики. Если в развитых странах на килограмм реально потребляемой продукции уходило около 4 кг природного материала, то в СССР и странах соцлагеря – 30–40 кг. ВВП на душу населения в 1990 году в странах Европы составлял 17–21 тыс. долларов, а в СССР – 5,5 тыс.<sup>2</sup>. При этом наиболее ярко несостоятельность социализма была видна при сравнении стран, которые до разделения по разным системам находились примерно в одинаковых условиях. Таким был ВВП на душу населения (в долларах США) на рубеже 1980–1990-х годов в ряде стран<sup>3</sup>:

Капиталистическая страна	Социалистическая страна
ФРГ – 21 тыс.	ГДР – 11 тыс.
Финляндия – 16,5 тыс.	Эстония – 6 тыс.
Южная Корея – 9,5 тыс.	Северная Корея – 0,6–2,5 тыс.
Австрия – 18,7 тыс.	Чехословакия – 9,1 тыс.

Единственным качеством советской системы, на которое некоторые экономисты указывают как на положительное, оказалась способность концентрироваться. Так, существует точка зрения, что система централизованного планирования

<sup>1</sup> Селюнин В., Ханин Г. Лукавая цифра // Новый мир. 1987. № 2. С. 194–195.

<sup>2</sup> Лопатников Л. И. Указ. соч. С. 41, 56.

<sup>3</sup> Там же. С. 58.

оправдала себя во время Великой Отечественной войны, когда понадобилось мобилизовать все ресурсы экономики для достижения ограниченного количества целей. Кроме того, в послевоенное время были достигнуты большие успехи за счет концентрации сил на реализации таких проектов, как создание атомной бомбы и ракетостроение. (Советская экономика, в этой связи, в одной из современных монографий была удачно названа «чем-то вроде подсобного хозяйства при воинской части»<sup>1</sup>.) Однако тут же и очевидно, что в мирных условиях 60–70-х годов даже в сфере военно-промышленного комплекса СССР стал отставать от стран капиталистического мира, что и вызвало стремление руководства КПСС к переменам сразу после смерти Леонида Брежнева в 1982 году.

Не следует забывать и о том, что органичным элементом социализма была тоталитарная политическая система с диктатором коммунистической идеологии и подавлением прав человека, что само по себе становилось для советских людей (а тем более в странах Восточной Европы) также все менее терпимым. Именно призыв Александра Солженицына «жить не по лжи» стал определяющим в диссидентском движении.

История давно вынесла свой приговор реальному социализму. Однако и сегодня многих людей, одинаково не поддерживающих ни рынок, ни коммунизм, все еще очень смущает вопрос «третьего пути». В свое время такие воззрения были присущи даже лидеру демократического движения в СССР академику Андрею Сахарову, однозначно симпатизировавшему теории конвергенции, то есть обществу, образованному на основе обеих систем.

При этом некоторые склонны верить в то, что в истории Советского Союза была еще некая промежуточная между капитализмом и социализмом модель, так называемый рыночный социализм, к которому якобы склонялся Ленин в последние годы жизни. Так можно ли считать Новую экономическую политику (НЭП), проводимую в Советской России в 1921–1929 годах, некоей формой или прообразом «третьего пути» или даже идеалом универсальной экономической модели? Учитывая то, что, как

<sup>1</sup> Там же. С. 42.

говаривал Бертольд Брехт, «еще плодоносить способно чрево, которое вынашивало гада», целесообразно специально для интересующихся остановиться на анализе «нэповского» ленинизма подробнее<sup>1</sup>.

Напомним, что идея безрыночного огосударственного хозяйства изначально являлась центральным положением всей большевистской доктрины, или ленинизма. В частности, Ленин писал: «Социализм требует уничтожения власти денег, власти капитала, уничтожения всей частной собственности на средства производства, уничтожения товарного хозяйства. Социализм требует, чтобы и земля, и фабрики перешли в руки всех трудящихся, организующих по общему плану крупное... производство»<sup>2</sup>. Говоря о социально-экономических отношениях в социалистической системе, причем уже на первой фазе ее развития, идеолог коммунизма указывал: «Все граждане превращаются здесь в служащих по найму у государства... Все дело в том, чтобы они работали поровну, правильно соблюдая меру работы, и получали поровну»<sup>3</sup>. Данные идеи составили основу Программы Российской коммунистической партии (большевиков), принятой в качестве долговременного стратегического документа на VIII съезде РКП(б) в 1919 году.

Реальное проведение мер по замене рынка социалистическим хозяйством сразу после прихода к власти большевиков получило название военного коммунизма. Как известно, он являлся политикой, в значительной степени обусловленной Гражданской войной. Однако если говорить о типе экономической модели, построенной в Советской России в 1918–1920 годах, то со всей уверенностью следует признать, что это была именно большевистская, коммунистическая модель, которую создавали отнюдь не временно, а в соответствии с Программой РКП(б). Гражданская война лишь ускорила ее строительство, повлияла на темпы, но не на общую схему.

Ленин никогда не подвергал сомнению принципиально просоциалистического (то есть, в его понимании, истинно

<sup>1</sup> Гурьев А. И. Система идеологического воздействия на массы в первые годы НЭПа : дис. ... канд. ист. наук. СПб., 1993. С. 27–43.

<sup>2</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 12. С. 81.

<sup>3</sup> Т. 33. С. 101.

марксистского, коммунистического) характера экономической системы 1918–1920 годов. Описывая ее, он употреблял такие выражения, как «непосредственный переход к чисто социалистическим формам, к чисто социалистическому распределению»<sup>1</sup>, попытка «штурмовым способом, то есть самым сокращенным, быстрым, непосредственным, перейти к социалистическим основам производства и распределения»<sup>2</sup>.

Проводя в жизнь «военный коммунизм», большевики не собирались впоследствии отступать от его основной схемы: национализированная промышленность, плановое централизованное управление народным хозяйством, разверстка по изъятию сельскохозяйственной и кустарной продукции, запрет частной торговли, натурализация и уравнительность в распределении продуктов и т. д.

Ленин публично признавал, что после окончания Гражданской войны поворот к мирному строительству виделся ему «как простой переход на тех же рельсах политики»<sup>3</sup>. Он был в этом, разумеется, не одинок. Считавшийся в большевистской партии специалистом-экономистом, Николай Бухарин писал: «Мы не представляли себе всей относительности военно-коммунистической политики... Военный коммунизм мыслился нами как универсальная, всеобщая и, так сказать, «нормальная» форма экономической политики победившего пролетариата»<sup>4</sup>.

Основной причиной, побудившей большевиков искать альтернативу «военному коммунизму», был острейший социально-политический кризис в стране – хозяйственная разруха, дефицит элементарных продуктов, реальная опасность потерять власть в результате недовольства широких слоев населения. Вопрос о Новой экономической политике был поставлен Лениным на X съезде РКП(б) в марте 1921 года. Первым шагом НЭПа был переход от продовольственной разверстки к налогу. Главное новшество заключалось в том, что излишки выращенной продукции крестьянин теперь мог продать по свободным ценам, то есть легализовалась столь ненавистная больше-

<sup>1</sup> Т. 45. С. 282.

<sup>2</sup> Т. 44. С. 204.

<sup>3</sup> Т. 43. С. 384.

<sup>4</sup> Бухарин Н. И. О ликвидаторстве наших дней // Экономические науки. 1989. № 4. С. 31.

викам частная торговля. Далее были денационализированы мелкие предприятия. В крупной промышленности вводился хозрасчет, натуральная оплата заменялась денежной. Начали открываться товарные биржи, возрождаться ярмарки.

Таким образом, нэповская модель представляла собой совокупность различных форм собственности при господстве национализированных промышленных предприятий с жестким государственным регулированием экономики и ограниченным использованием товарно-денежных отношений.

Однако очень важно подчеркнуть, что НЭП не означал реставрации капиталистического строя и отказа от строительства социализма. Александр Керенский писал в эмиграции: «Господа большевики привели освобожденный от засилья буржуазии пролетариат и беднейшее крестьянство к разбитому корыту все того же капитализма»<sup>1</sup>. Аналогичные мнения были очень распространены и среди других членов российской эмиграции, а также иностранных политиков. Ленин не только выступал с категорическими опровержениями подобных взглядов, но и попросту высмеивал их выразителей. «Нам это выгодно, – иронизировал он, – если наш неприятель вместо деловой работы занимается самоублажением»<sup>2</sup>.

Соглашаясь, что «товарообмен и свобода торговли означают неминуемо появление капиталистов и капиталистических отношений», он вместе с тем был убежден, что реставрации капитализма удастся избежать. Гарантией этому Ленин считал факт обладания коммунистическим государством таких «командных высот», как крупная промышленность, транспорт, банки, внешняя торговля, земля. При этом надо четко понимать, что экономические, как тогда говорили, «уступки» мелкой буржуазии отнюдь не планировалось дополнить и уступками политическими в смысле перехода к демократическим нормам. «Экономический корень неизбежных колебаний мелкого производителя мы этим подрежем, а с политическими колебаниями, полезными только Милюкову, мы будем бороться беспощадно»<sup>3</sup>, – указывал Ленин. И уже в начале 20-х годов

<sup>1</sup> За народное дело. 1921. 24 апреля.

<sup>2</sup> Ленин В. И. Указ. соч. Т. 45. С. 10.

<sup>3</sup> Т. 43. С. 243.

в Советской России были репрессированы все без исключения другие партии, закрыты появившиеся было независимые издания, высланы не поддерживавшие советскую власть деятели науки и культуры. В самой РКП(б) были запрещены фракции и «уклоны». В целом же именно при Ленине сформировалась тотальная государственная система идеологического и физического подавления инакомыслия.

«Мы сейчас как бы отступаем назад, – говорил Ленин в ноябре 1922 года, – но делаем это, чтобы сначала отступить, а потом разбежаться и сильнее прыгнуть вперед. Только под одним этим условием мы отступили назад»<sup>1</sup>. Нэповский экономический уклад он характеризовал как войну «двух классов, непримиримо враждебных друг другу», последний бой пролетариата «с русским капитализмом, который растет из мелкого товарного хозяйства»<sup>2</sup>. Это есть «отчаянная, бешеная, если не последняя, то близкая к тому борьба не на живот, а на смерть между капитализмом и коммунизмом», – указывал Ленин<sup>3</sup>.

Совершенно необоснованными являются попытки представить ленинскую концепцию НЭПа как отход от прежних большевистских взглядов на принципы социализма и начало его перехода к позициям «рыночного социализма», «третьего пути» или «народного капитализма». Ленин никогда не выражал мнения, что следует задуматься об изменении или хотя бы корректировке Программы РКП(б). Напротив, и после введения НЭПа он продолжал неустанно бороться с любыми проявлениями некоммунистического («буржуазного») мировоззрения, бичевать позицию лидеров международного социал-демократического движения. Ленин говорил, что Новую экономическую политику «мы проводим всерьез и надолго», однако при этом не забывал добавить, – «но конечно... не навсегда»<sup>4</sup>.

Об этом ленинском «не навсегда» впоследствии постоянно напоминала партийная пропаганда. Не преминул на это

<sup>1</sup> Т. 45. С. 302.

<sup>2</sup> Т. 45. С. 83.

<sup>3</sup> Т. 45. С. 95.

<sup>4</sup> Т. 44. С. 311.

сослаться и Сталин, когда говорил в конце 1929 года о том, что если Новая экономическая политика «перестанет служить делу социализма, мы ее отбросим к черту»<sup>1</sup>.

В своих последних статьях (в частности, «О кооперации») Ленин по-прежнему указывал, что предприятия «последовательно-социалистического типа» – это такие хозяйственные единицы, когда «и средства производства принадлежат государству, и земля, на которой стоит предприятие, и все предприятие в целом»<sup>2</sup>. Говоря о социализме как о «строе цивилизованных кооператоров»<sup>3</sup>, Ленин поясняет, что кооперация приобретает социалистический характер лишь при двух непрременных условиях: «при средствах производства, принадлежащих государству» и «при классовой победе пролетариата над буржуазией»<sup>4</sup>.

Нередко для доказательства изменения взглядов Ленина в сторону «рыночного социализма» используют его фразу: «Мы вынуждены признать коренную перемену всей точки зрения нашей на социализм»<sup>5</sup>. Но это выдергивание цитаты из контекста. Ленин тут же пояснял, что речь идет о перенесении центра тяжести партийной работы с политической борьбы по завоеванию власти на «мирную, организационную, культурную работу»<sup>6</sup>, не более того.

Цель у НЭПа была совершенно ясная – использовать частный сектор для поднятия хозяйства, а затем вытеснить его из экономики всей мощью государственно-социалистической экономики. Ленин никогда не рассматривал нэповские производственные отношения как прообраз социализма. Наоборот, в своем последнем публичном выступлении в ноябре 1922 года он ясно противопоставил такие понятия, как «Россия нэповская» и «Россия социалистическая», выразив полную уверенность, что из первой вырастет вторая<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Сталин И. В. Сочинения. М., 1949. Т. 12, С. 71.

<sup>2</sup> Ленин В. И. Указ. соч. Т. 45. С. 374.

<sup>3</sup> Т. 45. С. 373.

<sup>4</sup> Т. 45. С. 373, 375.

<sup>5</sup> Т. 45. С. 376.

<sup>6</sup> Т. 45. С. 376.

<sup>7</sup> Т. 45. С. 309.

При этом Ленин надеялся на достаточно быстрые сроки. Резолюция X партконференции говорит о «ряде лет»<sup>1</sup>. Сам вождь в одном месте называет цифру в «10–20 лет», в другом предполагает, что подобные периоды исчисляются «десятками лет». Иногда он употреблял такие выражения, как «целая историческая эпоха», целая полоса культурного развития всей народной массы. Однако и тут добавляет, что «мы можем пройти на хороший конец эту эпоху в одно-два десятилетия»<sup>2</sup>.

То есть в итоге мы можем отчетливо констатировать, что Ленин ни о каком «третьем пути» на основе «рыночного социализма» и не помышлял, потому что отчетливо понимал, что может быть только или рынок и капитализм, или «нерынок» и социализм (коммунизм).

Самое интересное, что в этом вопросе с Лениным был вполне солидарен и его заклятый враг Людвиг Мизес, который писал: «Рыночная экономика, или, как ее часто называют, капитализм, и социалистическая экономика исключают друг друга. Никакое смешение этих двух систем невозможно и непредставимо. Смешанной экономики, системы, частично являющейся капиталистической, а частично социалистической, не существует. Производство управляется либо рынком, либо декретами производственного царя или комитета производственных царей»<sup>3</sup>.

Современные сторонники рыночной теории придерживаются аналогичного мнения. Так, ректор Российской экономической школы Сергей Гуриев указывает: «Экономисты называют экономику, в которой основными предприятиями владеет государство, но при этом цены определяются конкурентными рыночными механизмами, «рыночным социализмом». Теоретически такая экономика должна быть столь же эффективной, как и капиталистическая, но на самом деле рыночный социализм – это всего лишь утопия. Государство не может удержаться от искушения вмешаться в работу рынков, ограничить конкурен-

<sup>1</sup> КПСС в резолюциях... Т. 2. С. 420.

<sup>2</sup> Ленин В. И. Указ. соч. Т. 45. С. 372.

<sup>3</sup> Мизес Л. фон. Указ. соч. С. 244.

цию, использовать принадлежащие ему активы в политических целях, а отсутствие частной собственности не позволяет создать эффективные стимулы для отдельных компаний»<sup>1</sup>.

Правда, некоторых россиян прямо-таки завораживает опыт строительства экономики (и, кстати, особенно железных дорог) в Китае, а соответственно – «китайский третий путь» развития. В этой связи весьма интересен следующий анекдот. Однажды главу РСПП Аркадия Вольского спросили: «Как Вы думаете, почему бы в России не пойти по пути Китая?». Сокрушенно разведя руками, Вольский ответил: «Потому что у нас нет столько китайцев».

Итак, в XXI век человечество вошло на волне понимания рынка как универсальной экономической модели, оптимального и естественного способа существования общества.

В то же время большинство современных публицистов полагает, что роль рынка в общественной жизни далеко неоднозначна и достаточно противоречива. Среди позитивных характеристик рыночной экономики называются чаще всего следующие: рынок не допускает дефицита товаров и услуг, очищает экономику от неэффективных субъектов, обеспечивает свободу выбора и действий производителей и потребителей, развивает инициативу и предприимчивость, рационально распределяет ресурсы, оперативно меняет структуру спроса и предложения, способствует научно-техническому прогрессу, повышает эффективность хозяйственной деятельности, является стихийным регулятором воспроизводственного процесса. Также безусловно положительной является роль рынка в политической и социальной сфере, поскольку он служит экономическим базисом политических свобод и прав человека, побуждает людей повышать образование и профессиональную квалификацию, рассчитывать преимущественно на свои силы, вести здоровый образ жизни и т. д.

Вместе с тем считается, что рынок в своем чистом виде имеет и целый ряд недостатков. В частности, он стимулирует чрезмерность в личном потреблении населения, не имеет в своем сегодняшнем виде механизма защиты окружающей среды, не способствует сохранению невозполнимых ресурсов, не фор-

<sup>1</sup> Гуриев С. Мифы экономики. М., 2006. С. 112.

мирует оптимальные макроэкономические параметры в рамках одной страны, не создает значительных и гибких стимулов для производства товаров и услуг совокупного социального назначения (оборона, охрана порядка, крупные инфраструктурные комплексы), вызывает необходимость рекламы, порождает социальную поляризацию общества, не обеспечивает сам по себе социальную защиту слабых и больных людей.

С одной стороны, полагают, что нейтрализовать провалы рынка как раз и призвано государство. Так, Сергей Гуриев констатирует: «Экономисты хорошо понимают, что теорема об оптимальности невидимой руки основана на ряде предположений о структуре экономики, которые практически никогда не выполняются в реальной жизни. Поэтому во многих случаях вмешательство государства не только желательно, а просто необходимо – особенно тогда, когда лишь государство и может защитить рынок от монополизации и других опасностей. Утверждение о том, что государственное вмешательство всегда вредно, также абсурдно, как и утверждение о безусловной необходимости присутствия государства везде и всегда. Каждый раз необходимо четко представлять себе причину провалов невидимой руки и возможности сконструировать для нее эффективно действующие рычаги, а не наручники»<sup>1</sup>.

Но есть и другая точка зрения, утверждающая, что многие недостатки рынка вызваны, очевидно, не им самим, а как раз его отсутствием или неразвитостью. Например, Мюррей Ротбард, разработав модель, получившую неофициальное название анархо-капитализма, проводит весьма интересные мысли о том, что, например, целый ряд негативов рынка не появился бы, если бы те активы, которых они касаются, находись не в общественной, а в частной собственности. Так, например, Западная Европа, где издавна укоренился институт частной собственности, сохранила и свои леса, и всяческие уголья; и, наоборот, там где сильны социалистические настроения и ресурсы остаются всенародными, а по сути – ничьими, они варварски расхищаются.

Также не подлежит никакому сомнению, что рынок не может проявить себя в полной мере лишь в пределах нацио-

<sup>1</sup> Там же. С. 74.

нальных государств, правительства которых в рамках своей социально-политической деятельности, как правило, постоянно сковывают или нейтрализуют его механизмы, например, таможенными пошлинами. Российская публицистка Юлия Латынина справедливо отмечала: «Когда Господь Бог хочет наказать нацию, он насылает на нее социалистов, а протекционизм – это первая стадия социализма. По сути, протекционизм есть режим внерыночного регулирования внешней торговли, а социализм – режим внерыночного регулирования всей торговли»<sup>1</sup>.

В этой связи нет никакой разумной альтернативы процессу глобализации. «Что предлагают противники глобализации? Подавить свободу людей, чтобы государство исправило мнимую несправедливость рынка. Но история почему-то не дает примеров того, как несвободные люди жили богато. Развивающимся странам нужно не меньше, а больше глобализации. Потому что только свободная конкуренция дает возможность повысить уровень жизни и постепенно цивилизовать деловые отношения – под влиянием требований покупателей»<sup>2</sup>, – убежден поистине легендарный среди экономистов бывший глава Федеральной резервной системы США Алан Гринспен.

Сегодня в России у рынка очень много противников. Но надо понимать, что они будут всегда, потому что рынок – это система, где для достижения успеха нужно быть человеком деятельным, трудолюбивым, свободолюбивым, способным брать на себя ответственность, готовым реагировать на меняющуюся обстановку. В то же время менталитет весьма значительной части людей не только в России, но и во всем мире совсем иной. Они во многом ленивы, безынициативны, безответственны и при этом еще большие любители пожить за чужой счет. Именно эти люди требуют «больше социализма» или государственной помощи. Выразители политических интересов данного электората продолжают рассказывать сказки про ужасы капитализма и при этом, казалось бы, на первый взгляд справедливо указывают: свободного рынка еще нигде никогда не существовало, а значит, не нужно и стремиться к нему.

<sup>1</sup> Новая газета. 2002. 11–13 марта.

<sup>2</sup> Коммерсант. 2001. 27 октября.

В свое время ответ на это, данный блестящей Айн Рэнд, озадачил довольно многих: «Говоря «капитализм», я имею в виду полноценный, чистый, неконтролируемый, нерегулируемый свободный капитализм, когда государство отделено от экономики тем же способом и по тем же причинам, что и церковь от государства. Да, в чистом виде капиталистической системы не было нигде, даже в Америке. С самого начала ее искажал и калечил государственный контроль разных уровней. Капитализм – не система прошлого, а система будущего, если у человечества оно есть. ... Будьте готовы не вернуться к капитализму, а открыть его»<sup>1</sup>.

Важно помнить, что рынок – это процесс, и его нельзя построить раз и навсегда, а нужно постоянно стремиться к все более полному использованию рыночных методов (самый главный из которых – свободной вход предпринимателей на рынок). Взваливший в свое время на себя задачу строительства капитализма в России, Петр Столыпин вполне понимал плодотворность такой позиции. Выступая 10 мая 1907 года в Государственной думе, он отмечал: «Пробыв около десяти лет у дела земельного устройства, я пришел к глубокому убеждению, что в деле этом нужен упорный труд, нужна продолжительная черная работа. Разрешить этого вопроса нельзя, его надо разрешать»<sup>2</sup>.

Очень важно в этой связи соотношение целей и средств при осуществлении рыночных реформ. Их противники всегда утверждают, что рынок – это не цель, а только средство для достижения других, более высоких общественно значимых целей. Однако надо отчетливо представлять, что такой подход в масштабах развития всего человечества является, без преувеличения, опасным для жизни и ведущим к гибели цивилизации. Если мы считаем рынок средством или инструментом для достижения каких-то высших целей, например построения общества всеобщего благоденствия, то значит есть и другие инструменты, пути, варианты, с помощью которых можно, в зависимости от условий, еще быстрее и лучше достичь желаемого. Следовательно, в таких случаях нужно отказаться от рынка и

<sup>1</sup> Рэнд А. Указ. соч. С. 97, 184.

<sup>2</sup> Цит. по: История России / под ред. А. Н. Сахарова. М., 2006. С. 398.

использовать иные общественно-экономические системы. Так поступали коммунисты, национал-социалисты и все другие последовательные сторонники социалистических учений.

Для сторонников же либерализма всегда было ясно, что рынок, капитализм – это нормальная, естественная, или спонтанная, форма экономической деятельности людей, само экономическое содержание жизни. Данный постулат прямо сочетается с еще более главным: человек – это только цель и никогда – средство. Всегда, когда цель существования людей выводилась за рамки этого бытия (коммунизм, благо нации, совершенная личность, спасение души и т. д.), жизнь человеческая оказывалась уже средством, инструментом достижения этой цели и немедленно бывала положена всяческими вождями на алтарь их победы.

До тех пор пока акцентируется внимание на том, что «рынок – это не самоцель», как правило, никакие рыночные реформы и не доводятся до конца, а застревают на полпути, едва начавшись, а значит не появляются ни товары, ни услуги, ни деньги. Либерализм исходит из того, что в общеметодологическом плане нужно прежде всего позаботиться о наличии простых и понятных правил игры, или жизненных устоев: частная собственность, предпринимательство, конкуренция, свободное ценообразование, независимый суд и др. – и ни при каких условиях не считать их заменимыми. А затем следует жить и работать по этим правилам, решая уже каждому свои задачи и ставя себе конкретные цели. Как ни странно, но рынок является одновременно и целью, и средством, а еще точнее – это единственно рациональный способ существования экономики и человеческой деятельности вообще.

«Тот, кто ищет в свободе что-либо иное, кроме нее самой, создан для рабства» – утверждал Алексис Токвиль.

Интересная мысль.

## Глава II

# Транспорт – тоже бизнес

Я, конечно, не против железных дорог,  
но я против того, чтоб этим занялось правительство.

*Александр Пушкин*

Во всех странах железные дороги  
для передвижения служат,  
а у нас, сверх того, и для воровства.

*Михаил Салтыков-Щедрин*

**Л**юбое перемещение людей или грузов из одного места в другое требует, как известно, определенных затрат. А следовательно, если мы говорим о рыночной экономике, эти расходы нужно точно так же, как и при непосредственном производстве товара, считать и учитывать. То есть в этом смысле транспорт не является чем-то принципиально отличающимся от производственной сферы.

Кроме того, раз есть спрос на такую услугу, как транспортировка, или перевозка, то в рамках свободного рынка неизменно появится и предложение, то есть возникнут предприниматели, которые возьмут у грузовладельца груз в одном месте и перевезут его в другое, потребовав за это соответствующую провозную плату. Возможен и другой вариант: некто инициативный построит дорогу (мост, переправу) и предоставит ее в пользование всем желающим – также за определенную плату, которая будет тем выше, чем более необходима для потребителя транспортировка.

Важно понимать, что если где-то существует потребность в перевозках, возникающая, как правило, вследствие перепада цен на какие-то товары в разных местностях, то рынок обязательно отреагирует на нее соответствующим предложением, способным этот спрос удовлетворить и принести предпринимателю прибыль. И наоборот, если устойчивой коммерческой потребности в перевозке нет, то это означает, что и никаких путей сообщения там с чисто экономической точки зрения строить

совершенно не нужно, ибо это будет, что называется, дорога в никуда и ни за чем. На рынке перевозок, точно так же, как и во всех других сферах, действует закон выравнивания спроса и предложения вследствие ценовых колебаний, где первым выступает спрос. И когда утверждают, что надо сначала построить дорогу, а потом по ней придет и все остальное, то забывают добавить: если, конечно, там – на terra incognita – будет, как теперь говорят, благоприятный инвестиционный климат.

Правда, следует признать, что транспорт в этом смысле имеет, конечно, и свои существенные особенности. Издавна дороги создавались отнюдь не только с коммерческими целями, но и с политическими, и главным образом военными. Это, безусловно, сильно путало карты в рыночных отношениях, искажало здоровые экономические стимулы и механизмы и порождало такое явление, как «транспортная халява». В обществах, где государство подчиняло себе все и вся, люди привыкли думать, что раз дорога существует как бы сама по себе, то и транспорт в принципе – вещь ничего не стоящая.

Однако попытки представить транспорт в основном как инструмент развития других бизнесов, регионов, слоев населения и т. д., как правило, неизбежно заканчивались тем, что он (как мы в дальнейшем увидим) начинал работать все менее эффективно, требовал все больших дотаций, становился невосприимчивым к спросу и в результате уже мало кого устраивал. При, казалось бы, минимальных тарифах для пользователей в целом бремя затрат на него для общества оказывалось непомерно тяжелым, что совершенно закономерно, поскольку все неэффективное очень дорого стоит. «К транспорту надо относиться как к бизнесу, а не собесу» – вот важнейший методологический принцип, который соответствует эффективной экономической модели. Первым, кто в постсоциалистической России вполне осознанно, настойчиво и целеустремленно стал говорить об этом, был председатель комитета по промышленной политике Совета Федерации РФ Валентин Завадников.

В средневековой Европе плата за пользование дорогами и мостами являлась обычным делом. Что же касается США, то уже с конца XVII века здесь развернулось основательное строительство сухопутных дорог, которое финансировали частные

компании и получали прибыль от соответствующих сборов. Во второй половине XVIII века появились так называемые турникетные компании, построившие новые шоссейные дороги и взимавшие за их пользование проездные пошлины. Так возникли главные торговые пути в США. Первая зарегистрированная турникетная компания построила дорогу из Филадельфии в Ланкастер в 1794 году. Магистраль стоила 465 тыс. долларов, но девять застав-турникетов для сбора пошлин приносили ежегодный доход в 15% на вложенный капитал (весьма неплохой для транспортного бизнеса процент). С 1828 года в США началось создание на рыночных принципах и железнодорожной сети, которая к 1860 году достигла 31 тысячи миль<sup>1</sup>.

Рынок железнодорожных перевозок в целом действует так же, как и другие виды транспорта, – в соответствии с общими экономическими закономерностями. «Цена провоза по железным дорогам определяется на основании общего экономического закона спроса и предложения, определяющего цену всякой услуги и всякого предмета. Естественно, что и железнодорожные тарифы должны регулироваться по цене провоза, определяемого на основании этого мирового закона. Всякий же другой умозрительный закон, взятый не из жизни, не может определить эти тарифы без того, чтобы на каждом шагу не приводить к абсурдам»<sup>2</sup>, – констатировал теоретик и практик железнодорожного дела, а также крупнейший российский государственный деятель Сергей Витте.

Надо отметить, что в нерыночном советском обществе господствовал противоположный взгляд, который экономист-тарифник Игорь Ахполов выразил так: «Тариф, включая накопления, должен быть экономически обоснован на минимально необходимом для отрасли уровне. Затраты общества на транспорт должны стремиться к нулю»<sup>3</sup>.

Неправомерность подобного взгляда объясняется отнюдь не только тем, что в таком случае организация транспортного бизнеса становится невозможной, а нерыночные способы

<sup>1</sup> Страгис Ю. П. История экономики. М., 2007. С. 326, 348.

<sup>2</sup> Витте С. Принципы железнодорожных тарифов по перевозке грузов. Киев, 1884. С. 28.

<sup>3</sup> Ахполов И. К. Формирование и регулирование грузовых железнодорожных тарифов. М., 2006. С. 187.

хозяйства сводят, как известно, все дело к стагнации. Очень важно видеть и то, что при дармовых перевозках явно нарушается рациональный, экономически обоснованный порядок географического размещения производительных сил. Города и производства возникают там, где никому в здравом уме не придет в голову не то чтобы жить и работать, а даже путешествовать в стиле экстрим. (В этом смысле нельзя не согласиться с Егором Гайдаром, когда тот пишет, что «одной из навязчивых идей советского руководства на протяжении десятилетий было «освоение Севера»<sup>1</sup>). При переходе же к нормальным экономическим основам власти ума не могут приложить, что с этими «северами» теперь делать и куда деть несчастных, неизвестно зачем оказавшихся там людей. Когда же тарифы носят рыночный характер, производства возникают лишь там, где с учетом вывоза продукции они не перестанут быть экономически состоятельными и конкурентоспособными. (В Канаде, например, 90% населения сосредоточено в достаточно узкой – до 300 км – полосе у южной границы, и прокладывать дороги на север якобы в надежде, что с ними туда придет и «жизнь», никто не рвется.)

Следует согласиться с тем, что писал по этому поводу известный деятель в области российского железнодорожного транспорта Борис Лапидус<sup>2</sup>: «Повышение тарифов обостряет проблему нерационального размещения производительных сил страны.

<sup>1</sup> Гайдар Е. Долгое время. Россия в мире. М., 2007. С. 373.

<sup>2</sup> Лапидус Борис Моисеевич родился в 1947 году. Окончил Саратовский механический техникум железнодорожного транспорта, Всесоюзный заочный институт инженеров железнодорожного транспорта по специализациям: «электрификация железнодорожного транспорта», «экономика и организация железнодорожного транспорта», аспирантуру по специальности «экономика железнодорожного транспорта». Работал помощником машиниста тепловоза, мастером локомотивного депо Саратов. После службы в Советской армии – мастер, старший инженер локомотивного депо, старший инженер службы локомотивного хозяйства, начальник отдела ремонта и эксплуатации службы локомотивного хозяйства Приволжской железной дороги. В 1981–1988 гг. – заместитель начальника планово-экономической службы ПривЖД, начальник планово-техничко-экономического отдела Саратовского отделения, начальник планово-экономической службы. В 1988–1994 гг. – главный экономист – заместитель начальника ПривЖД. В 1994–2003 гг. – член коллегии МПС – начальник главного управления экономики и развития МПС России, генеральный директор Центра фирменного транспортного обслуживания МПС, начальник департамента экономики МПС. С 2003 г. – начальник департамента экономического прогнозирования и стратегического развития ОАО «РЖД», вице-президент ОАО «РЖД». С 2005 г. – старший вице-президент ОАО «РЖД». Член правления ОАО «РЖД». Доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ.

К примеру, все более проблематичным становится потребление углей Печорского бассейна из-за неудовлетворительного соотношения их потребительских свойств и затрат на производство и реализацию». И далее Лapidус указывает на принципиально важный аспект: «Невысокие грузовые тарифы позволяют нашим предприятиям экспортировать продукцию зачастую по ценам ниже рыночных. Именно этим объясняется тот факт, что при чрезвычайно благоприятной для России в 1999 году конъюнктуре мировых цен на основные товары российского экспорта реальный объем полученной валюты даже сократился. Получается: цены растут, объемы растут, а доходы – сокращаются. И так будет, пока будут оставаться относительно низкими международные железнодорожные тарифы. Повышение же их заставит отечественных экспортеров уходить от заведомо порочной демпинговой политики. Переориентироваться на экспорт товаров с большей добавленной стоимостью. А это уже означает не что иное, как рост конкурентоспособности российской промышленности, что не может не привести к большей эффективности и большей доходности отечественных товаропроизводителей. И в итоге – повышению жизненного уровня. Отмеченное обстоятельство в полной мере относится и к внутригосударственным перевозкам».

То есть экономически необоснованное занижение транспортных тарифов делает производителей (и всю экономику страны в целом) не более конкурентоспособными, а наоборот – менее. Это очень важный для понимания роли транспорта вывод. Говоря о том, что установление достаточно высоких, рентабельных тарифов «является своего рода стимулятором повышения эффективности размещения производительных сил и улучшения потребительских свойств отечественной продукции», Лapidус удачно сравнивал в данной связи транспортный фактор с «санитаром экономики». В целом же он справедливо резюмировал (приведя при этом еще и ряд других доводов): «Рост тарифов на железнодорожные перевозки не только не снижает жизненный уровень населения, но, напротив, при определенных обстоятельствах повышает его»<sup>1</sup>.

В 2008 году автор напомнил Лapidусу вышеприведенные выводы, сказав: «Кто-то может заявить, что Вы здесь в своей

<sup>1</sup> Лapidус Б. М. Экономические проблемы управления железнодорожным транспортом России в период становления рыночных отношений. М., 2000. С. 169–170.

книге просто лоббируете отраслевые интересы. Однако любой либеральный экономист с Вами, безусловно, согласится в том плане, что поддержание транспортных тарифов в искусственном, нерыночном состоянии напрочь искажает важнейшие ценные сигналы всей экономической системы».

Лapidус ответил: «Конечно, и консервирует развитие! У меня уже в 90-е годы сложилось понимание, что транспортные тарифы – это же, образно говоря, именно санитары экономики. Потому что с их помощью выявляются неэффективные производства, неконкурентоспособные производители, нерациональное размещение производительных сил. Ведь нельзя не понимать того, что сделай для того или иного грузоотправителя вообще нулевой тариф – и он потеряет мотивацию заботиться о снижении своих затрат, ресурсосбережении, техническом перевооружении, организации перерабатывающих производств с добавленной стоимостью и т. д. Тогда не будут закрываться убыточные шахты, с плохими условиями труда, производство угля, попав по сравнению с конкурирующими иностранными компаниями в заведомо выигранные условия, не станет более индустриализованным и т. д. Если перевозка товара хоть на край света ничего не стоит, то любой произведенный при сколь угодно низкой производительности труда продукт может быть продан. Но все это до поры до времени. Когда недофинансируемая вследствие такой «экономики» транспортная система рухнет, производитель останется и без транспорта, и без качественного продукта»<sup>1</sup>.

В то же время одна из особенностей железнодорожного транспорта состоит в том, что он является весьма тяжеловесной инфраструктурной отраслью, от деятельности которой напрямую зависит благосостояние не только значительного количества других хозяйствующих субъектов и граждан, но и государства в целом. Поэтому железные дороги после своего появления очень быстро стали иметь большее, чем другие виды транспорта, не только хозяйственное, или коммерческое, но и весьма существенное социально-политическое значение. Это привело к тому, что к началу XX века к железным дорогам большей час-

<sup>1</sup> Гурьев А. Транспортный тариф – это санитар экономики : интервью с Б. Лapidусом // РЖД-Партнер. 2008. № 10.

тью относились уже не только и не столько как к бизнесу, а как к макроэкономическому и социальному инструменту.

Более того, Ленин вообще увидел, что железные дороги представляют такую отрасль, где уже все практически «готово для социализма». Менее радикальные экономические учения столь далеко не шли, но две мировые войны в XX веке всецело способствовали тому, что железнодорожный транспорт в Европе и даже в Америке стал работать на основе тотального государственного регулирования, в том числе и тарифного. В целом ряде стран, в частности в Европе, железные дороги вообще были национализированы.

Общая либерализация экономики в развитых странах не оставила без внимания и стальные магистрали. С середины 70-х годов в Северной Америке и с конца 80-х в Европе осуществляется процесс дерегулирования железных дорог и формируется отношение к ним как к самостоятельному бизнесу.

Один из самых авторитетных современных ученых-транспортников Нигматжан Исингарин<sup>1</sup> описывает эти процессы следующим образом: «Традиционная модель управления железнодорожным транспортом, сложившаяся еще к началу XX века, являлась жесткой и зависимой от государства. Железные дороги – это крупные организационные образования, которые по своей природе являются весьма инертными и не могут своевременно реагировать на изменение ситуации на транспортном и общеэко-

<sup>1</sup> Исингарин Нигматжан Кабатаевич родился в 1941 году. В 1964 г. закончил Уральский электромеханический институт железнодорожного транспорта. Служил в Советской армии. Работал электромехаником, инженером, главным инженером, начальником Целиноградской дистанции сигнализации и связи, начальником отдела Целиноградского отделения дороги. С 1972 г. – начальник технического отдела – заместитель главного инженера Казахской железной дороги, с 1977 г. – главный инженер Целинной железной дороги. В 1984 году окончил Академию народного хозяйства при Совете Министров СССР по специальности «экономика», защитил кандидатскую диссертацию. С 1984 г. – начальник Целинной железной дороги. В 1986–1989 гг. – заместитель министра путей сообщения СССР. Затем работал начальником Алма-Атинской железной дороги. С 1991 г. – министр транспорта Казахстана. В 1994–1997 гг. – первый заместитель премьер-министра Казахстана. Далее работал председателем Интеграционного комитета Таможенного союза пяти государств, заместителем генерального директора Евразийского экономического сообщества. В 2002 г. организовал исследовательско-внедренческий центр «Экономтранс консалтинг». Избран председателем Ассоциации национальных экспедиторов Казахстана, председателем Ассоциации перевозчиков и операторов вагонов (контейнеров). Доктор экономических наук. Главный редактор научно-технического журнала «Магистраль», автор многих книг и более 400 статей.

номическом рынках, а также не несут должной ответственности за финансовые результаты работы. В этих условиях выживание железных дорог обеспечивалось путем прямых государственных субсидий. Однако такая политика не привела к улучшению работы отрасли, и, некогда процветавшая, она к последней четверти XX века превратилась в ощутимое бремя для большинства государств и налогоплательщиков, поглощая значительные финансовые ресурсы. ... В результате резкого уменьшения доли железнодорожных перевозок в транспортных услугах, тяжелого финансового состояния железнодорожного транспорта, практически повсеместно начался процесс фундаментального реформирования железнодорожной отрасли, включающего реструктуризацию железнодорожных предприятий, изменение государственной политики и принципов регулирования»<sup>1</sup>.

В этом смысле весьма показательной является история экономики железных дорог США. В 1860 году здесь действовало более 300 независимых железнодорожных компаний, владевших и путями, и подвижным составом. В 1869 году была построена Трансконтинентальная железная дорога, соединившая восточные районы с побережьем Тихого океана. В 1883 году появилась Северная тихоокеанская железная дорога и Южная тихоокеанская, а в 1893 году была проложена Великая северная железная дорога. В 1914 году протяженность американской сети достигла уже 387 тыс. миль, что составляло более 50% всей мировой сети железных дорог.

Надо сказать, что правительство США во второй половине XIX века уже не занимало прежней позиции *laissez-faire*, а начало достаточно настойчиво вмешиваться в экономику. В частности, это касалось установления весомых протекционистских таможенных тарифов, а также инвестирования в железнодорожное строительство с целью достижения большего политического контроля над страной после Гражданской войны (1861–1865 гг.).

Вложения в прокладку железных дорог опережали инвестиции в другие отрасли экономики. Государственные вливания

<sup>1</sup> Исингарин Н. К. Рынок грузовых перевозок. Опыт, проблемы, предложения. Алматы, 2006. С. 37.

в крупные инфраструктурные проекты, как правило, порождают известные «договорные» отношения чиновников и подрядчиков. В США в это время возникли крупные железнодорожные империи во главе с группами Вандербильта, Гарримана, Моргана и др. В результате снижения конкуренции тарифы на перевозки начали расти, что вызвало недовольство населения. Фермеры стали требовать государственного регулирования работы железнодорожного транспорта.

Впервые эта мера была применена в 1887 году после принятия закона о регулировании торговли. В частности, был создан регулирующий орган, подчинявшийся Конгрессу – Межштатная коммерческая комиссия (МКК). В начале XX века система была еще несколько ужесточена, и в 1920 году сформировалась окончательно, просуществовав с незначительными изменениями до второй половины 70-х годов. В этот период проводилось весьма жесткое регулирование железных дорог, которые при этом все же оставались частными за исключением промежутка времени между 1917 и 1920 годами.

Межштатная комиссия выдавала разрешение на строительство или закрытие железных дорог, а также имела право обязать железнодорожные компании выполнить требование о соединении линий для обеспечения сквозных маршрутов. Железные дороги должны были представлять ей для утверждения свои прейскуранты на услуги общего пользования. МКК устанавливала также плату за пользование вагонами и другие сборы. Комиссия утверждала правила по эксплуатации и оказанию всех видов услуг, согласовывала расписания, принимала отчетность, вела статистику, определяла стоимость фондов и величину амортизации. Также она рассматривала все вопросы экономической политики на железнодорожном транспорте (налогообложение, федеральное субсидирование и др.) и выносила их на утверждение правительства. Важно подчеркнуть, что договорные тарифы на железнодорожном транспорте или скидки не допускались совсем. За это железные дороги и их клиенты подвергались уголовному преследованию<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: Ахполов И. К. Указ. соч. С. 72; Кокурин И. Заграница нам... подскажет, или Американский тарифный опыт // РЖД-Партнер. 2006. № 8.

При этом на железных дорогах США через систему фиксированных тарифов активно использовался такой экономический инструмент, как перекрестное субсидирование, или принудительное перераспределение доходов от прибыльных перевозок к малорентабельным и убыточным. Когда после войны экономика начала постепенно демилитаризоваться, стало очевидно, что перекрестное субсидирование на железнодорожном транспорте является не чем иным, как поддержанием экономически несостоятельных грузовладельцев за счет других, здоровых, бизнесов либо самой железной дороги.

В целом система государственного ценового регулирования довела железнодорожные компании США, согласно официальному признанию, «буквально до полного развала». Вот как, например, описывала сложившуюся на железных дорогах ситуацию газета «Чикаго Сан Таймс» от 2 ноября 1962 года: «Сельскохозяйственные чиновники и торговцы зерном из Иллинойса встретились в четверг, чтобы облегчить ситуацию с острым недостатком товарных вагонов. ... Фермеры и торговцы сошлись в том, что нехватка железнодорожных вагонов стала «угрожающей», и не слишком надеются, что она улучшится в ближайшее время. Были показаны фотографии, где на земле лежат горы зерна, которое невозможно увезти. Из-за нехватки вагонов в этом году погиб урожай трех главных культур – кукурузы, соевых бобов и проса».

В 1976 году был принят закон об оздоровлении железных дорог и реформе регулирования, а в 1980-м – эпохальный Акт Стаггерса. Тарифы были дерегулированы с рядом ограничений. В целом права МКК были сильно урезаны, а в 1995 году комиссию заменило Бюро наземных сообщений (БНС), которое состояло из трех комиссаров, назначаемых президентом и утверждаемых конгрессом на пять лет.

Интересно отметить, что в связи с общей политикой либерализации на транспорте США директор отдела логистики фирмы ПТ Левон Сурикян в одной из своих статей написал гениальную фразу: «Перевозки – это слишком важная часть процесса распределения товаров, чтобы позволить их государственное регулирование, когда оно защищает их неэффективную работу»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Цит. по: Кокурин. И. Указ. соч.

В результате период с 1980 по 1999 год, который называют на железнодорожном транспорте США «эрой Стаггера», характеризовался большими изменениями. Поскольку в либерализованной системе стало работать только то, что действительно нужно платежеспособному спросу, эксплуатационная длина железнодорожных путей уменьшилась на 35%, количество локомотивов снизилось на 32%, а вагонов – на 27%, персонал сократился на 60%. Но при этом грузооборот железных дорог увеличился на 50%, а снижение тарифов составило в среднем на 1–2% в год. Доходы железных дорог с учетом инфляции сократились на 57%, а клиенты сэкономили за этот период 32 млрд долларов. Сами дороги стали высокоприбыльными. В то время здесь был зарегистрирован самый низкий в мире уровень транспортной составляющей в стоимости продукции<sup>1</sup>.

Современный рынок железнодорожных перевозок устроен в США следующим образом. Существует большое количество вертикально интегрированных компаний, владеющих как железнодорожными путями с соответствующими обустройствами и диспетчерским управлением, так и подвижным составом – вагонами и локомотивами. На начало XXI века имелось семь дорог первого класса, порядка 30 региональных, более 300 местных и более 200 передаточных и терминальных<sup>2</sup>.

Вся система нацелена на максимальное обеспечение потребностей клиента. Грузовладельцы, например, вправе задерживать вагоны под погрузкой и выгрузкой, устраивать склады на колесах, договариваться о тарифных скидках и иных преференциях. Дороги не обязаны предоставлять другим операторам доступ к своей сети и руководствуются при таких обращениях исключительно коммерческими интересами.

Большинство тарифов имеют контрактный характер и устанавливаются с учетом потребительной ценности. На величину тарифа влияет целый ряд факторов: стоимость товара, объем и род груза, разница между его ценой в пункте отправления и назначения, значимость перевозки для потребителя, конкурентные цены других перевозчиков, географическое положение маршрута, дальность перевозки и т. д.

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Ахполов И. К. Указ. соч. С. 70.

В соответствии с законодательством тарифному регулированию в Соединенных Штатах подлежат железнодорожные перевозки, у которых отношение дохода к зависящим от объема транспортировок расходам превышает 180% и при этом отсутствует реальная конкуренция. По данным БНС, для 70% случаев это отношение составляет всегда меньшую величину. Грузы в контейнерах, трейлерах, рэйлтрейлерах и крытых вагонах также разрешается перевозить по договорным тарифам, поскольку они могут доставляться автомобильным транспортом. Примерно для 18% перевозок, потенциально очень высокодоходных, чтобы получить ограничение тарифа, клиенту необходимо доказать одновременное нарушение двух указанных условий, что весьма непросто. На практике регулируются тарифы на перевозку таких сельхозпродуктов, как кукуруза, пшеница, соя и ряд других с целью финансовой поддержки фермеров. Регулируемые тарифы подлежат публикации.

При этом в США продолжает действовать сильное антимонопольное законодательство. В частности, железнодорожным компаниям запрещается договариваться о тарифах между собой или с перевозчиками других видов транспорта. Согласовываться могут только ставки на конкретную перевозку. Клиенты имеют право подать жалобу в БНС, если тариф на транспортировку каких-то грузов, по их мнению, неоправданно высок. Законные обоснования «разумности договорных тарифов» отсутствуют, но Бюро обязано рассмотреть любые жалобы. Если выносится решение в пользу клиента, то железная дорога должна принять рекомендуемый тариф. Если нет, то грузовладельцу придется оплатить перевозку по договорному тарифу или отказаться от нее вовсе. На практике в регулирующий орган обращаются лишь немногие клиенты, еще меньшее количество при этом выигрывает дело. Однако железные дороги при назначении своих тарифов все же вынуждены учитывать такую вероятность.

Наряду с этим сегодня продолжают лоббироваться попытки подвергнуть железнодорожные тарифы более сильному государственному регулированию. В Конгресс за последние годы поступил ряд обращений с просьбой издать соответствующие законы. Пока большинство конгрессменов такие планы не поддерживало, но подобные темы периоди-

чески служат предметом общеполитических, особенно предвыборных дебатов.

В Европе процесс формирования более свободного, нежели в послевоенную эпоху, рынка железнодорожных перевозок активизировался лишь с середины 80-х годов, когда руководящие органы Европейского союза признали необходимость реформы железных дорог с целью их экономического оздоровления. В 1989 году Комиссия ЕС выдвинула предложения, направленные на радикальные изменения в железнодорожной политике. Ключевыми требованиями при этом являлись следующие.

- Финансовая сбалансированность работы железных дорог с переводом социальных перевозок на контрактную основу и возмещением убытков.
- Организационное разделение инфраструктурных и перевозочных видов деятельности.
- Обеспечение равного доступа к инфраструктуре независимых операторов подвижного состава (перевозчиков) в пределах всего Евросоюза.

После директивы Евросоюза 1991 года перевозочным компаниям одних стран было разрешено использовать инфраструктуру других. Следующая директива ЕС 2001 года подвигла железнодорожный рынок к полному разделению инфраструктурного и перевозочного бизнеса. В этом направлении велись преобразования в Великобритании, Швеции, Нидерландах и Германии. В ходе реализации основных принципов реформы, имевшей в разных странах свои существенные особенности, формировались и тарифные вопросы. В частности, были предложены различные концепции установления инфраструктурных тарифов, которые в условиях монополии инфраструктуры не могли быть свободными. Но необходимость проведения в жизнь общего принципа дерегулирования перевозочных тарифов при этом не вызывала сомнения. В результате в большинстве стран за инфраструктуру по-прежнему отвечает государство, и здесь, соответственно, имеют место наибольшие проблемы в построении рациональной экономики железных дорог, а перевозочная деятельность осуществляется на основе рыночных принципов.

Сегодня Евросоюз пытается активно продолжать реформу. Представитель дирекции «Энергия и транспорт» Еврокомиссии Ян Шерп, непосредственно занимающийся железными дорогами, сформулировал на состоявшемся летом 2007 года Первом конгрессе независимых железнодорожных операторов стран Центральной и Восточной Европы позицию ЕС следующим образом: «Наша цель – это прежде всего повышение конкурентоспособности железнодорожных систем по отношению к другим видам транспорта. При этом мы хотим создать интегрированное пространство без внутренних границ с высоким качеством транспортных продуктов. Это достигается введением определенных принципов организации хозяйственной деятельности и возможно лишь с либерализацией, открытием рынка и всемерной поддержкой здесь внутренней конкуренции». При этом он особо подчеркнул, что наибольшее внимание нужно уделять таким вопросам, как обеспечение равноправного доступа к инфраструктуре для всех имеющих лицензии и облегчение входа на рынок. «Евросоюз ввел несколько законодательных инструментов, помогающих открытию рынка. Однако на практике мы имеем большую разницу уровня внедрения этих правил в разных странах, а чтобы достичь заявленной цели, их нужно соблюдать везде. Подчеркиваю, ключевой момент – это недискриминационный доступ к сетям. Мы же получаем жалобы от новых стран, что старые члены Евросоюза проводят по отношению к ним натуральную дискриминацию», – отметил еврочиновник.

Также, по словам Шерпа, сегодня всем необходимо сосредоточиться на сокращении себестоимости железнодорожных услуг. «Часто мы видим убытки от этой деятельности, а не прибыль. Особенно это касается опять же новых стран, где железнодорожные предприятия имеют долги, высокий уровень износа основных фондов, слишком дорогостоящую инфраструктуру с высокой платой за сеть», – констатировал представитель Брюсселя.

Важным вопросом, с точки зрения Еврокомиссии, является необходимость совместной выработки долгосрочной стратегии развития железнодорожного рынка. При этом Шерп пояснил, что имеет в виду не только иерархию определенных инвестиционных проектов, но и, собственно, самый, так сказать, саграмен-

тальный вопрос: «Как мы в перспективе намерены зарабатывать прибыль?». «Надо продумать планы дальнейшей реструктуризации национальных железных дорог и сделать твердый выбор, даже несмотря на часто сильное противодействие общественной точки зрения», – заявил Шерп, хотя и добавил, что при этом целесообразно все-таки предусмотреть выполнение обязательств по доступным социальным услугам населению.

Своими инструментами проведения обозначенных установок в жизнь Евросоюз видит в первую очередь совершенствование нормативно-правовой базы, а также посреднические услуги по активизации взаимопонимания и сотрудничества национальных железнодорожных инфраструктур и государственных, и частных перевозчиков между собой.

«В целом же Еврокомиссия хочет поддержать конкуренцию. Рынок – это способ преодолеть монополию, а с ней и низкое качество продуктов при высоких издержках. Если это не будет достигнуто, то как иначе можно выйти на клиента? Как добиться большей эффективности и конкурентоспособности по сравнению с другими видами транспорта? Поэтому мы нуждаемся сегодня в притоке новых игроков, в большем количестве операторов»<sup>1</sup>, – резюмировал Ян Шерп.

Говоря о мировом опыте либерализации железных дорог, нельзя обойти вниманием Казахстан, который является пионером железнодорожного реформирования в странах СНГ. Проблему разделения функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности здесь решили уже в 1991 году, создав общее Министерство транспорта и коммуникаций (а не МПС и Минтранс, как в России) и оставив весь имущественный комплекс в ведении трех железных дорог (объединенных в 1997 году в РГП «Казакстан темір жолы»). Автор задавал Нигматжану Исингарину вопрос: «После распада СССР в России образовали МПС, а в Казахстане нет. Это было сделано сознательно?» Вот что тот ответил: «Как известно, в союзных республиках не было своих минтрансов. В Казахстане существовало Министерство автомобильного транспорта, но мы решили автотранспорт перевести на корпорацию, а создать Министерство

<sup>1</sup> Гурьев А. Railway market: конкуренция, а не борьба? // РЖД-Партнер. 2007. № 16.

транспорта для координации деятельности всей отрасли. Это произошло еще до распада СССР, в феврале 1991-го, и меня назначили первым министром. Когда Союз развалился, то некоторые казахстанские железнодорожники начали было требовать создания Министерства путей сообщения по примеру российского, образованного в январе 1992 года. Я убедил Президента Нурсултана Абишевича Назарбаева этого не делать. Мне было очевидно, что для рыночной экономики необходимо разделение функций государственного управления и хозяйственной деятельности. И я сказал: раз мы идем в рынок, то давайте сразу же сделаем все наши министерства рыночными. Не будем вмешиваться в хозяйственную работу, а станем только проводить государственную политику. Таким образом, то, что в России на железнодорожном транспорте было проведено в 2003 году, мы сделали еще в 1991-м»<sup>1</sup>.

Правда, на протяжении почти всего периода 90-х годов каких-либо реформаторских действий на железнодорожном транспорте в Республике не предпринималось. Между тем объем перевозок в 1999-м составил уже 26% к уровню 1991-го, вагонный парк сократился на одну треть, а износ основных железнодорожных фондов достиг 60%. На рубеже 1999–2000 годов в Казахстане начался промышленный рост, что актуализировало задачу по реформированию системы коммуникаций.

В конце 90-х была разработана Концепция развития железнодорожного транспорта на 1999–2003 годы и Программа демонополизации РГП «Казакстан темір жолы». На их основе в июле и августе 1999-го Правительство приняло два постановления, которые предусматривали выделение в дочерние акционерные общества и государственные предприятия подразделений, занимавшихся ремонтно-вспомогательной и обеспечивающей деятельностью. В это время с различной долей государственного участия были созданы такие акционерные общества, как «Ремпуть», «Желдорстрой», «Казгипротранс», «ТрансТелеКом», «Центр транспортного сервиса», «Медицинская служба транспорта» и др. Также были организованы дочерние государственные предприятия «Желдорреммаш», «Ремлокомотив», «Ремвагон» и др.

<sup>1</sup> Гурьев А. Поспорить не с кем! : интервью с Н. Исингариним // РЖД-Партнер. 2007. № 9.

При этом уже была затронута и непосредственно сфера перевозок с созданием ДГП «Казтранссервис» (контейнерные перевозки) и «Пассажирские перевозки». Началась реструктуризация и в самой госкомпании «Казакстан темір жолы» – также с попытками формирования государственных предприятий «Инфраструктура», «Локомотив», «Грузовые перевозки». Значение всех этих структурных изменений заключалось прежде всего в том, что происходил перевод видов деятельности на отдельный баланс формально самостоятельных предприятий, то есть решалась проблема так называемого раздельного финансового учета, очень долго стоявшая, например, в России.

В конце 2001 года в Казахстане был принят рыночный закон «О железнодорожном транспорте». Он закреплял магистральную железнодорожную сеть за государством, однако не запрещал иметь в частной собственности другие железнодорожные пути и объекты инфраструктуры, а также подвижной состав. Закон разграничил деятельность железнодорожного транспорта на монополичный, монополично-конкурентный и конкурентный секторы. При этом было предусмотрено формирование национальной железнодорожной компании, деятельность которой охватывает первый и часть второго сегментов. За данной госструктурой закреплялись следующие функции: содержание магистральной железнодорожной сети; деятельность оператора магистральной сети (управление перевозочным процессом и оказание услуг инфраструктуры); перевозочная деятельность. Наряду с этим предусматривалось и наличие независимых перевозчиков, пользующихся услугами магистральной сети на равных условиях и конкурирующих друг с другом. Таким образом, закон официально признавал как необходимость государственного регулирования на железнодорожном транспорте, так и развитие конкурентной среды непосредственно в сфере перевозок. В 2004 году в него были внесены изменения и дополнения, в частности, даны разъяснения по таким субъектам рынка перевозочных услуг, как национальный перевозчик, оператор вагонов (контейнеров), оператор локомотивной тяги, участник перевозочного процесса, экспедитор.

Также в 2001 году было принято Постановление Правительства № 756, утвердившее Программу реструктуриза-

ции железнодорожного транспорта Республики Казахстан на 2001–2005 гг. В ходе ее реализации 27 апреля 2002 года было учреждено принадлежащее государству ЗАО «Национальная компания «Казакстан темір жолы». В 2003-м на базе его локомотивного парка было образовано АО «Локомотив», предоставляющее услуги локомотивной тяги. В том же году создали акционерное общество «Казжелдортранс» (с февраля 2007-го переименовано в «Казтеміртранс»), 100% акций которого принадлежало ЗАО «НК «Казакстан темір жолы». Ему передали практически весь инвентарный парк вагонов в количестве 60 тысяч единиц (работающих 46 тысяч). При этом предполагалось, что новая компания станет национальным перевозчиком, но не сразу, а с начала 2007 года (затем с 2009-го). До этого же времени им останется «Казакстан темір жолы», а «Казжелдортранс» будет работать как оператор вагонов, обеспечивая порядка 70% общего объема перевозок. Важно подчеркнуть, что в Казахстане первоначально планировали осуществить полное разделение инфраструктуры и перевозок, хотя и в пределах одного холдинга, уже в 2007 году.

Кроме того, было создано акционерное общество «Пассажирские перевозки» и акционированы все дочерние государственные компании, занятые во вспомогательной и обеспечивающей деятельности.

В это же время стал активно развиваться институт частных операторов подвижного состава. В 2002 году Агентством по регулированию естественных монополий в тарифе на перевозку была выделена вагонная составляющая и применяющиеся для нее понижающие коэффициенты в отношении вагонов, принадлежащих юридическим лицам. (До этого перевозка в частном подвижном составе стоила больше, чем в инвентарном парке.) В дальнейшем получила развитие и работа по формированию грузового тарифа с выделением в нем отдельных составляющих. Идеология предусматривала сохранение государственного регулирования на инфраструктурную часть и, по мере создания соответствующих условий, дерегулирование перевозочной части, включающей вагонную и локомотивную составляющие.

Предоставление операторских тарифных скидок дало возможность развивать перевозки в частном подвижном составе,

численность которых в 2006 году достигла 30 тысяч единиц с долей в общей работе 31%. В 2007 году собственный вагонный парк имели 180 компаний, у 40 из которых он насчитывал более 200 единиц. В 2004-м была создана Казахстанская ассоциация перевозчиков и операторов вагонов (контейнеров). Возглавивший ее Нигматжан Исингарин указывал, что КазАПО «была образована прежде всего для содействия развитию конкуренции в сфере перевозок грузов на железнодорожном транспорте». В 2007 году в нее входило около 20-ти крупных компаний.

В 2004 году в Республике Казахстан была принята новая Программа реструктуризации железнодорожного транспорта на 2004–2006 гг., предусматривающая, в частности, создание конкурентного рынка перевозчиков, финансовое разделение оператора магистральной сети и национального перевозчика, продажу пакетов акций дочерних компаний. В том же году власти официально объявили о создании «первых независимых перевозчиков на базе крупных предприятий металлургической и угольной отраслей». При этом первый вице-министр транспорта и коммуникаций Юрий Лавриненко констатировал: «Таким образом, на сегодняшний день начато формирование конкурентной среды, в которой функционируют ЗАО «НК «Казакстан темір жолы» как оператор магистральной железнодорожной сети и как перевозчик (в лице АО «Казжелдортранс») и владельцы частного грузового парка вагонов как частные перевозчики».

Затем еще какое-то время в Казахстане продолжали считать, что активно строят рынок именно перевозчиков. Так, председатель комитета железнодорожного транспорта Минтранса Нуржан Байдаулетов в 2005 году указывал: «Дальнейшая перспектива для развития операторских компаний – это прежде всего полноценный перевозочный бизнес. Именно операторы, расширяя сферу предоставляемых услуг, могут стать полноправными перевозчиками, принимая на себя всю ответственность перед грузоотправителями за своевременные и сохраненные перевозки».

Однако в 2007 году официальная позиция Минтранса и Казахстанских железных дорог состояла уже в том, что создание института независимых перевозчиков, которые работали бы по свободным тарифам на основе контрактного права и конкурировали с публичным государственным перевозчиком, повлечет

за собой резкое нарушение устойчивости железнодорожного транспорта и ограничение его доступности, а посему не представляется возможным. Президент ЗАО «НК «Казакстан темір жолы» Ерлан Атамкулов так определял статус своей корпорации в обозримом будущем: «Компания будет являться холдингом, обеспечивающим технологическую целостность и координацию перевозочного процесса, оставаясь при этом оператором магистральной сети. С этой целью у нее будут сконцентрированы все активы, связанные с допуском на магистральную сеть и контролем безопасности движения по ней. «Казакстан темір жолы» остается единственным перевозчиком, с которым и производятся все взаиморасчеты. В обозримой перспективе она останется единственным публичным перевозчиком, который призван обеспечивать требования международных соглашений».

Таким образом, можно констатировать, что к 2008 году в Казахстане из сферы перевозок была выведена в конкурентный сектор только услуга по предоставлению подвижного состава, или операторская деятельность. Также нельзя пока сказать, что здесь преодолены многие из тех недостатков прежней социалистической системы, о которых говорилось выше, – дефицит подвижного состава, большой износ основных фондов, недостаточное качество услуг, затратность общего механизма работы и др. Наряду с этим Атамкулов так оценивал в 2007 году промежуточные итоги реформирования: «В результате реструктуризации основная деятельность была отделена от вспомогательной и обеспечивающие предприятия перешли в конкурентный рынок. Была достигнута главная цель, которую мы ставили, а именно созданы условия для конкуренции в перевозочной деятельности»<sup>1</sup>.

Однако основные надежды на развитие конкурентной среды в ближайшей перспективе в Казахстане связывают все-таки с операторской, а не перевозочной деятельностью. В этой связи были предприняты попытки развития правовой базы в данной сфере. Так, еще в 2004 году были разработаны и утверждены Правила деятельности операторов вагонов (контейнеров), определяющие взаимоотношения операторской компании и ее партнеров – грузовладельцев и перевозчиков. Однако при этом

<sup>1</sup> Гурьев А. Либерализация сложна, но неизбежна // РЖД-Партнер. 2007. № 9.

целый ряд вопросов данного сегмента рынка остался неурегулированным. По мнению Исингарина, в Правила необходимо включить «предложенные Ассоциацией положения и определения, конкретизирующие деятельность операторов вагонов, основные формы их участия в перевозочном процессе, договорные отношения с грузоотправителем, перевозчиком, принципы формирования доходов операторов вагонов, международное сотрудничество, информационное обеспечение и др.».

При этом Исингарин выступает сегодня против форсирования создания рынка независимых перевозчиков, считая, что эта сфера на данный момент очевидно еще не готова для реформирования. «Даже для деятельности независимых перевозчиков во внутреннем сообщении (не говоря уже о международном) ни в России, ни в Казахстане должны организационно-технические условия еще не созданы. Для этого нужны новые системы документирования, информационного обслуживания, расчетов за перевозки и многое другое. Эта часть реформирования – переход к непосредственному формированию рынка независимых перевозчиков – сегодня, по нашему мнению, должна попасть под действие, как мы – железнодорожники – говорим, красного сигнала»<sup>1</sup>, – считает один из идеологов железнодорожной реформы в Казахстане.

В царской России строительство коммерческих железных дорог началось вскоре после смерти Николая I, который, почитая создание стратегической линии Санкт-Петербург – Москва за великое благо, тем не менее повелел на этом и остановиться. Однако уже в 1857 году было образовано Главное общество российских железных дорог (учредителями выступили в основном европейские банкиры), которое построило в 1862 году Московско-Нижегородскую и Петербурго-Варшавскую линии. В 60-е годы XIX века возникают уже десятки акционерных компаний, организующих строительство, а затем и эксплуатацию новых «чугунок».

Важнейшей особенностью железных дорог России того времени была их ориентация на экспортные перевозки зерно-

<sup>1</sup> Исингарин Н. Призываю к благоразумию! // РЖД-Партнер. 2007. № 7. (Самый свежий анализ реформы в Казахстане и ее перспектив см.: Исингарин Н. К. Реструктуризация железнодорожного транспорта Казахстана: требуется продолжение. Алматы, 2007.)

вых грузов. Тарифы определялись эмпирическим путем, на договорной основе. В расчет брались прежде всего спрос на перевозку и цена товара, а также учитывались цены конкурентов, расстояние и объемы груза, другие факторы. Принцип, при котором в основе цены перевозки лежит платежеспособность товара, в тарифной практике того времени было модно обозначать латинским термином *ad valorem* (то есть платеж исчисляется не за единицу груза, а в процентах от его цены). Правда, при этом верхний предел ставок в России с 1859 года все-таки ограничивался уровнем, зафиксированным в Уставе Главного общества, а нижний регулировался только коммерческими соглашениями перевозчика.

Очень важна для понимания той модели железнодорожного транспорта следующая деталь. Чтобы добиться массового привлечения частных инвестиций в железнодорожное строительство, правительство гарантировало акционерным обществам фиксированный доход (четыре-пять процентов) на вложенный капитал в течение определенного времени. Правительство полагало, что помимо развития сети путей сообщения этим шагом достигается и другая цель: облегчение для российского производителя экспорта своих товаров. Таким образом, государство достаточно сильно вмешивалось в экономику строительства и эксплуатации железных дорог с целью регулирования хозяйственной жизни. Дело в том, что хлеб в то время играл в России практически ту же роль, что сегодня нефть – то есть товара, формирующего макроэкономические показатели страны. За 70–80-е годы зерновой экспорт вырос в три раза, достигнув уровня 20% от общего сбора урожая. Соответственно и тариф на хлебные перевозки стал иметь не только коммерческое, но и государственное стратегическое значение.

Однако сам способ строительства дорог – с гарантией правительства последующих компенсаций до уровня минимальной рентабельности – приводил к тому, что дороги строились по принципу «где бы ни строить, лишь бы взять подряд». Совершенно закономерно коррупция при этом развилась до величин сверх всяких приличий. Вот как описывал, например, тогдашнюю ситуацию в данной сфере князь Владимир Мещерский: «Эта железнодорожная вакханалия была курьезом... по-

тому что главными воротилами являлись люди, про которых всякий спрашивал: что общего между ними и железными дорогами? И действительно, никто не мог понять, почему такие люди, как фон Мэк, Дервиз, Губонин, Башмаков и проч. и проч., которые не имели... никаких инженерных знаний, брались за концессии, как ни в чем не бывало, и в два-три года делались миллионерами... Я помню младшего брата Дервиза, моего товарища, Ивана – бедным чинушкою в Сенате, а затем проходит несколько лет, и этот бедный чинушка меня принимает во всем блеске своего железнодорожного величия в роли кесаря Рязанской железной дороги. ... Ответ, как оказалось, весьма простой: концессионеры прибегали к крупным взяткам, и эти-то взятки и были главной причиной крупных и баснословных нажив... этих монте-кристо железнодорожной вакханалии!»<sup>1</sup>

В начале 1880-х протяженность российских железных дорог составила 22 тысячи верст, а количество частных железнодорожных компаний достигло пятидесяти. Они начали было уже конкурировать между собой. Важнейшими источниками данной конкуренции прежде всего выступали черноморские и балтийские порты, а также внутренние водные пути сообщения. Перед производителями зерна центрального и восточного районов стоял постоянный выбор способа и направления отправки товара в Европу, поэтому частные железные дороги стремились привлечь максимальное количество грузов на свои пути. Подчеркнем, в России, где развитость сети была далека от американской, существовал вариант так называемой географической конкуренции железных дорог. Производители зерна в черноземных районах могли выбирать, как везти свой продукт на экспорт в Западную Европу – через балтийские или черноморские порты. При этом северо-западные и юго-западные железные дороги, являвшиеся самостоятельными акционерными обществами, конкурировали между собой и боролись за клиента. Это достигалось снижением тарифных ставок, благо правительственные компенсации позволяли не настолько задумываться об издержках, как в свободном рынке. Но, как и в Америке, непредсказуемость ценовых колебаний по времени и участкам пути крайне нервировала российских помещиков, производящих зерно.

<sup>1</sup> Цит. по: Радзинский Э. Александр II. Жизнь и смерть. М., 2007. С. 300–301.

В этих условиях дороги стали договариваться между собой о поддержании ставок на определенном уровне на основе раздела либо районов зарождения грузопотоков, либо чистой прибыли от разницы в объемах перевозок. Частично проблема согласования тарифов решалась на проводимых с 1869 г. Общих съездах железных дорог. Первую же попытку настоящего картельного соглашения предприняли в 1878 году Юго-Западная, Варшаво-Тереспольская и Привисленская железные дороги, заключившие договор об общем финансовом фонде.

Практика образования картелей чередовалась с настоящими тарифными войнами. Крупнейшая началась в 1884-м по инициативе Лозово-Севастопольской дороги – из-за хлебных грузов центрально-черноземных губерний. За три года она охватила едва ли не всю железнодорожную сеть России, что привело к неоднородной ломке хлебных тарифов. В результате в стране нарушились нормальные условия сбыта зерна, а над рядом районов нависла угроза разорения. Чтобы разобраться в ситуации, Александр III был вынужден даже высочайше учредить специальную правительственную «Комиссию по поводу падения цен на сельскохозяйственные произведения».

В результате тарифного кризиса середины 80-х назрел вопрос о создании согласованной системы тарифов на железных дорогах России: 15 июля 1887 года Государственный совет официально констатировал необходимость непосредственного руководства железнодорожными тарифами правительством Империи. В следующем году состоялся первый Общий тарифный съезд, в котором помимо руководителей железнодорожных компаний участвовали представители министерств путей сообщения и финансов. Съезд установил Единую шкалу тарифов на хлебные грузы прямого сообщения к портам и пограничным станциям, с разбивкой от различных пунктов отправления. В основу положили величину конечной стоимости товара в Лондоне и долю фрахтовых расходов. Всего было учтено 1218 железнодорожных станций, для чего утвердили 5103 фиксированные ставки<sup>1</sup>. В итоге установилась такая разница провозных плат по доставке грузов в северные и южные

<sup>1</sup> Гурьев А. Тариф в России – больше чем тариф // РЖД-Партнер. 2002. № 7.

порты, которая не влекла понижения тарифов и не угрожала снижению объемов перевозок.

Между тем компании, у которых заканчивались сроки твердых правительственных выплат, зачастую оказывались банкротами. А поэтому государство стало активно выкупать частные железные дороги в казенную собственность. Это ускорило процесс введения системы регулируемых тарифов: 8 марта 1889 года правительство утвердило Временное положение о железнодорожных тарифах и об учреждениях по тарифным делам. Главной задачей реформы провозглашалось обеспечение централизованного руководства действиями железных дорог по установлению тарифов – с целью «ограждения интересов» населения, промышленности, торговли и казны. Для разработки государственной тарифной политики и надзора за ее выполнением были учреждены тарифный комитет и департамент железнодорожных дел в составе министерства финансов. МПС надлежало заниматься эксплуатацией и техническими вопросами.

Образованные регулирующие органы должны были заботиться, прежде всего, о соблюдении баланса между доходностью железных дорог и созданием благоприятных условий для товаропроизводителей. При этом, как известно, наибольший вклад здесь внес Сергей Витте, издавший в 1883 году книгу «Принципы железнодорожных тарифов по перевозке грузов». (Хотя нельзя забывать и о его предшественниках Д. Журавском, А. Чупрове, И. Блиохе и др.)

В научных разработках по тарифному делу деятельность железных дорог рассматривалась в первую очередь с точки зрения предоставления коммерческой услуги по перемещению груза. По Витте, каждая сделка перевозчика с владельцем того или иного груза является индивидуальной, где стороны сами договариваются о цене перевозки. Заинтересованность грузоотправителя тем выше, чем больше разница цены на товар в местах его производства и потребления. По отношению к различным грузам в силу существующей конъюнктуры этот показатель сильно колеблется, а значит, цена перевозки тех или иных товаров будет также различной. Витте всесторонне обосновал высказанную уже до него точку зрения, что «в области тарификации перевозок существует только одно разумное правило: нужно, чтобы товар платил за перевозку все то, что он может заплатить».

Витте признавал, что кроме платежеспособности товара на величину тарифа оказывают влияние и многие другие факторы, в том числе себестоимость перевозки, транспортабельность груза и т. п. Однако все они имеют подчиненное значение и должны приниматься в учет в зависимости от степени их влияния на размеры эксплуатации.

Большое внимание он уделил вопросу зависимости прибыли железной дороги (получение которой он считал единственно надежным двигателем ее работы) от соотношения провозной платы и объемов перевозок. Его расчеты показали: чем более употребителен товар – тем железной дороге выгоднее снижать на него тариф; в частности, именно так следует перевозить дешевые грузы. А вот дорогие товары рациональнее транспортировать по более высокому тарифу, поскольку здесь скидки не дадут эффекта быстрого увеличения продаж и максимизации прибыли. Важно отметить, что Витте считал государственное вмешательство в работу железных дорог необходимым, но не беспредельным, а принципы тарифообразования на частных и государственных дорогах – практически одинаковыми.

Идеи Витте легли в основу проводимой правительством вплоть до падения Империи тарифной политики. К 1913 году две трети железных дорог России были казенными, остальные – частными. Тарифная система содержала свыше ста классовых и дифференцированных тарифных схем для отдельных категорий грузов. Сотни исключительных и льготных тарифов были заключены в своды Тарифных руководств. В системе нашла свое выражение единая для сети дифференциация тарифов по родам грузов, расстоянию и направлению перевозок. В местном сообщении руководители дорог имели достаточно большую свободу действий: главным принципом их тарифной политики по-прежнему был *ad valorem*.

В 1918 году железные дороги России были национализированы советским правительством, и рынок железнодорожных перевозок закончился, так и не успев созреть до потребности в своей истинной либерализации.

В итоге, если говорить о типах конкурентных моделей на железных дорогах мира, то можно четко выделить два варианта. Первый – конкуренция между самостоятельными верти-

кально интегрированными железнодорожными компаниями, сочетающими в своей деятельности функции как владельца инфраструктуры, так и перевозчика. Второй – существование единой инфраструктуры, которая предоставляется в пользование на недискриминационной основе конкурирующим между собой перевозочным компаниям, владеющим подвижным составом.

Первый вариант имеет две модификации. Одна из них свойственна, в частности, для Северной Америки, где из одного пункта в другой можно проехать по двум или даже более линиям, принадлежащим разным компаниям. Эта модель требует очень развитой железнодорожной сети и сильных традиций частного предпринимательства.

Другая модификация первой модели используется в странах Латинской Америки (в Мексике, Аргентине, Бразилии и других), а также начинала уже выкристаллизовываться в царской России. Ее суть заключается в том, что вертикально интегрированные компании работают в разных регионах, но у грузовладельца есть выбор направления для своего груза.

Второй вариант был использован в последние два десятилетия в Европе. Это, повторим, конкуренция перевозчиков при единой инфраструктуре. Если говорить о преимуществах двух моделей, то конкуренция вертикально интегрированных компаний представляется не просто более качественным вариантом, а несоизмеримо более качественным. Дело в том, что реформа европейской железнодорожной системы уже сегодня обнаружила ряд существенных недостатков. Во-первых, здесь нет конкуренции железнодорожных инфраструктур между собой, а экономическое соревнование с другими видами транспорта – водным, автомобильным, трубопроводным и т. д. – далеко не всегда дает столь же эффективный результат. Склонно рассматривать инфраструктурный вид деятельности не как бизнес, а как социально-политический инструмент, при такой модели по-прежнему весьма велик. А значит, вместо того чтобы эффективно снижать издержки, думать о диверсификации коммерческой деятельности, вводить более качественные услуги, железная дорога по-прежнему будет стремиться выбивать как можно больше всяческих государственных и местных дотаций, раздувать в отчетности расходы, требовать более

высокого уровня индексаций тарифов и т. д. Уже одно то, что инфраструктурные ставки устанавливаются государством и методики для этого придумывают чиновники, а не сам рынок, говорит о заведомой сравнительной неэффективности такого предприятия.

Основная цель – добиться более эффективной экономической деятельности с помощью естественных рыночных механизмов – здесь достигается только в части деятельности подвижного состава. Кроме того, при данной модели сложнее обеспечить безопасность движения поездов, так как утрачивается единый контроль за всем сложным железнодорожным хозяйством. Хотя в целом многие эксперты считают, что если невозможно всю отрасль преобразовать в полноценный конкурентный рынок, целесообразно это сделать хотя бы в части подвижного состава и других конкурентных бизнесов, например ремонта, строительства, поставок оборудования и др. Однако факт остается фактом: на сегодняшний день практически все национальные железнодорожные инфраструктуры Европы дотируются из государственных бюджетов в размерах, ничего общего не имеющих с понятием хоть какой-то хозяйственной самостоятельности (до 80%). При этом доля железнодорожного транспорта в общем объеме перевозок, по данным Сообщества европейских железных дорог, составляет сегодня 10–14%, в то время как в 1970 году она доходила до 32%.

В целом же следует констатировать: в последней трети XX века железнодорожный транспорт ведущих государств в соответствии с общим направлением мировой экономики начал свой путь к либерализации и дерегулированию. Процессы глобализации захватили его хоть и в меньшей степени, чем другие отрасли, но вопрос, тем не менее, был поставлен довольно жестко: или эффективный железнодорожный бизнес, или постепенный уход с исторической арены.

## Глава III

# От «либерманизации» к либерализации

Перейти от социализма к капитализму –  
это все равно что превратить  
рыбный суп в аквариум.

*Лех Валенса*

Всякое шатание вызывает такие  
гибельные последствия,  
что даже переход от дурной системы к хорошей  
часто не обходится без важных затруднений.

*Жан-Батист Сэй*

**П**онять суть реформы на железнодорожном транспорте России, которая проводится с 1997 года, можно лишь рассматривая эти процессы как органичную часть общего перехода страны от социализма к рынку, или капитализму. Во-первых, только так возможно разобраться с такими вопросами, как причины, цели, средства и возможности данных преобразований. Во-вторых, не зная общего контекста железнодорожной реформы, не выстраивая исторических параллелей, легко сойти с почвы реализма и оказаться в плену отраслевого эгоизма, прожектерства и демагогии.

Попытки провести модернизацию построенного в СССР социализма за счет использования элементов рынка начались практически сразу после смерти Сталина. Но наиболее примечательной в этом отношении стала дискуссия о возможности использования прибыли в качестве критерия эффективности работы социалистического предприятия, развернувшаяся после статьи профессора Евсея Либермана в «Правде» от 9 сентября 1962 года «План, прибыль, премия». На Западе был даже пущен в оборот термин «либерманизация России».

Данная работа может служить хорошей иллюстрацией того, в каких искусственных тисках билась экономическая мысль в нерыночном обществе, пытаясь достичь заинтересованности предприятия в снижении издержек, повышении качества, увеличении объемов продукции и внедрении новой техники, то есть в повышении эффективности производства. (Это тем более интересно, что сегодня точно такую же задачу приходится решать экономистам внутри ОАО «РЖД», где принятая система бюджетирования практически воспроизводит основные черты социалистической экономики<sup>1</sup>.)

Либерман предложил доводить до предприятия планы только по объему продукции, номенклатуре и срокам поставки. Предприятия на основе полученного объемно-номенклатурного задания должны были получить практически полную самостоятельность в составлении законченного плана, в том числе по производительности труда, численности работающих, заработной плате, себестоимости продукции, накоплениям, капиталовложениям, новой технике и т.д. При этом главное новшество заключалось в том, чтобы увязать фонд поощрения предприятия с достигнутым уровнем рентабельности (прибыль в процентах к производственным фондам), а не с валовыми показателями, как это было раньше. Предлагалось установить специальные шкалы соответствующих коэффициентов для различных отраслей и групп предприятий, учитывая в том числе и корректировки размера поощрений в зависимости от удельного веса новых изделий в плане. По мысли Либермана, предприятие будет прямо заинтересовано снижать себестоимость продукции, экономить материальные и человеческие ресурсы, повышать производительность труда, увеличивать сменность и загрузку оборудования, перестанет требовать лишние капвложения, избавится от ненужных основных фондов и запасов материалов и т.д. Полученную часть прибыли в виде материального поощрения хозяйствующая единица будет иметь право потратить по своему усмотрению. «Ясно, что организующая, воспитательная и контролирующая работа партийного и хозяйственного аппарата останется решающей

<sup>1</sup> Правда, сами авторы этой системы бюджетирования с такой постановкой вопроса были не согласны. См.: Гурьев А. Логика реформирования как инструмент для эффективных бизнес-решений : интервью с А. Уваровой // РЖД-Партнер. 2008. № 9.

силой. Но эта сила во много раз возрастет, если ее снизу будет подпирать всемерная заинтересованность в успехе дела, и не ради «показателей», а во имя реальной эффективности производства», – провозглашал Либерман. При этом он делал следующие методологические выводы: «Некоторое экономисты говорят, что нельзя слишком выпячивать прибыль, что это-де капиталистический показатель. Неверно это! Наша прибыль не имеет ничего общего с капиталистической. Сущность таких категорий, как прибыль, цена, деньги, у нас совсем иная, и они с успехом служат делу строительства коммунизма. Наша прибыль при плановых ценах на продукты труда и при использовании чистого дохода на пользу всего общества есть результат и в то же время измеритель (в денежной форме) действительной эффективности затрат труда»<sup>1</sup>.

Идеи Либермана были положены в основу экономических преобразований, начавшихся в 1965 году и известных как Косыгинская реформа. (В 2005 году вице-президент ОАО «РЖД» Борис Лapidус говорил, что очень хотел бы использовать этот опыт в своей компании.) Сентябрьский Пленум ЦК КПСС (1965 г.) принял программу мер, призванных создать дополнительные стимулы для работы предприятий промышленности. В частности, Пленум поставил задачу существенно изменить соотношение между административными и экономическими методами управления. Адресное директивное планирование отныне ограничивалось девятью показателями вместо тридцати. Среди них остались такие, как объем реализации продукции, фонд заработной платы, прибыль, рентабельность и др. Выполнение плана теперь выражалось не в валовых показателях, а в объеме реализованной продукции, то есть учитывалось только то, что действительно продано.

Предприятия получили небывалую ранее свободу: они могли самостоятельно планировать темпы роста производительности труда, снижение себестоимости, устанавливать величину средней заработной платы, более свободно распоряжаться прибылью, в том числе использовать ее для повышения заработной платы. По мысли авторов реформы, эти меры должны были создать заинтересованность предприятий в

рентабельной работе и улучшении финансово-экономических результатов. Осенью 1965 года 43 предприятия легкой и пищевой промышленности были переведены на эксперимент, а к 1972-му 90% промышленности формально работало в новых условиях хозяйствования.

Поначалу полученные результаты были положительными. Восьмая пятилетка (1965–1970 гг.) оказалась лучшей из послевоенных. Происходившее в предшествующие годы снижение темпов производства было приостановлено. Однако уже в начале 70-х стало ясно, что реформа практически уходит в песок и на практике центральные органы власти вынуждены, прежде всего через партийные комитеты, все так же искать пути усиления административных рычагов управления хозяйственной деятельностью. Дело в том, что, используя новые права, предприятия стали пытаться всячески занижать планы, увеличивать зарплату вне зависимости от роста производительности труда, искать легких путей формального улучшения показателей. В брежневские годы в СССР процветали приписки, очковтирательство, бумаготворчество, производственный бюрократизм и т.д. Кроме того, события «Пражской весны» в 1968 году сильно напугали советское руководство. Было отчетливо видно, что подвижки на пути к рынку приводят к осознанию необходимости восстановления капиталистического строя с господством частной собственности и, естественно, ликвидации коммунистической диктатуры. Косыгинская реформа незаметно сошла на нет.

Не удалось и последовавшие в 1979 и 1983 годах попытки вновь возвратиться к «либермановским» реформам. Напротив, они отчетливо показали, что те или иные варианты модернизации социалистической экономики (хозрасчет, внедрение в систему учета всяческих коэффициентов и др.) по большому счету не срабатывают. Роковой для социализма вопрос: как заставить людей производительно и качественно трудиться без расстрелов и концлагерей, оставался без ответа.

К середине 80-х стало совершенно очевидно, что советская экономическая система является нерациональной, затратной, носящей ярко выраженный экстенсивный характер. Вкладываемые деньги не дают отдачи. Новых инвестиций нет. В стране

<sup>1</sup> Правда. 1962. 9 сентября.

царит дефицит буквально всего – от средств производства до ширпотреба. Растет теневая экономика. Накапливается гигантский неудовлетворенный потребительский спрос. Во многих регионах укореняется фактически карточная система распределения ряда продуктов. Ложь партийной пропаганды о преимуществах социализма становится настолько очевидной, что наиболее жизнеспособное крыло руководства КПСС осознает необходимость коренных перемен.

«Так жить нельзя!» – провозгласил избранный 10 марта 1985 года на Пленуме ЦК КПСС новым Генеральным секретарем Михаил Горбачев, и в то время страна с ним была целиком согласна. Даже ставший очень скоро знаменем реакции член Политбюро Егор Лигачев тоже стоял за реформы.

На апрельском (1985 г.) Пленуме ЦК КПСС был объявлен новый экономический курс. Горбачев поставил задачу «ускорения социально-экономического развития страны», «обогащая и развивая генеральную линию на совершенствование общества развитого социализма».

В 1986 году руководство СССР начало хоть и бессистемно, но внедрять рынок, понимая ситуацию в целом как аналог Новой экономической политики 1920-х годов. При этом, что очень важно, рыночные отношения начинают строиться не в самом ядре народного хозяйства – крупной промышленности, а как бы сбоку.

1 февраля 1986 года вышло Постановление Совета Министров СССР о мерах по развитию потребительской кооперации. Отныне можно было легально создавать негосударственные предприятия для улучшения снабжения населения. По сути, этой мерой в ограниченных масштабах была легализована негосударственная торговля – важнейший шаг для развития предпринимательства.

В ноябре того же года был принят Закон СССР «Об индивидуальной трудовой деятельности» (вступил в силу 1 мая 1987 г.). Этот правовой акт означал легализацию кустарей-частников, разрешал создание кооперативов в сфере мелкого производства, торговли и услуг населению.

25–26 июня 1987 года прошел Пленум ЦК КПСС, посвященный вопросам экономики. Председатель Правительства Николай Рыжков представил осторожный план преобразо-

ваний. Важнейшим их пунктом был одобренный Пленумом закон СССР о государственном предприятии (объединении), который 30 июня был принят Верховным Советом.

В документе указывалось, что деятельность предприятия строится на основе государственного плана экономического и социального развития. При этом «предприятие является социалистическим товаропроизводителем, производит и реализует продукцию, выполняет работы и оказывает услуги в соответствии с планом и договорами, на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования, самоуправления, сочетания централизованного руководства и самостоятельности». Доходы, остающиеся у предприятия после расчета с бюджетом и кредиторами, могли использоваться им по своему усмотрению. Закон провозглашал выборность руководителя предприятия его сотрудниками сроком на пять лет. Создавались также органы самоуправления – Советы трудового коллектива (СТК). Они избирались прямым голосованием и могли решать вопросы структуры управления предприятием, оплаты труда, использования фондов. При этом предприятие оставалось в государственной собственности.

В законе указывалось: «Самоуправление трудового коллектива создает глубокую личную заинтересованность каждого работника в хозяйском использовании общенародной собственности, его органическую сопричастность к делам коллектива и государства».

В целом концепция реформы исходила из того, что как только люди почувствуют себя хозяевами предприятия, они начнут активнее работать. Самоуправление должно было превратить наемных работников в хозяев, заинтересовать их в самоотверженном труде и обеспечить хозяйствование на благо самих сотрудников. По мысли реформаторов, равновесие трех сил (министерство, коллектив, администрация) должно было обеспечить эффективное развитие как предприятия, так и экономики в целом. То есть отныне государство должно было использовать не прямое управление предприятиями, а лишь экономические рычаги: госзаказ, нормативы на производство продукции, лимиты на получение ресурсов, конкурсы на выгодные заказы, кредиты, налоги, регулирование цен. При этом на госзаказ приходилось порядка 85%.

Важнейшим дополнением реформы государственного предприятия являлось развитие кооперативного движения и индивидуальной трудовой деятельности, зеленую улицу которому дал принятый в мае 1988 года Закон СССР «О кооперативах».

В общем плане экономическая реформа Горбачева носила следующие черты. Основа промышленности остается в собственности государства, сохраняющего «командные высоты» (по Ленину). Значительная часть обслуживающих государственный сектор предприятий действуют в частном секторе. Предприятие получает самостоятельность, что должно помочь развивать его инициативу. Директор избирается коллективом, что должно защищать его от ведомства и спланировать с работниками. Коллектив создает свой орган самоуправления, который контролирует администрацию, ограждает сотрудников от произвола директора. Предприятие будет действовать на рынке, что привязывает зарплату руководителей и работников к коммерческому успеху. Государство, сохраняя господствующие финансовые позиции, направляет работу предприятий своими заказами и кредитами, а также регулирует с помощью законодательства. При этом рыночные механизмы – свободные цены, конкуренция, оптовая торговля и др. – предполагалось вводить поэтапно, по мере готовности к ним экономики.

Нельзя не заметить, что план Горбачева объективно являлся не чем иным, как попыткой осуществления некоего советского варианта «китайского пути» к рыночному социализму. Что же произошло на практике после вступления в силу нового экономического порядка? Собственность на предприятиях оставалась государственной, но ее функции реально оказались в руках независимых от ведомств директоров. Произошла парадоксальная ситуация: предприятия уже освободились от административного диктата чиновников, но еще не попали в экономическую зависимость от рынка, который только планировалось построить в перспективе.

Зато уже были разрешены кооперативы, совместные предприятия и индивидуальная трудовая деятельность. Администрация любого госпредприятия могла легко организовать кооператив при своем производстве, обеспечив ему идеальные возможности получения прибыли за счет государст-

венных ресурсов. И средства государственных предприятий хлынули в подконтрольные директорам, по сути уже частные, хозяйственные структуры. Безналичные государственные деньги стали быстро превращаться в наличные частные. Рынок продолжал создаваться не в основном реальном секторе экономики, который неуклонно размывался, а «рядом». Накопив средства, хозяева кооперативов, которыми были в большинстве руководители государственных предприятий, нанимали работников и превращались в обычные капиталистические фирмы. При этом они «оставляли» за собой и свои государственные предприятия, пользуясь ими, по возможности, как собственными.

Таким образом, уже в 1987–1988 годах в СССР началась, получившая в дальнейшем это название, «номенклатурная приватизация». Гайдар впоследствии дал следующую оценку этому явлению: «Более пристальный взгляд на то, что стоит за получившими у нас права гражданства терминами «номенклатурная приватизация», «номенклатурный капитализм», приближает нас к самому ядру подспудных процессов, определяющих суть происходящего. ... Номенклатурная приватизация развивалась по классическому при «азиатском способе производства» сценарию: приватизация как тихое разграбление сатрапами своих сатрапий. ... Принципиальные черты оставались те же: келейная паразитическая приватизация без включения рыночных механизмов и смены юридических форм собственности... Реально по способам распоряжения собственностью, извлечения доходов и т. д. номенклатурой была приватизирована практически вся сфера хозяйства»<sup>1</sup>.

При этом Анатолий Чубайс впоследствии так оценивал этот период: «Спонтанная приватизация была криминальна абсолютно вся, от начала до конца, потому что под ней вообще не было никакой легальной базы. Но доказать потом невозможно было абсолютно ничего»<sup>2</sup>.

Именно в эти годы значительная часть государственной собственности была стихийно поделена в основном теми, кто ею распоряжался, то есть партийно-хозяйственным активом

<sup>1</sup> Гайдар Е. Государство и эволюция. М., 1997. С. 233.

<sup>2</sup> Приватизация по-русски. М., 1998. С. 15.

СССР. В 1989 году законом была разрешена аренда трудовыми коллективами государственных предприятий. На практике это означало выкуп госпредприятий по низким ценам.

Таким образом, формирование частного капитала начало разворачиваться в СССР с 1987 года в такой форме, которая разрушала, быстро подтачивала старую систему функционирования народно-хозяйственного комплекса, но не формировала новую дееспособную систему управления экономикой.

Горбачев в целом понимал, что для успеха реформы и формирования новой, рыночной системы хозяйствования нужно отпускать цены, но боялся перспективы их резкого неконтролируемого роста. 28 июня – 1 июля 1988 года прошла 19-я Всесоюзная партийная конференция. Констатируя неудовлетворение ходом и результатами реформ, Горбачев вскользь упомянул, что экономические преобразования «упираются в реформу ценообразования», но тут же ушел от этой темы, пояснив, что это – дело крайне сложное.

При этом до конца 80-х годов подавляющее большинство не только всего населения, но и даже прогрессивно настроенной части интеллектуальной элиты оставалось в тисках идеологии социализма. Как вспоминал потом один из известных политических деятелей той поры Сергей Станкевич о дискуссиях времен перестройки, «каждый раз приходили волны общедемократической публики и возобновлялся этот сакраментальный вопрос о социализме»<sup>1</sup>. Экономист, первый мэр Москвы Гавриил Попов в это время стремился дать всяческие обоснования тому, что рынок и капитализм – это не одно и то же. И аренду, и акционерные общества, и кооперативы, и индивидуальные предприятия он считал тогда вполне приемлемыми формами социалистической собственности.

Общественный деятель и ученый Юрий Афанасьев впоследствии отмечал: «У нас в то время в голове было еще слишком много тараканов. Мы говорили и верили, что может быть социализм с человеческим лицом, что вот социализм советского толка или советского розлива можно как-то улучшать»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Цит. по: Шубин А. В. Парадоксы перестройки. М., 2006. С. 24.

<sup>2</sup> Там же. С. 341.

Впервые требование частной собственности на средства производства было выдвинуто диссидентской партией «Демократический союз» при ее создании в мае 1988 года во главе с Валерией Новодворской и Евгенией Дебрянской. Из официальных публицистов первым с критикой марксизма-ленинизма выступил в конце 1988 года Александр Ципко<sup>1</sup>.

В ходе предвыборной кампании весной 1989 года становившийся к этому времени главным лидером демократов Борис Ельцин так же публично заявил том, что наряду с социалистической нужно признать и частную собственность, которую, правда, он еще смешивал с индивидуальной. Интересно отметить, что в дальнейшем на его мировоззрение сильно повлияла поездка в США в сентябре 1989 года, после которой Ельцин стал все больше сознательно переходить на капиталистические позиции. «Когда я увидел эти полки с сотнями, тысячами баночек, коробочек и т. д. и т. п., мне впервые стало совершенно откровенно больно за нас, за нашу страну. Довести богатейшую державу до такой нищеты... Страншно», – писал он впоследствии в мемуарах<sup>2</sup>.

Но в декабре 1989 года на 2-м Съезде народных депутатов Ельцин, еще «социалист»: «Не согласен с мнением некоторых ораторов, что «мы идем не тем путем». Нет, не в этом виновны товарищ Горбачев, Политбюро и Правительство. Путь тот, социалистический, путь обновления нашего общества... Топчемся на месте». Характерно, что ни в одном из своих программных выступлений 1991–1992 гг. Ельцин не говорил открыто и четко о капитализме как о конечной цели начинающихся структурных реформ, заменяя это понятие такими категориями, как рынок и демократия.

Нет сомнения, что данная особенность во многом преопределила затем крайне сложные социальные перипетии начала 90-х годов. Трудно построить нечто, называя его все время как-то либо невнятно, либо вообще по-другому. В странах Восточной Европы идеологической путаницы с социализмом и капитализмом в головах населения (и уж тем более элиты) не было, что в очень значительной степени облегчало проведение реформ. Характерно, что такой же фено-

<sup>1</sup> Ципко А. Истоки сталинизма // Наука и жизнь. 1988. № 11–12; 1989. № 1–2.

<sup>2</sup> Ельцин Б. Исповедь на заданную тему. М., 1990. С. 74.

мен строительства «того, не знаю чего» был весьма заметен впоследствии и в реформе российских железных дорог.

25 мая 1989 года открылся 1-й Съезд народных депутатов СССР. Он показал, что руководство страны теперь уже толком не знает, что нужно делать с экономикой. Горбачев, в частности, заявил, что на данном этапе следует «заняться разработкой хозяйственного механизма». Председатель Правительства Рыжков говорил о необходимости поэтапного перехода к оптовой торговле средствами производства, но без указания сроков.

Избранный на съезде Верховный Совет поручил Правительству к 1 сентября подготовить план и бюджет на 1990 год, которые должны были обеспечить условия для перехода к рынку. Эта работа была поручена команде академика Леонида Абалкина. В августе 1989 года он был назначен заместителем председателя Совета Министров – председателем государственной комиссии Совета Министров СССР по экономической реформе<sup>1</sup>. Представленные Абалкиным разработки впоследствии Гайдар оценил как «первую официальную программу реформ, ориентированных на постепенное формирование системы, похожей на рыночный социализм»<sup>2</sup>. Основная идея здесь заключалась в том, чтобы сначала улучшить ситуацию, создать «стартовые условия», «механизм активного регулирования рынка», а затем запустить рыночную реформу. Это был «научно-разработанный», без всякой «шоковой терапии» план постепенных преобразований, рассчитанный на несколько лет. Однако он остался лишь на бумаге.

Было совершенно непонятно, за счет чего все-таки станут создаваться нужные условия и преодолеваются кризисы? Ведь о необходимости перехода к рыночным механизмам именно потому и шла речь, что иные рычаги уже практически не работали. Между тем страна к этому времени была прочно посажена на талонную систему распределения основных продуктов питания.

29 мая 1990 года Ельцин был избран Председателем Верховного Совета РСФСР, а 12 июня был провозглашен суверенитет России. 12 июля 1990 г. Верховный Совет РФСФР принял

<sup>1</sup> В декабре 1990 г. Л. Абалкин был освобожден от этого поста.

<sup>2</sup> Гайдар Е. Т. Долгое время. С. 339.

новую структуру Правительства РСФСР. Его Председателем был назначен Иван Силаев.

В октябре 1990 года Правительством СССР были приняты Основные направления по стабилизации народного хозяйства и перехода к рыночной экономике. В них предусматривалась постепенная демонополизация, децентрализация и разгосударствление собственности, учреждение акционерных обществ и банков, развитие частного предпринимательства и др. Однако механизмы и сроки реализации мер были обозначены приблизительно, неконкретно.

Осенью Совет Министров СССР в целях преодоления товарного дефицита повысил закупочные цены на продовольствие. Однако это имело обратный эффект. Продавцам продовольствия для обслуживания текущего оборота и уплаты налогов хватало теперь меньшего количества реализуемых продуктов – и они стали сильнее придерживать их в ожидании еще большего роста цен. Было отчетливо видно, что цены нужно не повышать или понижать, а отпускать, ибо иначе нельзя задействовать рыночные механизмы. Однако Горбачев по-прежнему не соглашался на либерализацию цен и приватизацию, опасаясь возникновения многомиллионной армии безработных и социального протеста.

Осенью 1990 года широко обсуждалась программа «Пятьсот дней», подготовленная рабочей группой под руководством экономиста Григория Явлинского. В ней провозглашалась необходимость приватизации, в том числе земли, либерализации цен, макроэкономических структурных преобразований, полного раскрепощения рынка, мер по финансовой стабилизации. Однако этот документ разрабатывался без особых надежд на немедленную реализацию и рассматривался скорее как политический манифест российских властей, склонных демонстрировать союзному центру свой «рыночно-демократический» характер.

В начале 1991 года Председатель Правительства Рыжков был заменен Валентином Павловым. Новое правительство попыталось предпринять ряд экономических мер, начав, в частности, наконец, либерализацию цен и денежную реформу. Однако меры оказались половинчатыми: в январе были освобождены оптовые цены на 40% изделий легкой промышленности,

50% машин и оборудования, 25% сырья. Розничные цены оставались государственными, и только в апреле произошло административное их повышение в среднем на 70%. В номенклатуре розничных цен 55% стали твердыми, 15% – регулируемые (с верхними лимитами), 30% – договорными<sup>1</sup>. Такой экономический паллиатив вызвал лишь полную неразбериху, очереди за товарами с государственными ценами и у сберкасс.

Ельцин же в это время высказывается за более решительные шаги по запуску рыночных механизмов. В июне 1991 года он уверенно побеждает на выборах первого Президента РСФСР, набрав 57% голосов (Рыжков – 17%, Жириновский – 8%).

15–17 июля 1991 года произошло очень важное с точки зрения экономических судеб России событие – саммит «Большой семерки» в Лондоне. В центре внимания находился вопрос об отношении к СССР. Впервые формат был расширен до «восьмерки» – в последний день в заседаниях участвовал Горбачев. Для лидеров саммита было заранее подготовлено послание, где он представил реальное положение дел в СССР и антикризисные меры правительства. Горбачев обращался с просьбой поддержки в области экономики для скорейшей реализации такого же радикального поворота, который уже произошел в сфере международных отношений и разоружения.

Лидер СССР заявлял в своем послании о проведении радикальной реформы на принципах рыночной экономики, разгосударствления и приватизации при либерализации цен. Однако он указывал, что реформирование должно проходить постепенно, шаг за шагом, без чрезмерного обострения социальной напряженности. Горбачев призывал учитывать характерные черты почти абсолютно монополизированной экономики, недостаточную развитость сектора услуг и тот факт, что сельское хозяйство по-прежнему является наиболее отсталой отраслью. Для вступления в фазу реформирования он считал необходимым преодолеть напряженную конъюнктуру, остановить рецессию (за первое полугодие 1991 г. ВВП сократился на 11%), снизить рост бюджетного дефицита, вызванный снижением добычи нефтегазового сырья и падением цен на мировом рынке, разрешить проблему продовольственного дефицита.

<sup>1</sup> Ясин Е. Российская экономика: истоки и панорама рыночных реформ. М., 2003. С. 194.

Советское правительство, сообщил Горбачев, разработало антикризисную программу, которая нуждается в поддержке. Речь шла о консолидации и реструктуризации внешней задолженности, участии иностранного капитала в приватизации, приобретении акций ценных бумаг и собственности в СССР, техническом и консультационном содействии, поддержке внешнеторговых операций, принятии программ сотрудничества в ряде отраслей. Также в послании содержалась просьба по оказанию срочной помощи в связи с острым дефицитом товаров народного потребления и нехваткой медикаментов.

Главы стран и председатель Европейской комиссии Жак Делор два дня вели обсуждения для выработки своей позиции. В частности, президент США Джордж Буш заявлял коллегам: «Вопрос о банковских кредитах для СССР в нынешних обстоятельствах – это явный нонсенс. Необходимо проведение ряда базовых реформ. В таком случае мы не стали бы возражать против использования фондов ЕБРР». Он пояснял, что потенциальные инвесторы должны знать, с кем имеют дело. Буш также указывал, что СССР расходует 28–29% ВВП на оборону и это трудно совместимо с просьбами о гуманитарной помощи.

Канадский премьер Брайан Малруни констатировал: «Никто не станет бросать деньги в бездонную бочку». Он сообщил, что обратился к частным предпринимателям с вопросом: что необходимо сделать для их работы на русском рынке? Они ответили: «Политическая стабильность, понятные законы, финансовая реформа и конвертируемый рубль, реформа собственности и предпринимательства». Британский премьер Джон Мейджор считал, что точками соприкосновения могли бы стать более тесные отношения СССР с МВФ, интенсификация программы технического содействия реформам, расширение допуска на западные рынки. По его мнению, любой вид помощи будет лишен эффективности до тех пор, пока экономические реформы не приобретут необратимого характера.

Лидер Франции Франсуа Миттеран высказался за подключение МВФ, Всемирного банка, ЕБРР. Японский премьер Тосики Кайфу поставил вопрос о том, как Горбачев собирается сокращать бюджетный дефицит. Подытоживая, Мэйджор сформулировал шесть пунктов, среди которых значились, в частности, такие, как возможность обращения СССР в между-

народные банки и предоставление экспертной помощи в вопросах перехода к рыночной экономике<sup>1</sup>.

То есть саммит со всей очевидностью показал: СССР должен сделать свой выбор либо в сторону полноценных рыночных реформ и создания экономической модели либерального типа, либо попытаться возвратиться к социализму.

В июле 1991 года после саммита собрался Пленум ЦК КПСС, представлявший собой довольно жалкое зрелище. Звучали тезисы о необходимости нового стратегического курса, делались очередные заклинания с упоминанием Ленина, признавалась целесообразность «смешанной экономики», парламентской демократии, интеграции в мировую хозяйственную систему. Слышать все это из уст Горбачева было уже никому не интересно – ни правым, ни левым. Он слишком долго занимался демагогией, не решаясь взять на себя ответственность за проведение более решительных и осознанных мер.

Менее чем через месяц – 19 августа – произошел путч ГКЧП. «История попытки переворота 19–21 августа 1991 года ставит точку в социалистическом эксперименте. ... С этого времени социалистическая экономика, основанная на административном принуждении, перестает функционировать»<sup>2</sup>, – напишет потом Гайдар. В августе деятельность КПСС в РСФСР была приостановлена. 25 августа Горбачев сложил с себя обязанности генерального секретаря ЦК КПСС, а в ноябре КПСС была запрещена. С 1 ноября союзные министерства прекратили свою деятельность.

Ситуация в экономике была катастрофической. В июне 1991 года глава КГБ Владимир Крючков заявил Верховному Совету СССР, что «отечество находится на грани катастрофы»<sup>3</sup>. Очень характерно, что тогда это признавали и те, кто впоследствии объявили себя резкими противниками «шоковой терапии». Например, академик Абалкин в сентябре 1991 года указывал: «Если в течение максимум двух месяцев не будут проведены чрезвычайные меры по стабилизации финансово-денежного положения в стране, то нас ожидает социальный взрыв. ... Нам

<sup>1</sup> Руби А. Ельциниада. М., 2005. С. 86–88.

<sup>2</sup> Гайдар Е. Указ. соч. С. 255.

<sup>3</sup> Цит. по: Кривогуз И. М. Либерализация России: начало долгого пути. М., 2005. С. 34.

дается срок два месяца, после чего наступит развал экономики, коллапс. ... Ясно, что сегодня требуются незамедлительные действия». Аналогичные выводы делались и в докладе вице-премьера СССР Владимира Щербакова Горбачеву, где предсказывалась экономическая катастрофа к концу 1991 года, и других документах. «Надвигалась угроза голода. ... В этих условиях у Правительства не оставалось никакого другого пути, кроме как пойти на быструю и масштабную либерализацию цен»<sup>1</sup>, – констатировал впоследствии Евгений Ясин.

Если говорить о цифрах, то экономическая ситуация в СССР в 1991 году выглядела следующим образом. Инфляция достигла 790%<sup>2</sup>. ВВП снизился на 13%. Валовый сбор зерна сократился на 24%, а его государственные закупки на 34%. Внешнеторговый оборот упал на 37%, в том числе импорт – на 45%. Наряду с этим объем денег в обращении вырос в 4,4 раза, уровень потребительских цен – в 1,6 раза. Внешний долг СССР увеличился до 84 млрд долларов<sup>3</sup>. Золотой запас впервые за все время существования государства составил менее 300 тонн. Недосток валютных поступлений на оплату импорта и долга достиг в 1991 году 10,6 млрд долларов. Для покрытия этого дефицита были растрочены валютные средства предприятий и организаций на сумму 5,5 млрд долларов. Значительная часть вкладов населения в сберкассах также была изъята для пополнения бюджета. Его дефицит увеличился по сравнению с запланированным в шесть раз и достиг величины примерно 21% ВВП. Товарные запасы в розничной торговле сократились до рекордной величины – 32 дней, в том числе по мясу и рыбе – до 10 дней. Более чем в двух третях российских регионов вообще не было запасов зерна. Из числа предполагавшихся на следующий год хозяйственных договоров Госснаб не заключил и одного процента<sup>4</sup>. Это означало паралич системы государственного централизованного снабжения. Повсеместно действовала карточная система с достаточно низкими нормами отпуска и большими очередями. Надвигались голод и хаос. Страна очень напоминала Россию зимы 1916/1917 года.

<sup>1</sup> Ясин Е. Указ. соч. С. 195–196.

<sup>2</sup> Кривогуз И. М. Указ. соч. С. 50.

<sup>3</sup> Гайдар Е. Указ. соч. С. 345.

<sup>4</sup> Лопатников Л. Н. Перевал. С. 72–75.

8 декабря 1991 были подписаны Беловежские соглашения между Россией, Украиной и Белоруссией об образовании Содружества Независимых Государств (СНГ). СССР прекратил свое существование. 21 декабря к СНГ присоединились еще восемь республик.

25 декабря 1991 Горбачев подал в отставку с поста Президента уже не существующего государства. Выступая в этой связи по телевидению, он упомянул, в том числе, и о различных формах собственности, о смешанной рыночной экономике, где найдется место для свободной конкуренции, прибыли предприятий, частной собственности и т.д. Все это выглядело в его устах, мягко говоря, уже неактуальным. Никаких акций в поддержку ни Горбачева, ни самого СССР не произошло. Страна уже вдоволь натерпелась от коммунистической партии, советской власти и социализма. Она с надеждой смотрела на Ельцина и его команду, несущих новый, неизведанный мир.

«Одна из главных причин поражения Горбачева – ставка на социалистический выбор страны», – констатировал через несколько лет новый учебник истории<sup>1</sup>. Действительно, социализм проиграл, как и его сознательные сторонники. Но новый цивилизованный строй без дефицитов и очередей только еще предстояло построить...

Исходя из основополагающих признаков рынка (частная собственность, свободное ценообразование, конкуренция) можно легко вывести и те основные меры, которые необходимо предпринять для перехода от административно-плановой экономики к рыночной, или капиталистической. Это приватизация, или разгосударствление, имущества, отпуск цен, реструктуризация социалистических монополий, создание принципиально новой правовой базы. Никакого другого пути построить рыночные отношения просто не может быть по определению.

Непосредственным началом либеральных реформ в России являлись решения V Съезда народных депутатов РСФСР, заседавшего в октябре – ноябре 1991 года. 28 октября Президент Ельцин выступил с программным заявлением, в котором

<sup>1</sup> История России // под ред. А. Н. Сахарова. М., 2006. С. 793.

констатировал, что «период движения мелкими шагами завершен... Есть уникальная возможность за несколько месяцев стабилизировать экономическое положение и начать процесс оздоровления». Суть объявленных преобразований он определил следующим образом: либерализация цен, приватизация и акционирование в промышленности и сельском хозяйстве, антимонопольная и разумная налоговая политика, сокращение необоснованных расходов, адресная система социальной помощи, разрушение железного экономического занавеса. Решение по докладу Ельцина было принято подавляющим большинством голосов.

Съезд образовал новое Правительство РСФСР, которое возглавил Президент Ельцин. Заместителем Председателя Правительства по вопросам экономической реформы был назначен директор Института экономической политики Егор Гайдар (с 2 марта 1992 года – первый заместитель, с 16 июня – и. о. Председателя Правительства). Другие ключевые посты заняли молодые экономисты-рыночники Петр Авен, Андрей Нечаев, Александр Шохин, Анатолий Чубайс и др.

Программа Правительства явилась плодом полугодовой работы группы Гайдара. Она должна была стать планом не только экономической реформы, но и формирования национальной государственности в России. Общие принципиальные вопросы преобразований были изложены в двух документах: «Стратегия России в переходный период» и «Ближайшие экономические перспективы России».

Преобразования осуществлялись посредством реализации решений V Съезда, указов Президента и постановлений Правительства. Наиболее важной, системообразующей мерой явился отпуск цен на большинство товаров и услуг с 2 января 1992 года. Только либерализация цен на большинство товаров и услуг могла запустить хоть и крайне несовершенные, не имеющие нормальных сопутствующих условий, но все-таки рыночные механизмы в разваливающейся на глазах экономике. Все остальное – приватизацию, демонополизацию, создание новой нормативной базы и т.д. – хоть и весьма болезненно, но теоретически возможно было сделать уже параллельно и даже вдогонку. Продолжение же бездействия в сфере ценообразования означало только одно – наступление голода и установле-

ние чрезвычайного положения с командно-репрессивным производством и карточным распределением.

Этот процесс известный экономист и политический деятель Евгений Ясин (с которым МПС активно сотрудничало в бытность Николая Аксененко министром путей сообщения РФ) описывает следующим образом: «Либерализация экономики, то есть снятие многообразных административных ограничений на хозяйственную деятельность, сокращение вмешательства государства в экономику, радикальное повышение степени экономической свободы, – ключевой момент в переходе от командной, планово-распределительной экономики к рыночной. ... Главный элемент указанных процессов – либерализация цен. Не случайно во всех программах перехода к рынку ключевая точка – D-day, по терминологии У. Нордхауза, – день отпуска цен, прекращения действия цен, устанавливаемых государством, и перехода к свободному формированию цен продавцами и покупателями. ... Почему это так? Во-первых, это наиболее ответственный шаг, конкретные последствия которого предвидеть трудно, хотя заведомо ясно, что поначалу эти последствия будут негативны: скачок инфляции, снижение уровня жизни, адаптационный кризис производства. ... Во-вторых, этот шаг должен в короткие сроки привести к решению наиболее одиозных проблем командной экономики: устранению товарного дефицита, оздоровлению бюджетов всех уровней путем ликвидации в них дотаций, запуску механизма спроса и предложения. В сущности, это запуск рыночной экономики, за которым начинается ее саморазвитие. В-третьих, это изменение основных установок поведения экономических агентов»<sup>1</sup>.

После 2 января свободными стали 80% оптовых и 90% розничных цен. При этом с сохранением государственного контроля были административно повышены цены: на нефть – в 5 раз, на газ и электроэнергию для предприятий – в 4,7 раза, на уголь – в 5,5 раза. «Это было неудачное решение, во многом обусловившее колоссальный рост цен в 1992 году. Пятикратное повышение цен на нефть и нефтепродукты сразу задало как бы нижнюю планку повышения всех остальных цен. Можно условно предположить: не будь этого, цены в 1992 году могли вырасти не

<sup>1</sup> Ясин Е. Указ. соч. С. 192–193.

в 26, а в 8–10 раз»<sup>1</sup>, – считал Ясин. Цены на нефть либерализовали в мае 1992 года, убедившись, что трудности возникают именно там, где сохраняется государственное ценовое регулирование. В 1993 году освободили и цены на уголь. После этого под контролем федерального правительства остались только тарифы на продукцию, как их потом начали называть, «естественных» монополий – газ, электроэнергия, железнодорожные перевозки, транспортировка нефти и др.

В результате реформы Гайдара предприятиям было разрешено самостоятельно устанавливать цены на производимую ими продукцию и самостоятельно решать вопросы сбыта и закупок. Торговые организации также получили право применять договорные цены на все виды товаров и услуг. Разрешалась частная торговля, деятельность торгово-закупочных организаций, частная внешнеэкономическая деятельность с некоторыми ограничениями.

Для достижения финансово-экономической стабилизации на образующем рынке правительство Гайдара в соответствии с мировым опытом сосредоточилось прежде всего на вопросах реформирования и оздоровления денежного сектора. Надо было обуздать неизбежную в таких случаях инфляцию, не допустив срыва в суперинфляционные процессы. Для этого самыми действенными средствами представлялись, в соответствии с теорией и зарубежной практикой, формирование сбалансированного бюджета и жесткий контроль над государственными расходами, всемерное сокращение бюджетного дефицита, ограничение денежной эмиссии, продажа ценных бумаг, повышение процентных ставок, любые снятия инфляционных ожиданий и др.

В целом предложенный комплекс мер известен в экономике переходного периода под названием «шоковая терапия». Путем применения именно данного метода в 1990–1995 годах впечатляющих успехов в деле перехода от социалистической к рыночной экономике достигли Польша, Эстония, Чехия и Словакия.

С запуском механизма свободного ценообразования для российского правительства началась тяжелая и сложная с со-

<sup>1</sup> Там же. С. 194.

циальной точки зрения борьба за финансовую стабилизацию в условиях, когда приватизация, создание рыночной среды и конкуренция отстают от уровня, который бы способствовал установлению нормального процента инфляции. При этом вновь вводить регулирование цен было однозначно нельзя, поскольку все мыслимые резервы здесь уже были выбраны предыдущими властями.

Тем не менее хозяйствующие субъекты теперь были вынуждены перестраивать свою работу в соответствии с реалиями рынка, когда главной задачей любого предприятия становилось налаживание производства только востребуемых обществом продуктов и их реальная продажа. В условиях, когда семь десятилетий страна, по сути, не знала, что такое производство продукции не для галочки, а для реализации, реформа, конечно, не могла пройти безболезненно. Неэффективные с точки зрения рынка предприятия моментально стали несостоятельными и требовали кредитов, дотаций и помощи в любом виде. Увеличение правительственных расходов на эти цели быстро раскручивало инфляцию. Отказ от поддержки банкротов означал усиление социальной напряженности и, как неизбежное следствие, – рост популярности коммунистов и фашиствующих патриотов.

После отпуски цен в первые же недели 1992 года прилавки магазинов быстро заполнились. Впервые после 1928 года граждане России расстались с дефицитом. Однако недостаток товаров сменился катастрофической нехваткой денег. Работники несостоятельных предприятий оказались в очень тяжелом положении, особенно в тех местах, где не было выбора трудоустройства. Этим не замедлили воспользоваться политики-популисты, требуя от Правительства раздачи денег и ресурсов.

В апреле 1992 года собрался VI Съезд народных депутатов РСФСР (переименовавший страну в Российскую Федерацию), который положил начало фактическому двоевластию. Большинство депутатов осудили экономическую политику Правительства, признав ее не соответствующей интересам народа, и потребовали прекратить шоковую терапию. Известный предприниматель Каха Бендукидзе потом шутил по этому поводу так: «Хронический больной лег на операцию, однако как только ему вскрыли живот, он вскочил со стола и потребовал

продолжить лечение уже травками». Началось время периодических раскруток инфляции и перманентной борьбы с ней.

Наряду с этим в мае-июне правительство Гайдара разработало Программу углубления экономических реформ, которая была призвана продолжить начатый либеральный курс и добиться реальных результатов. Концепция документа, в частности, формулировала следующий стратегический подход к реформированию (годный для обозначения экономического кредо здорового либерализма вообще): «Либерализация экономики означает ограничение возможностей вмешательства государства в процессы ее функционирования. Ставка делается на саморегулирование и самоорганизацию. Правительство имеющимися в его распоряжении средствами может лишь направлять естественно протекающие процессы, удерживая в определенных рамках их негативные последствия и ускоряя появление позитивных результатов»<sup>1</sup>.

Этой Программе не суждено было увидеть свет, но все-таки значительную долю необходимых институциональных рыночных мероприятий правительству Гайдара удалось провести или хотя бы реально начать. Важнейшей из них наряду с дерегулированием цен была приватизация собственности, которую надо было осуществить по-возможности быстро, пусть даже «несправедливо» и едва ли не бесплатно, поскольку у населения не было денег. «Цель приватизации – построение капитализма в России, причем в несколько ударных лет, выполнив ту норму выработки, на которую у остального мира ушли столетия», – высказывал при этом свою позицию председатель Комитета государственного имущества и непосредственный организатор данных процессов Анатолий Чубайс.

Как известно, разгосударствление собственности прошло в несколько этапов, включая и массовую «ваучеризацию» (1992–1994 гг.). Евгений Ясин дает следующую оценку проведенной приватизации в России: «Как бы то ни было, какие бы проблемы ни были порождены первым этапом приватизации, сколько бы ни было допущено ошибок, сегодня можно сказать: дело завершилось несомненным успехом. Факт, что самая государственная в мире экономика за два года на две

<sup>1</sup> Цит. по: Лопатников Л. И. Указ. соч. С. 102.

трети стала частной. Факт, что был дан импульс процессу передела собственности в пользу эффективных собственников. Приватизация прошла в обстановке гражданского мира. ... С организационной точки зрения сделанное можно считать чудом, особенно в условиях России, где хорошая организация за редкими исключениями никогда не была сильной стороной, где чаще всего выбирались решения, не требовавшие серьезных организационных усилий, где слишком часто в делах царил принцип «авось, небось и как-нибудь». Массовая приватизация в России – иной случай, несмотря на все свои многочисленные огрехи. Поэтому я вынужден снять свои первоначальные возражения, а с ними и шляпу перед теми, кто это организовал: А. Чубайс, П. Мостовой, Д. Васильев, С. Васильев, А. Кох, И. Липкин, М. Бойко, П. Филиппов, А. Бедняков, Г. Томчин, М. Маневич, А. Казаков. И все-таки жаль, что «народный капитализм» не получился. Тогда бы успех был полным. Хотя мы сегодня понимаем, что это было малореально»<sup>1</sup>.

В декабре 1992 года прошел VII Съезд народных депутатов РФ, который, как и предыдущий форум, дал отрицательную оценку работе Правительства. 14 декабря премьером был назначен Виктор Черномырдин, работавший с 30 мая 1992 года заместителем Председателя Правительства и курировавший топливно-энергетический комплекс. Таким образом «красные директора» хотели добиться перемены, прежде всего, бюджетной политики на более мягкую. Но на гайдаровском этапе удалось совершить главное историческое действие – произвести в России замену общественно-экономического строя. Социализм был сломлен и заложены основы хотя и крайне незрелого, неразвитого, но рынка. «Данный этап (с начала 1992 года) привел к изменениям в экономической сфере. Его итогом стала победа капитализма – сначала «в основном» (к концу 1992 года), а затем и «окончательно» (к середине 1996-го)»<sup>2</sup>, – констатировал затем один из новых учебников экономики.

1993 год был кульминационным в противостоянии прагматиков и популистов. 28 марта депутаты предприняли неудавшуюся

ся попытку импичмента Ельцина. В этих условиях 25 апреля 1993 года власти провели референдум по доверию Президенту, в котором приняли участие 62% граждан. На вопрос: «Доверяете ли вы Президенту РФ Б. Н. Ельцину?» 58,7% проголосовавших ответили «да». Но, учитывая популярность в то время Ельцина, этот результат не стал какой-то особой неожиданностью, а вот следующий ответ был совершенно не очевиден и поэтому тем ценнее. «Одобряете ли вы социально-экономическую политику Президента и Правительства?» – звучал вопрос. «Да», – ответили 53,0% участников референдума. При этом 49,5% выступили за досрочные выборы Президента и 67,2% – за досрочные выборы народных депутатов. Это было явное и очень серьезное поражение антиреформаторских сил.

Однако конфликт Правительства и Верховного Совета еще с середины года стал резко усиливаться. В августе 1993 года Председатель ВС Руслан Хасбулатов призвал руководителей субъектов Федерации прекратить перечисление налогов «антинародному правительству».

21 сентября Ельцин издал Указ № 1400 «О поэтапной конституционной реформе в РФ». Согласно ему Съезд и Верховный Совет распускались с проведением новых выборов и учреждением нового постоянного законодательного органа – Законодательного собрания с двумя палатами – Советом Федерации и Государственной думой. Также объявлялся референдум по проекту новой Конституции РФ. В телевизионном обращении Ельцин, в частности, так пояснял свою позицию: «Наиболее вопиющей является так называемая экономическая политика Верховного Совета. Его решения по бюджету, приватизации, многие другие усугубляют кризис, наносят огромный вред стране. ... Верховный Совет перестал считаться с указами Президента, с его поправками к законопроектам, даже с конституционным правом вето».

Оппозиция не подчинилась. 22 сентября вице-президент Александр Руцкой объявил о взятии обязанностей президента на себя и приступил к формированию нового правительства. На следующий день собрался X Чрезвычайный съезд народных депутатов. Ельцин предъявил его участникам ультиматум с требованием покинуть Белый дом до 4 октября. За день до этого срока Руцкой и Хасбулатов призвали к вооруженному

<sup>1</sup> Ясин Е. Указ. соч. С. 235–236.

<sup>2</sup> Экономическая теория / под ред. А. Г. Грязновой, Т. В. Чечелевой. М., 2005. С. 129.

штурму мэрии и телецентра «Останкино». Мэрия была захвачена. Ельцин объявил чрезвычайное положение и ввел в столицу войска. 4 октября Белый дом был обстрелян из танков и подвергнут штурму. Повстанцев арестовали.

Таким образом, в октябре 1993 года «советская» власть окончательно прекратила свое существование. Согласно проведенным тогда опросам общественного мнения, действия мятежников осуждали 65%, сочувствовали им – 22%.

С ноября началась предвыборная кампания по выборам в Государственную думу. Правительство не занималось в это время традиционным для западных стран ослаблением бюджетной политики, а, напротив, преследуя цели борьбы с инфляцией, сокращало государственные расходы, добившись к концу 1993 года некоторого снижения дефицита бюджета. Это сослужило плохую службу на выборах 12 декабря. Явка составила всего лишь 55%. По итогам прохождения в Государственную думу свыше 25% голосов сенсационно получила Либерально-демократическая партия (ЛДПР) Владимира Жириновского и лишь 17% – пропрезидентский «Выбор России» Гайдара. После распределения избранных депутатов по фракциям расстановка сил в Госдуме была такова: поборники либеральных реформ имели порядка 36%, однако их разделяли разногласия о способах и темпах реформирования экономики. Коммунисты и их союзники, получив более 38% мест, составляли достаточно монолитную реакционную массу «ничего не забывших и ничему не научившихся». Они боролись против реформ и самым серьезным образом осложняли положение в стране, всячески мешая развитию рыночных отношений и росту экономики. Остальные депутаты составляли традиционное «болото», поддерживая то тех, то других. Председателем Думы был избран в то время близкий к коммунистам Иван Рыбкин.

Одновременно прошел референдум по новой Конституции, одобривший ее. В статье 8 Основного закона говорилось: «1. В Российской Федерации гарантируется единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности. 2. В Российской Федерации признаются и защищаются равным образом частная, государственная,

муниципальная и иные виды собственности». Таким образом, Конституция 1993 года законодательно закрепила наряду с демократическими нормами государственного устройства также и основы рыночной экономики.

14 декабря 1995 года прошли выборы во II Государственную думу. Наибольшего успеха как по партийным спискам, так и в одномандатных округах добилась КПРФ, получив 33% голосов. Вместе с союзниками – депутатскими группами «Народовластие» и «Аграрной» – она имела порядка 49% мандатов. Правые партии в совокупности могли набрать всего около 36%: проправительственный «Наш дом Россия» имел 14,4%, «Яблоко» – 10,2%, ЛДПР – 11,3%. Спикером Госдумы являлся умеренный коммунист Геннадий Селезнев. КПРФ в этом составе Государственной думы правила бал и проводила последовательно реакционную политику. Ею двигало одно единственное стремление – затормозить ход реформ. В частности, ни о какой либерализации в сфере железнодорожного транспорта левые и слышать не хотели.

В то же время нельзя не видеть, что многие депутаты-коммунисты в этот период уже обросли достаточным «жирком» в виде своих депутатских привилегий и собственности, а потому на самом деле не хотели бы реставрации социализма. Поэтому они использовали популистские методы, не допуская роспуска Президентом Думы, но и не поддерживая курс реформ. «Оппозиция в ГД отклонила или затянула обсуждение большинства законопроектов, помешав принятию многих законов, необходимых для укрепления конституционного порядка, функционирования Гражданского кодекса и продолжению приватизации. Зато она добилась ряда популистских законов, для реализации которых не было средств. Внося частые поправки в уже действующие законы, ГД лишила их систему необходимой устойчивости»<sup>1</sup>, – констатировал один из наиболее авторитетных историков международных процессов либерализации экономики Иван Кривогуз. Выступая на словах «за народ», коммунисты на самом деле чрезвычайно усугубляли его положение, мешая развитию того самого рынка, который один только и мог способствовать росту экономики и благосостоянию населения.

<sup>1</sup> Кривогуз И. М. Либерализация России: начало долгого пути. С. 119–120.

16 июня 1996 прошел первый, а 3 июля – второй тур президентских выборов. Победу одержал Борис Ельцин, набрав 53,8% голосов. Чубайс торжественно заявил перед десятками телекамер: «Вбит последний гвоздь в крышку гроба русского коммунизма!»

Рыночные реформы в России прошли последнюю точку возможного возврата. Ясин дал этому этапу такую оценку: «В исключительно трудных экономических, социальных и политических условиях, в муках и тревогах осуществлен минимальный пусковой комплекс структурных реформ, необходимых для создания и развития рыночной экономики. Какова бы ни была цена, как бы не распределялись издержки перехода между ошибками в политике и объективными препятствиями, назвать такой итог поражением или крахом реформ нельзя. А успехом можно! Десять лет назад мало кто поверил бы, что такую работу в нашей стране можно выполнить в столь короткие годы. Но это весьма скромные успехи, если учесть... то, что здание рыночной экономики в России скроено пока что грубо, как бы плотницким топором, что еще очень и очень многое не сделано»<sup>1</sup>.

Кривогуз охарактеризовал проведенные в России в эти годы преобразования следующим образом: «Концепция реформ исходила из реальности – стремления активного большинства граждан к либерально-рыночным преобразованиям, отсутствия средств и ресурсов власти, неотложности предотвращения крушения экономики и развала страны. Реформаторы внесли крупнейший вклад в сохранение государственного единства страны как Федерации, в разгосударствливание экономики, создание новых государственных структур и использование их для рывка в проведении рыночных реформ, разработку новой Конституции. Особенно много было сделано Е. Гайдаром, Г. Бурбулисом, А. Чубайсом, Б. Федоровым, С. Шахраем, А. Козыревым, С. Филатовым, С. Алексеевым, Б. Немцовым. Радикалы исходили из неотложности рыночных преобразований для предотвращения крушения и добились их ускорения, не всегда имея возможность выбирать оптимальные способы и формы. Не всегда от них зависело

<sup>1</sup> Ясин Е. Указ. соч. С. 429.

правовое обеспечение реформ. Кроме того, опасаясь реванша противников, они стремились быстрее продвинуть преобразования до необратимости, исключая возможность рестаурации»<sup>1</sup>.

Зима 1996/1997 года, когда Ельцин болел и практически не принимал участия в управлении государством, не сопровождалась какими-либо существенными шагами Правительства в сторону того или иного курса. В марте 1997-го поправившийся Ельцин ввел в Правительство двух новых вице-премьеров – Анатолия Чубайса и Бориса Немцова, которые, в свою очередь, обновили состав министров. Так возникло «правительство младореформаторов». Это стало ключевым событием в жизни России в 1997 году.

Младореформаторы работали в условиях, когда о возможном возврате к власти коммунистов уже речь не шла. На ситуацию стали оказывать влияние другие факторы, и в частности нацеленность тех или иных сформировавшихся в экономике отраслей на определенный курс: либеральный или протекционистский. Расклад был примерно такой. Сырьевые и энергетические экспортеры были заинтересованы в свободном режиме внешней торговли и в целом – в либерализме. Производители так называемой промежуточной продукции (металлургия, химия и нефтехимия, экспортный ВПК), которая также продавалась за рубеж, стремились к либеральному курсу, но с низкими ценами естественных монополий, в частности железнодорожного транспорта. Для производителей продукции, конкурентной на внутреннем рынке (машиностроение и металлообработка, часть химической, медицинская и микробиологическая продукция, пищевая и др.), ключевое значение имела стабильность национальной валюты, высокий курс рубля и также обуздание тарифных appetites естественных монополий. Протекционизм для них был не столь важен, а для использующих импортное оборудование или комплектующие – вообще вреден. И последнюю группу составляли все неконкурентоспособные производства, которые по-прежнему требовали от государства мер всяческой поддержки, в частности защитительных пошлин для импорта, дотаций и т. д. Сюда вхо-

<sup>1</sup> Кривогуз И. М. Указ. соч. С. 62.

дили некоторые подотрасли машиностроения, часть отраслей легкой промышленности и др. В целом же экспортные отрасли были заинтересованы в либерализме, а импортозамещающие хотели протекционизма.

Правительство в такой ситуации могло опираться на достаточно широкие производственные коалиции. Например, поддерживая общелиберальный режим, ужесточить контроль за деятельностью инфраструктурных монополий и приступать к их реструктуризации и демополизации с целью создания на их основе более эффективных бизнесов.

Другой особенностью данного нового периода была опасность полного подчинения государства крупному бизнесу, к этому времени уже вполне сформировавшемуся и требующему политической власти. При этом олигархи не только давили на власть, но и требовали включения в Правительство своих представителей. Младореформаторы понимали эту опасность, ощущали на себе крайне жесткое давление ряда российских миллиардеров и стремились дистанцироваться от них. «Я заявил, что не хочу жить в стране победившего бандитского капитализма и написал Президенту письмо, в котором сформулировал семь пунктов плана борьбы с олигархами»<sup>1</sup>, – вспоминал впоследствии Борис Немцов. Постепенно их все же удалось вытеснить из всех государственных структур. (Последним «ушли» Бориса Березовского.)

В целом младореформаторы добились значительных успехов в вопросах преодоления бюджетного кризиса, повышения эффективности расходов, преодоления неплатежей, борьбы с наиболее одиозными формами организованной преступности, в частности коррупции. Был подготовлен проект нового Налогового кодекса, пакет документов по социальной реформе, преобразованиям в ЖКХ, намечена военная реформа. В это время была закреплена практика аукционной организации государственных закупок. В 1997 году предприняты также попытки более эффективного регулирования деятельности естественных монополий. С 1998 года осуществился переход на казначейскую систему исполнения бюджета.

Именно с приходом младореформаторов начался долгий и тернистый путь реальных рыночных реформ и на железно-

<sup>1</sup> Немцов Б. Исповедь бунтаря. М., 2007. С. 22.

дорожном транспорте. 28 апреля 1997 года был издан подготовленный под руководством первого вице-премьера Бориса Немцова Указ Президента РФ № 426 «Об основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий», а 15 мая 1998 года во исполнение этого документа принято Постановление Правительства № 448, утвердившее Концепцию структурной реформы федерального железнодорожного транспорта. (См. главу «В начале был Указ».)

1997 год показал экономический рост на уровне 0,4%, а по объему промышленной продукции – около 2%. Во всяком случае, можно было говорить уже о стабилизации экономики и переходе к ее росту. Инфляция составила всего лишь 11% за год.

#### Темпы роста ВВП в России и ряде государств СНГ и Балтии в 1996–2003 гг., %<sup>1</sup>

	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Россия	- 3,6	1,4	- 5,3	6,4	10,0	5,1	4,7	7,3
Украина	- 10,0	- 3,0	- 1,9	- 0,2	5,9	9,2	4,8	8,5
Казахстан	0,5	1,7	- 1,9	2,7	9,8	13,5	9,8	9,2
Эстония	3,9	9,8	4,6	- 0,6	7,3	6,5	6,0	4,7
Грузия	11,2	10,5	3,1	2,9	1,8	4,8	5,5	8,6

*(Приведенная таблица показывает не только динамику ВВП России, но и доказывает то, что там, где рыночные реформы проводились более активно, дела шли несравненно лучше.)*

Вместе с тем уже летом 1997 года давление на младореформаторов со стороны популистской Думы усилилось и двоевластие опять практически парализовало реформы. К тому же явно назревал финансовый кризис. С мая 1993 года для покрытия слишком больших бюджетных дефицитов, принимаемых по требованию законодательной власти, выпускались государственные краткосрочные обязательства (ГКО), которые с февраля 1994 продавались, в том числе, и нерезидентам. Пирамида медленно, но верно нарастала. «Кризис был неизбежен. Парламент из года в год принимал дефицитные бюджеты, наращивая объем государственного долга. ... Глав-

<sup>1</sup> Гайдар Е. Указ. соч. С. 409.

ная и общая причина дефолта – сложившаяся система двоевластия в России и утверждение законодательной властью дефицитных бюджетов, из года в год накапливавших неподъемный государственный долг», – констатировал один из наиболее объективных исследователей данного периода Леонид Лопатников.

23 марта 1998 года Правительство Черномырдина достаточно неожиданно было отправлено в отставку. Новым премьером стал министр топливной и энергетической промышленности Сергей Кириенко. Правительство предложило антикризисную программу, но Дума ее не поддержала. Лето прошло в переговорах с МВФ и Всемирным банком, однако это не спасло ситуацию. 17 августа Правительство объявило дефолт, или решение в одностороннем порядке ввести мораторий на банковские расчеты с Западом и выплату дивидендов по ГКО, заморозить счета частных банков и девальвировать рубль. 23 августа 1998 года Кириенко был отправлен в отставку.

Дефолт повлек за собой достаточно сильный кризис государственной власти и перегруппировку сил на российской политической сцене. Ситуация в экономике резко обострилась. Наступил практически паралич банковской системы, начался массовый отток иностранных инвестиций и новый спад производства, произошло падение жизненного уровня населения. Сильнее всего дефолт прошелся по начавшему было вставать на ноги среднему классу. Тысячи мелких фирм были разорены, еще большее число предпринимателей оказалось в сложнейшем финансовом состоянии в результате резкого роста задолженностей, которые, как правило, в то время исчислялись в долларах. Чубайс вспоминал: «Августовские события больше всего ударили по тем, кто в нас верил – по подрастающему среднему и малому бизнесу. 1997-й был первым годом роста экономики, в стране появился средний класс, и это до сих пор предмет моей гордости, однако именно эти достижения были перечеркнуты»<sup>1</sup>. Ряд олигархов также лишился финансовой опоры своих «империй», некоторые другие висели на волоске от краха. Дискредитация Ельцина достигла опасной для стабильности власти величины, ибо за два дня до обвала рубля он публично заявил о невозможности этого.

<sup>1</sup> Цит. по: Колесников А. Неизвестный Чубайс. М., С. 138.

В таких условиях Президент Ельцин предложил на пост премьера Черномырдина, но Дума дважды его провалила. 12 сентября Председателем Правительства стал Евгений Примаков. Своим первым заместителем, ведающим экономикой, он из прагматических соображений назначил члена КПРФ Юрия Маслюкова.

Страна наполнилась упорными слухами, что Примаков намерен осуществить целый ряд мер из арсенала КПРФ, включая национализацию крупных промышленных предприятий и целых отраслей, проведение активной протекционистской политики, осуществление больших финансовых вливаний в неконкурентоспособные предприятия, запрет хождения доллара, масштабное государственное регулирование цен и т. п. Однако уже в декабре Примаков публично откrestился от подобных мнений и всю зиму проводил фактически умеренный либеральный курс с сильным государственным регулированием, в целом успокоивший страну после потрясений дефолта. По поводу своей политики в сфере естественных монополий Примаков впоследствии писал так: «Какой подход избрать: их приватизационное раздробление, как рекомендовал МВФ, или сохранение при определяющем государственном участии? Мы твердо заняли позицию на сохранение естественных монополий под государственным контролем. При этом далеко не последнюю роль играет та особенность естественных монополий, что они своим существованием скрепляют единство России, являясь инструментом антисепаратистских тенденций. Но стремление сохранить естественные монополии как единые организмы отнюдь не означало согласие на их всевластие. Государство должно было взять и взяло курс на регулирование цен и тарифов. Наше правительство стремилось и добивалось того, чтобы предотвратить необоснованный рост цен на продукты и услуги естественных монополий, исключая опережение этих цен по сравнению с ценами на промышленную продукцию»<sup>1</sup>.

Между тем объективно финансовый кризис осени 1998 года сыграл роль хоть и болезненной, но в монетаристском отношении оздоровительной процедуры, создав в совокупности с другими тенденциями в экономике благоприятные условия

<sup>1</sup> Примаков Е. Восемь месяцев плюс... М., 2002. С. 65.

для ее подъема. В мае 1999 года Правительство Примакова тихо ушло в отставку, ничего не испортив, как этого поначалу явно можно было ожидать. (Лидер КПРФ Геннадий Зюганов на слушаниях в Думе настойчиво предлагал Правительству национализировать нефтяную и газовую промышленность, но до этого дело не дошло.)

Взвешенную политику продолжило, по сути, и Правительство Сергея Степашина. Однако срок президентства Ельцина приближался к концу. Нужно было выбрать преемника и дать ему соответствующий политический разгон для победы на выборах. В августе премьером, а следовательно, и преемником, был назначен Владимир Путин.

Экономическая ситуация в стране ему явно благоприятствовала. Вся черновая, самая грязная работа по переходу на рыночные рельсы осталась практически позади, а эффект от нее был уже совершенно осязаем. В 1999 году рост ВВП составил 6,4%, увеличение объема промышленной продукции – 11%<sup>1</sup>. При этом страна имела практически первый за последнее десятилетие реальный бюджет. Начался опять и рост цен на нефть. Однако растерять благоприятные наработки дальнейшим бездельем было весьма легко. Придя к власти, Путин создал Центр стратегических исследований под руководством Германа Грефа. В результате была разработана Программа «Основные направления социально-экономической политики Российской Федерации на долгосрочную перспективу». При ней имелся План первоочередных мер на 2000–2001 гг. Девиз нового курса был сформулирован так: «Человек, его права и интересы, – насколько возможно, государство, гарант этих прав, – насколько необходимо». 8 июня 2000 года на специальном заседании Правительства программа Грефа была в целом одобрена. Она предусматривала дальнейшую либерализацию экономики и усиление эффективности государственного регулирования.

<sup>1</sup> Российская экономика в 2004 г. Тенденции и перспективы. М., 2005. С. 216.

## Глава IV

# Конарев: неразрешимое противоречие

Никакую проблему невозможно решить на том уровне, на каком она возникла.

*Альберт Эйнштейн*

Не может быть великим то, что не правдиво.

*Эфраим Лессинг*

**В** советское время железнодорожный транспорт в экономическом отношении являлся неотъемлемым элементом общей административно-командной системы, то есть объектом жесткого централизованного планирования и управления. Министерству путей сообщения через Госплан устанавливался полный комплекс количественных показателей и заданий по объемам отправления и номенклатуре грузов, количеству пассажиров, фонду заработной платы и ее уровню, закупкам подвижного состава и других производственных фондов как в денежном, так и в физическом выражении, производительности труда, содержанию контингента и т. д. Общее число плановых показателей доходило до сотни.

МПС разверстывало эти планы по железным дорогам, добавляя еще перечень качественных показателей по использованию подвижного состава, весу поезда, технической и участковой скорости, статистической нагрузке на вагон, населенности в пассажирском поезде, удельному расходу электроэнергии и топлива и др. Дороги соответственно распределяли задания по отделениям, а те – по линейным предприятиям. В обратную сторону шла бумажная отчетность.

В общем контексте формирования централизованных планов в полном соответствии с основополагающими принципами социалистической экономики каждый управленческий

уровень системы был весьма заинтересован получить задание как можно ниже, а ресурсов для его выполнения – как можно больше. Прошедший путь от кочегара паровоза до министра путей сообщения РФ Анатолий Зайцев<sup>1</sup> так характеризовал сущность этого хозяйственного механизма: «Каждое нижестоящее звено стремилось защитить, отстоять, «забить в план» как можно более высокие расходы, как можно менее напряженные количественные и качественные показатели с тем, чтобы гарантированно, с минимальным напряжением их выполнять. Это же относится и к инвестиционным или, как принято было говорить, капитальным вложениям. Здесь особенно проявлялся талант руководителя, способного доказать, уговорить, «выбить» капвложения для себя, для своего предприятия, будь то дорога, отделение или линейное подразделение»<sup>2</sup>. (Отсюда, естественно, и брались передовые дороги – точно так же, как передовые колхозы, заводы и т. д.)

Весьма примечательным был и механизм движения денежных потоков. Перевозочные документы, оформленные грузовладельцем, поступали в государственный банк для оплаты, который немедленно переводил соответствующую сумму на доходный счет МПС. При этом, если у грузовладельца не было средств на расчетном счете, банк все равно оплачивал перевозку, оформляя безденежному клиенту нужную сумму как кредит. МПС в зависимости от доходов и выполненной перевозочной работы определяло среднюю расчетную ставку по сети и путем ее дифференциации, то есть с учетом разработанных коэффициентов (вспомним «либерманизацию»), средства распределялись по дорогам. «По сути, для каждой дороги устанавливался такой коэффициент получения дохо-

<sup>1</sup> Зайцев Анатолий Александрович родился в 1940 году в Ленинградской области. Окончил Лодейнопольский техникум железнодорожного транспорта, Ленинградский институт инженеров железнодорожного транспорта, Высшую партийную школу. Работал кочегаром паровоза, помощником машиниста тепловоза, бригадиром, мастером, начальником отдела, начальником локомотивного депо Кандалакша. Вторым, затем первым секретарем Кандалакшского горкома КПСС. С 1984 по 1986 г. – начальник Мурманского отделения Октябрьской железной дороги. В 1986–1988 гг. – главный ревизор ОЖД по безопасности движения. С 1988 по 1996 г. – начальник Октябрьской дороги. С августа 1996 г. по апрель 1997 г. – министр путей сообщения РФ. С мая 1997 г. по май 1998 г. – начальник Октябрьской дороги. Далее профессор ПГУПСа, депутат Законодательного собрания Ленинградской области. Доктор экономических наук.

<sup>2</sup> Зайцев А. А. Экономическая стратегия управления железными дорогами. СПб., 1995. С. 89.

дов от «общего котла», чтобы всегда быть с прибылью независимо от качества работы, понесенных затрат и других условий», – констатировал Нигматжан Исингарин, работавший в 80-е годы заместителем министра путей сообщения СССР. Такой способ экономической деятельности железных дорог, конечно, никоим образом не способствовал повышению эффективности их работы.

Для понимания сути системных недостатков социалистического железнодорожного транспорта очень показательным является эпизод из мемуаров Геннадия Фадеева<sup>1</sup>, в 1988–1992 годах работавшего первым заместителем министра путей сообщения СССР. «В то время мы пережили внедрение белорусского метода, смысл которого был в том, чтобы обеспечить те же объемы перевозок, но меньшим контингентом. Очень скоро стало понятно, что это ошибка. Да не просто ошибка, а такая, которая могла привести – и уже начала приводить – к тяжелым, а иногда и непоправимым последствиям: поезда длительно простаивали в ожидании осмотра, локомотивы стояли без локомотивных бригад. Участились аварии. Помню, нас принимал Лев Алексеевич Воронин, первый заместитель председателя Совета Министров, он спрашивает: «В чем причина ваших трудностей, что вам надо, чего не хватает?». «А надо нам добавить фонд оплаты труда и контингент», – отвечаю я.

Воронин удивился: какие, мол, могут быть дополнения, это же все деньги. «Сколько же вам надо добавить человек?» – спросил Лев Алексеевич. «Шестьсот тысяч», – последовал мой

<sup>1</sup> Фадеев Геннадий Матвеевич родился в 1937 году 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 г. назначен заместителем министра путей сообщения СССР, в 1988 г. – первым заместителем министра. 20 января 1992 г. стал министром путей сообщения РФ. В 1990 г. избран народным депутатом РСФСР по Красноярскому округу, был членом Верховного Совета. В июле 1996 г. освобожден от должности министра и до марта 1999 г. работал генеральным секретарем Международного координационного совета по транссибирским перевозкам. Далее – начальник Московской железной дороги. В январе 2002 г. вновь назначен министром путей сообщения РФ. С 22 сентября 2003 г. по 14 июня 2005 года – президент ОАО «РЖД». В 2005–2007 гг. – помощник Председателя Правительства РФ. С 2003 г. по 2008 г. – член Совета директоров ОАО «РЖД».

ответ, это притом что в отрасли в то время работало около четырех миллионов. Воронин встал недовольный, с криком: «Да что вам государство – резиновое? Где взять средства?» И все же он понял, что вопрос надо решать и что железнодорожный транспорт требует больших вложений. Нам дали возможность принять на работу более 450 тысяч человек. Вот это пополнение, прилив крови, говоря образно, и дало отличные результаты в 1988 году»<sup>1</sup>.

На этом примере отчетливо видна разница условий работы хозяйственной единицы в рынке и при социализме и соответственно менталитета руководителя. В первом случае топ-менеджер постоянно думает о том, как сократить контингент и вообще затраты, использовать ресурсосберегающие технологии, выполнить работу меньшим количеством людей, но с лучшим качеством и т. д. Во втором же его главным стремлением является, наоборот, раздуть штаты, потребовать от государства дать больше людей, основных фондов, денег и т. д. А иначе просто не могут быть выполнены спускаемые тем же государством производственные планы.

То есть в целом существовавшие на железнодорожном транспорте экономические отношения, как и во всем народном хозяйстве, носили затратный характер. Они не содержали внутренних двигателей или стимулов для наращивания эффективности работы, создания более качественных и по возможности менее дорогостоящих продуктов или услуг. В этом заключался самый глубинный недостаток советской модели железнодорожного транспорта, заводящий ее, как и всю социалистическую систему, в неизбежный тупик, поскольку в условиях 80-х годов в СССР уже не представлялось возможным применение тех методов внеэкономического принуждения, которые использовались в эпоху сталинизма.

К числу других очевидных недостатков железнодорожной отрасли в советское время следует отнести и ее неимоверную забюрократизированность. Мало того, что все предприятия, причем очень большого спектра деятельности, были жестко выстроены в единую бесправную иерархию, так еще с хозяйственным управлением была слита и функция государствен-

ного регулирования. То есть МПС являлось как органом государственной власти, так и хозяйствующим субъектом. Оно само определяло государственную политику, само ее исполняло, само себя контролировало и само же себя наказывало. Такая монолитность порождала супермонополию, которая, как известно, всегда ведет к внутренней стагнации. Характерно, что в СССР при этом не существовало никаких законодательных документов о железнодорожном транспорте. Правила игры определялись нормативными документами МПС, причем обязательными для исполнения не только его структурами, но и пользователями транспортных услуг.

«Жестко централизованная система управления не допускала свободы предпринимательской деятельности и даже инициативы, принятия самостоятельных решений, что не давало возможности активно работать. Любое самостоятельное решение, даже в благих целях, но в нарушение действующих инструкций и правил, строго наказывалось», – отмечал Исингарин и в целом констатировал: – Только социалистическая система могла предложить такое искусственное объединение в рамках единого органа управления – союзного министерства, ведение таких весьма разнородных сфер народного хозяйства, производственного процесса и обеспечения жизнедеятельности целой части социалистического общества. Не случайно железнодорожный транспорт назывался «государством в государстве»<sup>1</sup>.

Соответственно, как вся экономическая система СССР в целом, так и железнодорожный транспорт со своими хозяйственными обязанностями не справлялся. С каким угоднo восхищением могут вспоминать свои трудовые подвиги командиры стальных магистралей советских времен, но даже такое официозное, выпущенное под редакцией консервативнейшего Николая Конарева (министра путей сообщения СССР в 1982–1991 гг.) издание, как «Энциклопедия железнодорожного транспорта», было вынуждено признать: «Из-за увеличения объемов производства и резкого снижения капитальных вложений в развитие железнодорожного транспорта в конце 70-х

<sup>1</sup> Фадеев Г. М. Судьба моя – железная дорога. М., 2007. С. 117–118.

<sup>1</sup> Исингарин Н. К. Рынок грузовых перевозок. Опыт, проблемы, предложения. Алматы, 2006. С. 19.

и в 80-е годы железные дороги не обеспечивали потребности страны в перевозках»<sup>1</sup>.

Кроме того, отраслевые специалисты, исследуя состояние и тенденции развития железнодорожного транспорта в 1965–1990 гг., уже в то время отмечали ряд острых и значимых негативных тенденций, среди которых основными были следующие:

- замораживание огромных материальных ценностей «на колесах» из-за низкой скорости продвижения грузов;
- неудовлетворительное качество обслуживания клиентуры по сравнению с работой железнодорожного транспорта за рубежом;
- исчерпание пропускной способности на основных грузонапряженных направлениях;
- неэффективная работа технических и грузовых станций из-за принципиально неверных методов обоснований схем работы и развития станций и участков;
- устаревший технический уровень и низкая эксплуатационная надежность подвижного состава (локомотивов и вагонов);
- экономическая неэффективность новых тепловозов<sup>2</sup>.

Однако для того чтобы в целом понять, зачем нужна была рыночная реформа на железнодорожном транспорте, нет надобности даже приводить какие-либо подобные данные из научных монографий. Как социализм в целом, так и советский железнодорожный транспорт ушел в небытие по причине своего главного убожества – дефицита.

Как помнят люди старшего поколения, купить билет на поезд в СССР было еще труднее, чем достать импортные ботинки или растворимый кофе. Нужно было или отстоять громадную очередь без всякой гарантии на получение желаемого или же иметь знакомого железнодорожника. При этом грубость кассиров и проводников на советских железных дорогах не знала никаких границ, а антисанитария в туалетах поездов и скудость вокзальных буфетов всегда служили соответствующим образом сравнением для журналистов.

<sup>1</sup> Железнодорожный транспорт. Энциклопедия. М., 1994. С. 235.

<sup>2</sup> Ахполов И. К. Формирование и регулирование грузовых железнодорожных тарифов. С. 45–46.

Аналогичная картина наблюдалась и в грузовых перевозках, где всегда ощущалась нехватка вагонов и распределялись они, без преувеличения, в транспортных отделах партийных комитетов вплоть до ЦК. При этом предприятия готовы были идти на что угодно – уборку и ремонт подвижного состава своими силами, дачу взяток железнодорожникам и так далее – лишь бы выбить хоть часть от потребного для отгрузки продукции количества вагонов.

«Будучи неотъемлемой частью социалистической экономики, железнодорожный транспорт имел те же пороки и недостатки. И естественно, революционное реформирование экономики, переход от социалистических принципов хозяйствования, общегосударственной собственности к конкурентно-рыночным отношениям, расширению частной собственности требовали и корректного реформирования железнодорожного транспорта», – со всей очевидностью констатировал Исингарин.

Таким образом, реформа железнодорожного транспорта – это не чья-то досужая выдумка или стремление что-то «развалить». Напротив, это объективная необходимость организовать данный вид хозяйственной деятельности так, чтобы в нем не было ни дефицита, ни того безобразия, которое в советское время называлось «обслуживанием». То есть здесь был нужен рынок железнодорожных услуг, и ничего более.

Специфика железнодорожного транспорта как особой социалистической хозяйственной подсистемы полувоенного типа способствовала тому, что Закон о государственном предприятии (объединении) 1987 года практически не затронул основы его деятельности. Правда, здесь также стали проводить отдельные эксперименты по выборам руководителей или специалистов на руководящие должности, но, как правило, среднего и низшего звена. При этом было совершенно ясно, что такая мера является просто абсурдной. Фадеев по этому поводу вспоминал: «В Кандалакше выбрали первого в нашей отрасли начальника локомотивного депо. Был он из бывших машинистов, наобещал всем золотые горы, его избрали, а потом маялась с ним вся дорога, бед натворил своим некомпетентным руководством»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Фадеев Г. Указ. соч. С. 120.

В то же время общие негативные тенденции в советской экономике конца 80-х годов, конечно, не могли не сказаться и на деятельности железных дорог. Работавший с сентября 1987 года начальником Октябрьской железной дороги Анатолий Зайцев впоследствии так оценивал эти процессы: «Каким образом перестройка отразилась на нашей работе? Первое: началось разрушение системы взаимоотношений «дорога – клиент», которые формировались в плановой экономике и были достаточно понятны и отработаны. Оказалось, что предприятия, которые появились как бы вновь, то есть с другими собственниками, ставшие негосударственными, были не в состоянии прогнозировать или точно планировать поступление сырья, отгрузку готовой продукции, и все больше и больше началось такое: одни отказываются от заказанных вагонов, другие, наоборот, бегут и просят вне плана. Вот это, пожалуй, было самое заметное изменение. В то же время еще где-то примерно до 1993 года основные клиенты и партнеры железных дорог, то есть крупные предприятия, сохранялись те же, а поэтому на рубеже 80-х – начала 90-х годов каких-то очень больших, резких потрясений мы еще не испытывали. Затруднения были только в одном – это возможность иметь деньги, чтобы оплачивать услуги поставщиков»<sup>1</sup>.

Первым годом, когда начали падать объемы перевозок, был 1889-й. По его итогам отправление грузов снизилось на 90 млн тонн по сравнению с предыдущим, что составляло чуть более 2% (в 1990 г. – 3,3%, в 1991 г. – 8,2%)<sup>2</sup>. 3 октября было принято Постановление Верховного Совета «О неотложных мерах по обеспечению бесперебойного функционирования железнодорожного транспорта и базовых отраслей народного хозяйства», в том же году была разработана и готовилась к рассмотрению государственная Программа технического перевооружения и модернизации железных дорог СССР в 1991–2000 гг., однако времена наступали другие, и все это оказывалось уже из разряда малополезного инструментария прошлого.

<sup>1</sup> Запись личной беседы с автором.

<sup>2</sup> Железнодорожный транспорт. 1992. № 12.

При этом, начиная практически с 1986 года, после XXVII Съезда КПСС, а еще более с 1987 года, после непосредственного начала Горбачевской экономической реформы, в отрасли постоянно звучала тема «работы в новых условиях», «перехода на экономические методы работы», «реформирования» и т. д. Как же все это понималось в преломлении к построению рынка?

Весьма показательным в такой связи мероприятием стало проведенное 5–8 декабря 1989 года в Москве Всесоюзное совещание железнодорожников. Это была, согласно практике тех лет, очень помпезная идеологизированная акция, в которой приняли участие Председатель Правительства Николай Рыжков, целый ряд министров и работников Госплана, Госснаба и других регуляторов, более двадцати народных депутатов, все руководство и партийно-хозяйственный актив МПС и железных дорог, – всего порядка 800 человек. Три дня шли пленарные заседания и один день – работа профильных секций. При этом подчеркивалось, что подобные мероприятия не устраивались с 1961 года.

Выступивший с докладом Рыжков оценил работу железнодорожников неудовлетворительно, правда, сразу после этого обратив внимание на целый ряд объективных трудностей. Относительно же задач железнодорожников в области освоения новых методов работы премьер сказал следующее: «Итак, экономическая реформа. Здесь штабу отрасли предстоит проделать очень большой объем работы. ... В 1990–1992 гг. осуществление чрезвычайных мер в экономике будет сопряжено с необходимостью органичного сочетания административных и экономических методов управления. А с 1993 года начнется все более активный переход на рыночные отношения, в максимальной степени вступят в силу экономические методы управления народным хозяйством, всемерно активизируется социалистический рынок, в условиях которого предстоит работать. Естественно, одновременно с этим будут происходить изменения в экономических отношениях предприятий железнодорожного транспорта с потребителями их услуг. Что же касается внутренних условий функционирования отрасли, то, по-видимому, централизованные начала в ее руководстве в значительной степени сохранятся. Это обусловлено спецификой

работы железнодорожного транспорта. Однако экономические методы управления должны использоваться в максимально возможной степени на всех уровнях руководства транспортным процессом. Вопрос сложный, требующий взвешенных решений. Здесь недопустима никакая кампанейщина, погоня за модой, все должно быть рационально и эффективно». То есть все сложно и непонятно.

Еще меньше, чем премьер, смог сформулировать внятную и реалистичную позицию относительно переживаемого момента министр путей сообщения Николай Конарев. «В целом 1989-й нужно считать годом наших тяжелых поражений», – так начал он свой доклад на Совещании и тут же призвал прежде всего выполнять ленинские требования о том, что на транспорте дисциплина должна быть вдвойне и втройне. Далее в его выступлении каждый абзац начинался с призывов типа «повысить внимание к труженику», «поднять ответственность», «укрепить слаженность», «максимально задействовать» и т. п. «Время требует включить более активно экономические рычаги нового хозяйственного механизма в деятельности отрасли, устранить имеющиеся перекосы в этом важном деле, осуществить дальнейший поиск и реализацию возможностей централизованной системы управления железнодорожным транспортом в сочетании с возросшим уровнем самостоятельности предприятий», – привычно обтекаемо, гладко и чисто по-советски звучал с трибуны уверенный голос министра.

Зашла речь о том, что поставки заводов МПС потребляемой железными дорогами продукции резко упали. «Выход из создавшегося положения может быть только в повышении организованности, опережающем внедрении в производство научно-технического прогресса, улучшении условий труда и быта работников заводов. Для нормального функционирования всех подразделений транспорта необходимо повысить дисциплину договорных обязательств по поставкам продукции, принять все меры к улучшению обеспечения материально-техническими ресурсами», – повторял министр звучавшие десятилетиями пропагандистские формулировки.

При этом одну из основных проблем момента он видел в том, что в условиях внедрения хозрасчета и самофинансиро-

вания применение на транспорте принципов хозяйствования, используемых в промышленности, было ошибкой, которую надо исправить. «В отрасли должен действовать свой особый хозяйственный механизм. И это необходимо отразить в новом законе о социалистическом предприятии и других актах по вопросам экономической реформы», – указывал Конарев.

В целом министр предлагал сосредоточиться на следующих аспектах: «Одним из главных направлений экономической реформы на железнодорожном транспорте должно стать совершенствование внутрисоюзных взаимоотношений отрасли с потребителями транспортной продукции, а также с государством, республиками и регионами. Эти взаимодействия должны строиться на основе продуманных тарифов, в том числе договорных, создающих необходимые условия для нормального развития транспорта. ... Что касается производимой для нужд железнодорожного транспорта продукции, то она должна полностью включаться в госзаказ и продаваться по твердым ценам». Это был, конечно, странный план – дать право железнодорожному супермонополисту самостоятельно в нереструктуризованном виде устанавливать цены на перевозки, а самому при этом потреблять продукцию конкурентного рынка по твердым госрасценкам.

Но самым знаменательным экономическим заключением, прозвучавшим из уст Конарева на совещании железнодорожников, было такое: «Хозрасчетные интересы отрасли и государства вступают в противоречие. Механизм понуждает к зарабатыванию как можно большей прибыли, главным источником которой на транспорте являются перевозки. Но увеличение их объемов приводит к росту транспортных издержек народного хозяйства. Как разрешить это противоречие, – пока никто не дал ответа, в том числе и академическая наука»<sup>1</sup>.

И действительно, эта мысль наглядно демонстрировала, что в рамках социалистического понимания экономики дальнейшее развитие транспорта наталкивалось на непреодолимое, неразрешимое противоречие. Это был полный идеологический и практический тупик, из которого нужно было

<sup>1</sup> Железнодорожный транспорт. 1990. № 4. С. 7–15.

выбираться уже с другим миропониманием и через другие организационные принципы, нежели, по сути, все та же «либерализация», с помощью которой все еще пытались как-то выехать руководители страны и железнодорожной отрасли. Несомненно, прав был Артур Шопенгауэр, когда изрек: «Фальшь и абсурд рано или поздно обнаруживают себя большей частью тем, что, достигнув крайних пределов, завершаются противоречием»<sup>1</sup>. В рамках рыночного, либерального мышления открытая Конаревым проблема являлась просто высосанной из пальца, ибо все, что имеет спрос, – производится, предлагается на рынок и, соответственно, оплачивается тем, кому это нужно; и наоборот – то, за что никто не платит, не нужно и производить.

Весьма характерным для стиля данного руководства МПС было принятое Всероссийским совещанием железнодорожников обращение к работникам отрасли. В нем, в частности, значилось: «Мы обращаемся к вам с призывом всемерно крепить технологическую и трудовую дисциплину, повышать уровень культуры обслуживания пассажиров, качество перевозок, добиваться содружества и взаимодействия с коллективами смежников по наиболее эффективному использованию транспортных средств. Необходимо ускорить продвижение вагонов и грузов за счет строгого выполнения графика движения грузовых и пассажирских поездов, увеличения веса и длины, скорости их движения, повышения статической нагрузки, ускорения оборота вагонов. Требуется резко увеличить переработку вагонов на сортировочных и грузовых станциях, повысить качество технологического обслуживания и ремонта подвижного состава, пути, устройств СЦБ и связи, энергоснабжения и других технических средств. Добиваться роста производительности труда, снижения себестоимости перевозок. ... В истории Советского государства работники железнодорожного транспорта всегда показывали образцы самоотверженного и сознательного труда. Сегодня каждый из нас, следуя богатым революционным и трудовым традициям, дорожа честию железнодорожника, должен добросовестно, эффективно и напряженно

<sup>1</sup> Шопенгауэр А. Афоризмы житейской мудрости. СПб., 2007. С. 105.

трудиться на своем рабочем месте»<sup>1</sup>. Вот и все новые методы хозяйствования.

Однако наряду с этим, по информации Зайцева, именно в декабре 1989 года Конарев все-таки сказал членам коллегии МПС: грядут рыночные отношения, мы должны искать свое место в этой стихии и поэтому давайте создадим рабочую группу. Зайцев вспоминал: «В принципе я и многие мои коллеги были готовы к обсуждению необходимости каких-то перемен, но все-таки не ожидали, что Конарев так резко поставит вопрос. Однако всем было ясно, что ситуация становится все более несбалансированной. Железные дороги остаются полностью под контролем государства, и прежде всего в смысле директивного планирования и определения тарифов на перевозки, а клиенты становятся все более свободными, по крайней мере по ценам, которые растут».

Образованная Конаревым рабочая группа через некоторое время выдала кое-какие предложения. Суть их, по словам Зайцева, состояла в том, чтобы, во-первых, объединить все транспортные структуры в одно большое Министерство путей сообщения, которое бы занималось всеми видами транспорта, как это и было в царской России. Во-вторых, дать возможность железнодорожному транспорту заключать договорные отношения прежде всего с крупнейшими поставщиками продукции. И третье, начать подготовку кадров применительно к рыночным отношениям. Правда, эти предложения так и не были приняты, поскольку большинству членов коллегии не понравилось слияние министерств. Тем не менее некоторая рыночная риторика у руководства МПС в это время все-таки появилась.

Надо отметить, что тогда же начали выдвигаться и некоторые интересные локальные предложения снизу. Так, например, Борис Лапидус в этой связи рассказал автору следующее: «Начиная с конца 80-х годов были предприняты попытки трансформации плановой экономики на железнодорожном транспорте через так называемые новые условия хозяйствования, через хозрасчет, потом появился такой квази-термин, как «планово-рыночная экономика» и т. д. Но на

<sup>1</sup> Железнодорожный транспорт. 1990. № 1. С. 3.

самом деле неудовлетворенность этими инструментами была однозначной, потому что учесть в плановом порядке особенности всех железных дорог и всех предприятий, предусмотрев для этого какие-то единые нормативы, просто невозможно. А вся плановая экономика, как известно, зиждется именно на нормативах. Поэтому здесь начиналось некое понимание того, что надо двигаться дальше. Это время рождало и инициативы. К примеру, будучи главным экономистом Приволжской дороги, я в 1989 году написал докладную записку министру путей сообщения СССР Н. С. Конареву о необходимости создания Южнороссийской ассоциации железных дорог с правами укрупненной дороги, в которую бы входили Приволжская, Северо-Кавказская, Юго-Восточная и Куйбышевская магистрали. Все начальники этих дорог согласились с такой концепцией, более того, и начальник Южно-Уральской (встретив меня на Всесоюзном совещании железнодорожников) сказал, что его дорога тоже должна вступить в эту Ассоциацию и даже обратил внимание, что в ее названии есть слово «Южная». А смысл этого проекта состоял в следующем. В то время появилась правовая возможность устанавливать тарифы в рамках одной железной дороги в местном сообщении. Но каждая магистраль сама по себе имела местного сообщения не более 30%, а в основном это транзит. Но если железные дороги укрупнить, то доля перевозок местного сообщения возрастала до 70% и у наших дорог появлялся бы уже инструмент реального управления хозяйственной деятельностью, и причем именно рыночного характера. Вот это было первое, в общем-то, осознание того, что рынок может прийти и на железнодорожный транспорт, а также, что структура может эффективно меняться, если есть экономическая мотивация «снизу». Мое предложение было рассмотрено на научно-техническом совете МПС, но отклонено. У меня до сих пор сохранилось заключение первого заместителя министра путей сообщения с благодарностью за проявленную инициативу и констатацией, что время для ее внедрения еще не наступило»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Гурьев А. Транспортный тариф – это санитар экономики : интервью с Б. Лapidусом // РЖД-Партнер. 2008. № 10.

В гораздо большей степени в ходе перестройки стала меняться жизнь других видов транспорта. Первый министр транспорта России Виталий Ефимов впоследствии вспоминал, что ликвидация вертикали управления принесла принципиально новые условия хозяйствования, к которым транспорт фактически не был готов. «В плановой системе обеспечение поступления по времени, объемам и географии товарных потоков, часто доставляемых многими видами транспорта, регулировалось через Госпланы, Госснабы, министерства, ведомства и их региональные органы. Это была сложнейшая логистическая система движения товаров на огромной территории от малых предприятий до больших производств. В связи с неуправляемым спадом производства десятилетиями отлаженная система начала приходить в анархическое состояние, нарушались ритмичность, объемы и скорость доставки, взаимосвязь на стыках с другими видами транспорта. ... Начали разрушаться высокоэффективные транспортные технологии, снижаться производительность и потребность экономики в транспортных услугах», – констатировал в своих мемуарах Ефимов.

В структуре Правительства РСФСР, принятой в июле 1990 года, появилось, по словам Ефимова, «новое для всех и пока трудно понимаемое всеми» Министерство транспорта. При этом Министерства путей сообщения РФ там не было, а продолжало действовать общесоюзное ведомство. 8 сентября 1990 года на должность министра транспорта РСФСР был утвержден Виталий Ефимов. Постановлением от 25 сентября 1990 года № 378 Совет Министров утвердил «Основные вопросы Министерства транспорта».

Как вспоминает первый министр, Минтранс образца 1990–1991 годов мог реализовывать государственную транспортную политику только посредством законов, нормативов. То есть это было министерство, которое не имело никаких хозяйственных функций. Ему в эти годы выделялось финансирование только на зарплату сотрудникам и для разработки законодательно-правовой и нормативной базы.

Параллельно с образованием Минтранса РФ для выполнения хозяйственных функций создавались российские государственные концерны. Это Росавтотранс, Росавтодор

и Росречфлот, которые по всем хозяйственным вопросам, в том числе по функционированию и развитию транспортных систем, перевозке грузов и пассажиров, безопасности, обязательствам перед Министерством обороны и другим, были правопреемниками своих бывших российских министерств. В соответствии с законодательством, концерны создавались на добровольных началах. Их учредителями были региональные концерны (территориальные управления). Одновременно региональные транспортные управления также реорганизовывались на добровольных началах. Их учредителями были транспортные предприятия.

«В условиях расплывчатости политических решений, а также полной законодательно-правовой анархии в этот период в Российской Федерации всю хозяйственную деятельность, в том числе в вопросах обороны, безопасности, перевозок пассажиров и грузов, пытались обеспечивать государственные концерны. Правительство именно им, а не Минтрансу выделяло бюджетные средства на эти цели», – писал Ефимов.

По его словам, когда условия управления и правовая нормативная база менялись буквально на ходу, это давало возможность руководителям хозяйствующих субъектов, с одной стороны, функционировать в любом избранном ими режиме, а с другой – использовать и действующие, неотмененные законы, то есть выбирать законодательное поле по своему усмотрению». Кроме того, «в транспортных системах сохранялись традиционные, наработанные десятилетиями производственные отношения, которые негласно сохраняли вертикаль соподчиненности, что было чисто защитной реакцией в целях надежного функционирования транспортных предприятий».

Понимание такой ситуации как правительственными структурами, так и хозяйствующими субъектами породило «негласное правило взаимодействия в целях функционирования народного хозяйства, исполнение законов таким образом, чтобы не навредить как государственным задачам, обществу, так и хозяйствующим субъектам. Этот симбиоз «жить по правилам и понятиям» существовал длительный период»<sup>1</sup>, – вспоминал впоследствии Виталий Ефимов.

<sup>1</sup> Ефимов В. По пути реформ // Транспорт России. 2005. 4–10 июля.

Как видно, первый министр транспорта РФ демонстрировал не очень-то либеральные взгляды и даже уже в 2005 году, когда писал эти заметки, не скрывал некую ностальгию по советским централизованным порядкам. Тем не менее он проработал в этой должности до января 1996 года, после чего был освобожден по собственному желанию.

А вот министр путей сообщения СССР Николай Конарев после Всероссийского совещания железнодорожников задержался в МПС сравнительно недолго. За бурный 1990 год его разногласия во взглядах с руководством страны по стратегическим вопросам развития государства достигли критической точки. По наиболее распространенной версии, в феврале 1991-го он подал заявление об отставке – как протест, указав в нем истинную причину, и после личного разговора с Горбачевым в мае 1991 года был освобожден от занимаемой должности. (Впоследствии Конарев возглавил экспедиторскую компанию ЗАО «Интертранс» и проработал там вплоть до своего ухода из жизни в 2007 году, не жалея сил для борьбы с рыночными реформами на железнодорожном транспорте.)

Работавший с 1988 года первым заместителем Конарева, Геннадий Фадеев рассказывал автору о том периоде так: «Писал Николай Семенович такое заявление или нет – с уверенностью сказать не могу, по крайней мере, мне он об этом не говорил. Но в последние месяцы работы ему приходилось очень трудно. В ЛИИЖТе провалили защиту его докторской диссертации (это министра-то!), и он вынужден был ехать защищаться в родной Харьков. Верховный Совет не утвердил его на должность министра. Помню, известная Сажи Умалатова кричала там под общий хохот: в поездах чай плохой, постели такие-сякие и т.д. На профсоюзном съезде железнодорожников ему даже не давали выступить, и он стоял в очереди, а вокруг кричали: долой Конарева! Страшное дело было наблюдать в такой-то системе подобную бузу. В последнее время было так, что он уже как бы не являлся министром, поскольку не был утвержден, но и нового решения президента страны еще не было, а поэтому Конарев одиноко сидел в своем кабинете, и с ним мало кто разговаривал. Понятно, что

это очень подкосило его здоровье. Я старался его поддержать, докладывал обстановку, как будто ничего не случилось, и даже, когда на коллегии в присутствии заместителя председателя Совета Министров Воронина уже шла речь о замене Конарева, выступил против этого».

Однако весьма характерным было то, что, уходя с поста министра, Конарев пролоббировал на него не Фадеева (что было для того полной неожиданностью), а Леонида Матюхина. Последний являлся начальником Горьковской железной дороги и депутатом Верховного Совета СССР, причем практически все свое рабочее время проводил в Москве. По свидетельству очевидцев, он очень трудно входил в вопросы управления отраслью и вообще вряд ли был подготовлен к этой должности, но более соответствовал идейно-политической позиции Конарева.

Когда случился путч ГКЧП, Матюхин его совершенно явно поддержал, на что Ельцин прямо указал Горбачеву, потребовав отставки министра. Поэтому Матюхин был сначала отстранен от работы, а в конце ноября уволен. Сложилась интересная ситуация: с 1 ноября союзные министерства формально прекратили свою деятельность, а МПС РСФСР еще не существовало. В этих условиях нового министра путей сообщения пока не назначали, и первые заместители Геннадий Фадеев и Владимир Гинько руководили отраслью практически вдвоем в соответствии с кругом своих обязанностей, причем эксплуатационная работа была у Фадеева.

Это было время после V Съезда народных депутатов РСФСР, когда новое Правительство России всецело занималось подготовкой к важнейшим мерам по либерализации экономики и до железных дорог руки практически ни у кого не доходили. Однако преобладающим среди реформаторов было мнение, что функции государственного регулирования железнодорожным транспортом надо передать в созданное уже более года назад Министерство транспорта России, а хозяйственные оставить за железными дорогами. Министр транспорта Ефимов такой план активно поддерживал и делал попытки (правда, недостаточно смелые и напористые) претворять его в жизнь. Его первый заместитель Альберт Бевзенко (ранее заместитель министра путей

сообщения СССР) уже занимался вопросами подготовки площадей для железнодорожного департамента Минтранса и даже обращался в МПС для выделения ему там кабинета. «Но я понимал: впустить одного – значит открыть дорогу для всех», – вспоминал впоследствии Фадеев. При этом он утверждал, что Ефимову уже было дано сверху указание «в один из дней опломбировать наше здание, не пускать никого и распустить МПС, но Ефимов просто не рискнул это сделать, понимая, какая ответственность легла бы на его плечи»<sup>1</sup>.

По свидетельству Фадеева, в таких условиях в МПС была подготовлена докладная на имя Ельцина о создании российского Министерства путей сообщения. Союзником железнодорожников выступил глава экспертного совета при Правительстве РСФСР Олег Лобов, имевший доступ к Президенту раз в неделю. В один из таких визитов с Лобовым пошел и Фадеев, который позднее писал: «Лобов сказал мне, что у него к Ельцину много вопросов, просил меня посидеть в приемной: мол, как дело дойдет до вашего министерства, я тебя вызову. Я долго ждал, приглашения не было. Волнение охватило меня: неужели Президент не захочет рассматривать этот вопрос? Или сразу возразит: ведь есть в стране Министерство транспорта, зачем еще Министерство путей сообщения? Мои переживания прервал Олег Иванович, который вышел от Ельцина довольный и сказал, что принято решение и даже есть резолюция [первому заместителю Председателя Правительства] Геннадию Бурбулису и Минтрансу рассмотреть вопрос и дать свои предложения».

Согласно мемуарам Фадеева, далее он в первом часу ночи с Ефимовым и группой начальников дорог (Ф.М. Котляренко, В.Г. Атласов, А.И. Довгяло, О.Х. Шарадзе, А.А. Зайцев и И.Л. Паристый) побывал на приеме у Бурбулиса, который предложил Ефимову докладывать о своем решении. Фадеев писал: «Ефимов говорит: «Геннадий Эдуардович, мы с Геннадием Матвеевичем решили, что докладывать будет он, так как все вопросы мы уже согласовали». Бурбулис сильно удивился этому, ведь поручение Президента было не Фадееву, а Ефимо-

<sup>1</sup> Фадеев Г. Указ. соч. С. 125.

ву, но возражать не стал. Я сделал доклад как бы от имени нас обоих, сказав о том, что мы согласовали и как должно идти решение этого вопроса. По ходу доклада я уже чувствовал, что Бурбулис соглашается с моими доводами. По окончании он дал нам понять, что согласен с нашими выводами и представит доклад Ельцину».

Далее, по свидетельству Фадеева, его группа в первых числах января 1992 года побывала у вице-премьера Гайдара. «Помню, застали его уже на выходе из кабинета. Гайдар вернулся с нами в кабинет, бросив на стул верхнюю одежду, внимательно выслушал и согласился с нашими доводами о необходимости единства железных дорог. Такие встречи и беседы шаг за шагом помогали идти к заветной цели – созданию МПС России. Долгие наши беседы с Ефимовым привели к соглашению о том, что Министерство путей сообщения необходимо создать, но решающая роль в определении тарифной, ценовой политики, технологии всей транспортной системы останется у Минтранса. Я, честно говоря, шел на все, лишь бы было принято решение о создании МПС России».

При этом Фадеев также упоминал, что Председатель Верховного Совета Руслан Хасбулатов сказал ему: «Если Ельцин не примет решение, то мы примем по этому вопросу решение Верховного Совета»<sup>1</sup>.

Как писал далее Фадеев, в середине января 1992 года в Межгосударственном экономическом комитете (МЭК), который возглавлял Иван Силаев, прошли выборы министра путей сообщения. «Заседали все начальники дорог бывшего Союза, все члены коллегии Министерства – одним словом, весь аппарат, около 60 человек. А вопрос рассматривался один: кандидатура на пост министра путей сообщения России. После переговоров с Ефимовым я поехал в МЭК к Силаеву и очень удивился такому представительному собранию, так как никто меня о нем не предупреждал. Но времени для рассуждений уже не было. Силаев вошел в зал и сказал, что имеет поручение от Ельцина рассмотреть кандидатуру министра и предлагает провести выборы путем тайного голосования. Услышав это, зал взорвался: все хотели открытос-

<sup>1</sup> Фадеев Г. Указ. соч. С. 126–127.

ти, тайны мадридского двора утомили не только народ, но и таких ответственных работников, как начальники железных дорог. ... На столь высокую должность было два кандидата – Матюхин, бывший министр, и я. Помню, выступили Паристый, Зайцев, Желтоухов, кто-то выступал с Украины и все говорили о том, что тайного голосования не должно быть. Силаев говорит: «Что вы шумите, бюллетени на руках, зачеркните одного или другого – и дело с концом. Пришлось проголосовать тайно. Бюллетени сдали, посидели минут двадцать, нам и говорят: не ждите сейчас результата, вам объявят дополнительно. Поднялся опять шум, гам, общее недовольство. Я вернулся на работу, ко мне заходили те начальники дорог, кто меня поддерживал, говорили, что все будет нормально. Однако волнение не покидало меня, что было вполне естественно. Вдруг, звонок по правительственной связи. Звонит Кулаев, тогда заведующий отделом транспорта в Правительстве, и говорит: «Геннадий Матвеевич, я информирую вас: комиссия произвела подсчет – вы набрали большее количество голосов, поздравляю вас»<sup>1</sup>.

А вот как описывал автору впоследствии те же события Эдуард Поддавашкин, который работал тогда начальником Куйбышевской железной дороги (в 1992–1993 гг. первый заместитель министра путей сообщения РФ): «Когда Силаев объявил о решении избрать министра путей сообщения, мы с группой начальников дорог по моей инициативе пришли в кабинет к Ефимову и попросили его переговорить с Силаевым о том, чтобы на день задержать это совещание и пригласить на него всех начальников железных дорог СССР. Силаев согласился. На совещании было выдвинуто две кандидатуры – Матюхин и Фадеев. Прошло голосование, и с преимуществом в четыре голоса победу одержал Фадеев. Между тем за нашими спинами продолжался разговор о том, что надо ликвидировать МПС. В этих условиях где-то числа 5–6 января я позвонил Фадееву и сказал, что начальникам дорог необходимо активно включиться в работу по защите МПС. Он спросил, что ты предлагаешь и кого. Я назвал фамилии и говорю: ты подписывай телеграмму, а я их обзвоню, чтобы 8 января

<sup>1</sup> Фадеев Г. Указ. соч. С. 128–129.

все были уже у тебя. Так собралась инициативная группа, в которую входили Фадеев, Зайцев, Паристый, Атласов, Котляренко и я. Мы собрались у Фадеева и начали свой поход. В течение недели наша делегация ходила по инстанциям и встречалась с Хасбулатовым, Лобовым, Гайдаром, Бурбулисом и др. В конечном счете было принято решение о создании МПС России». (Любопытно, что инициатора переговоров Поддавашкина Фадеев в своих мемуарах даже забыл назвать в составе своей команды.)

Также интересны воспоминания о кульминационном эпизоде этой истории ее активного участника Анатолия Зайцева: «Мы считали, что Министерство путей сообщения должно сохраниться, и начали, что называется, хождение по мукам, поскольку министр транспорта Ефимов активно высказывался за план вхождения МПС в Минтранс. Тогда мы стали пробиваться на прием к Гайдару. Однажды я сидел у себя в кабинете в управлении дороги, как вдруг позвонил Фадеев и сказал, что нам назначена встреча у Гайдара, кажется, на 18 часов, давай, мол, прилетай. Я взял портфель с какими-то бумагами, которые там были, прямоком в аэропорт и – в Москву. Помимо меня и Фадеева были еще в нашей группе первый заместитель министра Гинько и ряд начальников дорог. Действительно, Гайдар нас принял, сказал, что он «за», но надо, чтобы с Президентом Ельциным поговорил на эту тему Бурбулис. Мы пошли к Бурбулису, тот нас тоже принял, хотя было уже довольно поздно, и начал было упрекать, говоря: вас же надо в рынок загонять, у вас там нет никаких рыночных отношений и вы об этом и не думаете. И тут я запустил руку в портфель, вытащил лежавшие в нем бумаги и говорю: а это что? Вот у нас есть план перехода на рыночные отношения! Хотя, честно говоря, данные документы прямого отношения к рынку не имели, но надо было как-то парировать. Конечно, Бурбулис не стал эти бумаги смотреть, ну а я, поскольку оказался еще и единственным в железнодорожной форме, видимо, произвел впечатление. (Потом Фадеев уже в неформальной обстановке сказал мне: как ты всегда умеешь вовремя сформулировать ответ таким образом, что, как говорится, крыть нечем!) Но Бурбулис поставил следующий вопрос: а у вас ведь даже министра нет. Я говорю: как нет, вот у

нас Фадеев есть, он и должен быть министром. Тогда Бурбулис: а Министерство транспорта его согласует? Но мы тут говорим: а почему оно будет это делать? Президент должен назначить, как глава Правительства. И Бурбулис согласился».

20 января 1992 года был подписан Указ Президента РФ № 28 «Об образовании Министерства путей сообщения Российской Федерации». В нем говорилось: «В целях устойчивого обеспечения потребностей экономики и населения Российской Федерации транспортными услугами постановляю:

1. Образовать на базе упраздняемого Министерства путей сообщения СССР Министерство путей сообщения Российской Федерации, передав ему все структуры, системы управления, предприятия, учреждения и организации МПС СССР, расположенные на территории Российской Федерации, а также находящиеся за рубежом.
2. Назначить Фадеева Геннадия Матвеевича министром путей сообщения Российской Федерации.
3. Министру путей сообщения Российской Федерации Г.М. Фадееву в месячный срок разработать и представить на утверждение согласованное в установленном порядке Положение о Министерстве путей сообщения Российской Федерации».

Таким образом, МПС оттянуло свой уход с исторической арены еще на 12 лет. Как можно оценить этот момент с точки зрения движения к рынку железнодорожных перевозок и вообще в контексте либеральных преобразований в России? Очевидно, теоретически как контрнаправление или, по крайней мере, торможение. Дело в том, что реализация принципа разделения функций государственного управления и хозяйственной деятельности является буквально краеугольным камнем и самым первым, необходимым шагом в деле формирования нормальных рыночных отношений. Невозможно организовать правильную игру, если один из игроков, наряду со своими действиями на поле, также имеет возможность устанавливать правила и держать в своих руках контроль за их исполнением. Но именно так и получается, когда хозяйствующий субъект одновременно является и органом государственной исполнительной власти (как это было в случае с МПС).

Более того, принятый уже 22 марта 1991 года Закон РСФСР «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» прямо запрещал такое совмещение функций. Его статья 7, в частности, гласила: «Запрещается совмещение функций федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, иных наделенных функциями или правами указанных органов власти органов или организаций с функциями хозяйствующих субъектов, а также наделение хозяйствующих субъектов функциями и правами указанных органов, в том числе функциями и правами органов государственного надзора, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами Российской Федерации».

В случае с железнодорожным транспортом в конце 1991 года открывалась весьма благоприятная возможность в результате упразднения МПС СССР (вместе с самим Советским Союзом и всеми его структурами) не образовывать МПС России, а передать функции государственного регулирования Минтрансу с выделением всего хозяйственного комплекса в акционерное общество, в котором бы контрольный пакет акций сохранялся за государством. Это можно было сделать в тот момент быстро, на волне массовых антисоветских настроений, не вдаваясь в непродуктивные дискуссии с растерянной в то время реакцией, достаточно безболезненно и с пользой как для экономики страны, так и для самой отрасли. «Газпром» появился уже в 1989 году, РАО «ЕЭС России» – в 1992-м, и ничего страшного с ними не случилось, а напротив, уже с этого времени они могли использовать для привлечения инвестиций новые рыночные возможности.

В Казахстане, как уже было отмечено, также раздавались призывы образовать свое МПС, но министр транспорта Нигматжан Исингарин сумел убедить Президента Нурсултана Назарбаева этого не делать, т. к. это был бы шаг назад, а не вперед. И никто впоследствии об этом не пожалел, несмотря на то, что ситуация с основными фондами железной дороги и, главное, их диверсификацией была в Казахстане несоизмеримо хуже, чем в России.

Однако ни психологически, ни идеологически, ни профессионально командный состав МПС в то время к реформам был еще не готов, а получить в своих тылах транспортный саботаж (как это действительно случалось в Февральскую и Октябрьскую революции 1917 года) реформаторам явно не хотелось.

После того как основные рыночные механизмы были запущены и у Правительства появилась, наконец, возможность обратить более пристальное внимание на железнодорожный транспорт, вновь начал муссироваться вопрос о разделении в этой сфере функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности, но было уже поздно. Добившись создания МПС России, железнодорожники поняли, что на данном этапе отстояли свое государство в государстве, и сдвинуть их с места уже не могла никакая реформаторская сила. Фадеев писал: «Помню, пригласил меня к себе Бурбулис и опять повел разговор о необходимости реформирования министерства в дирекцию. Посмотрел я на него тогда – как бритвой полоснул, а он мне потом сказал: «Не зря в Правительстве зовут вас Сибириком, такого не обойдешь»<sup>1</sup>.

И действительно, следующая попытка вернуться к реформе стала возможной лишь в 1997 году, уже без Фадеева.

---

<sup>1</sup> Фадеев Г. Указ. соч. С. 130.

## Глава V

# Зайцев: предложение без спроса

Если хочешь нажать врагов,  
попробуй что-нибудь изменить.

*Вудро Вильсон*

Нет дела, коего устройство было бы труднее,  
ведение опаснее, а успех сомнительнее,  
нежели замена старых порядков новыми.

*Никколо Макиавелли*

**В** среде самих железнодорожников первые предметные разговоры о необходимости проведения реальной рыночной реформы и, в частности, об акционировании железных дорог появились вскоре после образования МПС России. Инициатором таких планов выступил начальник Октябрьской железной дороги (ОЖД) Анатолий Зайцев. Совместно с рядом профессоров Ленинградского института инженеров железнодорожного транспорта (Алексей Ефанов, Владимир Третьяк и др.) он организовал целенаправленное изучение опыта работы российских железных дорог в царское время и 1920-е годы, а также ознакомление с современной зарубежной практикой функционирования железнодорожного транспорта. На Октябрьской магистрали был разработан план изучения командным составом принципов ведения хозяйства в рыночных условиях. В частности, состоялся ряд семинаров, на которых с докладами выступили экономисты, юристы, специалисты в области управления, народные депутаты.

Сам Зайцев комментировал автору данные инициативы таким образом: «После отпуска цен ситуация пошла, можно сказать, вразнос. Цены на потребляемую железной дорогой продукцию резко стали подниматься вверх, поскольку пред-

приятия могли их сами устанавливать, а наши тарифы по-прежнему регулировались государством. И мы начали бороться за жизнь двумя путями. Первый путь – централизованный. Мы требовали у Правительства, чтобы в соответствии со средне-взвешенным ростом цен нам также устанавливали и право повышать тарифы. В конечном итоге было достигнуто соглашение и вышло Постановление Правительства, где говорилось, что по истечении каждого квартала нам разрешалось повышать тарифы на 80% от средневзвешенной цены той продукции, которую в массовом порядке потребляет Министерство путей сообщения. Но при этом мы также понимали, что все время жить с протянутой рукой и ждать, когда тебе дадут право отреагировать на происходящие на рынке явления, нельзя. То есть нужно дать МПС более гибкие, рыночные инструменты. В то же время мы твердо придерживались позиции, что железные дороги должны быть государственными, а поэтому разработали план такого акционирования, когда 100% акций оставалось у государства, и предложили провести эксперимент на Октябрьской железной дороге. Были подготовлены все необходимые документы, включая даже такой, как этика поведения работника».

Поскольку это была первая в постсоветской России программа акционирования железнодорожного транспорта и его перехода к рынку, следует представить ее поподробнее, используя, прежде всего, один из официально подготовленных для членов коллегии МПС докладов Зайцева.

В частности, в документе констатировалось: «Проводимая Президентом и Правительством РФ система экономических реформ, в том числе по разгосударствлению и приватизации предприятий с одновременным снятием ограничений на цены, неизбежно приведет при относительно низком и стабильном уровне тарифов и снижении объемов перевозок к катастрофическим последствиям в экономическом результате работы дороги. При существующем положении дел рассчитывать на поступление дотаций из государственного бюджета нереально. Выход из сложившейся ситуации мы видим в коренном изменении экономико-правового статуса железной дороги, то есть в организации ее в государственную акционерную компанию холдингового типа».

В числе преимуществ новой формы собственности отмечались следующие: безубыточность работы; свобода выбора хозяйственных решений; возможность защиты прав дороги и МПС по владению, пользованию и распоряжению имуществом (в частности, землей) от притязаний местных органов власти; повышение мотивации работы и социальной защиты трудового коллектива за счет частичной приватизации и выкупа акций работниками дороги; создание системы финансового управления и контроля.

Необходимость акционирования железной дороги и перехода к равноправным с клиентурой и поставщиками рыночным отношениям Зайцев обосновывал катастрофически ухудшающимся финансовым положением ОЖД на протяжении 1991-го и начала 1992 года. Приведя соответствующую статистику<sup>1</sup>, он констатировал: «Работая как государственное предприятие в 1992 году, дорога, несмотря на неоднократное увеличение тарифов, не сможет покрыть полученными доходами свои потребности в расходах, так как изменение тарифов не соответствует уровню изменения цен на потребляемые ресурсы. ... При сложившемся положении, а также учитывая то, что в 1991 году дорога получила от государства лишь пятую часть ресурсов, необходимых для обеспечения ее работы, а в 1992 году можно рассчитывать менее чем на 15% от уровня 1991 года, ставится под угрозу ее жизнедеятельность».

Кроме того, Зайцев указал на явное несоответствие существующей законодательной базы железнодорожного транспорта стремительно меняющимся в стране экономическим отношениям. В частности, он отмечал, что «нигде не закреплено право железных дорог о широком использовании договорной основы в организации перевозок и, в частности, по срокам доставки грузов, тарифам и другим сборам».

В таких условиях наиболее оптимальным выходом начальник ОЖД считал акционирование железной дороги, что позволило бы в первую очередь повысить ее доходность. При этом указывались следующие открывающиеся возможнос-

<sup>1</sup> Отправление грузов в 1991 г. уменьшилось к предыдущему году на 9%. В январе 1992 г. к январю 1991 г. – на 15%. Прибыль по перевозкам за 1991 г. равнялась 89,6 млн руб., что составило к уровню 1989 г. 46%, а к 1990 г. – 21,4%. Прогноз на 1992 г. – убыток в сумме более 3 млрд руб. (с учетом инфляции).

ти: привлечение дополнительных инвестиций за счет выпуска акций, облигаций и других ценных бумаг; введение контрактно-договорных отношений с грузоотправителями, увязывающими уровень тарифов с поставкой выпускаемой ими продукции вплоть до подписания бартерных договоров; получение права на установление уровня транспортных тарифов во всех видах перевозок без согласования с местными органами власти; заключение прямых контрактов на экспортно-импортные перевозки; получение доходов от новых видов услуг грузовладельцам и пассажирам; совершенствование организационных структур; принципиально новая мотивация работников как членов АО; расширение возможностей коммерческой деятельности путем создания новых структур (СП, торговые дома, биржи и т. п.); ликвидация убыточных предприятий вплоть до их продажи.

Экономическая модель предусматривала создание государственной акционерной компании «Октябрьская железная дорога» в виде холдинга, то есть владеющей контрольными пакетами акций других предприятий. Взаимоотношения с МПС России предлагалось строить на основе генеральных соглашений (сроком на 5–10 лет) и ежегодных договоров, базирующихся на законах Российской Федерации. В данных документах должны были фиксироваться взаимные обязательства сторон и их материальная ответственность.

В частности, дорога принимала бы на себя обязательства выполнять государственные заказы на перевозку грузов и пассажиров; указания диспетчерского аппарата МПС; регулировочные задания по сдаче порожняка и установленные МПС нормативы эксплуатационной работы; сетевые графики движения и планы формирования поездов; ПТЭ, инструкции по безопасности движения и другие регламентирующие общесетевые документы. Министерство путей сообщения должно было бы при этом выполнять обязательства перед дорогой в части предоставления ей централизованно распределяемых фондов на материально-технические ресурсы и транспортные средства, информационное обеспечение и др.

Предполагалось, что в состав АО войдут промышленные, строительные, торговые, медицинские, учебные, снабженческие и проектно-конструкторские организации, а также вновь

создаваемые предприятия коммерческого типа. Отделениям дороги планировалось придать статус дочерних компаний. Деятельность холдинга должна была вестись «на принципах полного хозяйственного расчета». Все имущество, закрепленное за компанией (включая земли под путями и станциями, инфраструктуру и др.), должно было принадлежать ей «на праве полного хозяйственного ведения», а имущество, закрепленное за предприятиями, входящими в АО, находиться в их «оперативном подчинении».

Учредителем АО являлась бы Октябрьская железная дорога, выступающая «от лица государства с контрольным пакетом акций».

Очень важным пунктом проекта являлось наделение компании «правом самостоятельного определения тарифов на все виды перевозок с учетом экономически обоснованных затрат, выплаты налогов, других платежей и изменения цен на все виды потребляемой ею продукции». В подготовленных Зайцевым документах даже уже прогнозировалось, что это позволило бы дороге в 1992 году получить дополнительных доходов на 5 млрд рублей больше, чем в условиях работы в качестве государственного предприятия. В частности, указывалось, что это достигалось бы за счет установления региональных цен на перевозки грузов в прямом сообщении, повышения действующего уровня тарифов на перевозки грузов в местном сообщении, изменения договорных отношений с Министерством обороны, морскими портами, автотранспортными и сельскохозяйственными предприятиями, увеличения пригородных тарифов до рентабельного уровня, установления договорных надбавок за комфортность в пассажирских поездах, снижения штрафов за просрочку в доставке грузов за счет установления своих норм пробега и сроков доставки, установления прямых связей и изменений взаимоотношений с пограничными государствами.

Предполагалось, что для акционирования дороги необходимо специальное решение Правительства или Президента. С момента его выхода все имущество дороги «приобретает особый вид федеральной собственности, иначе, дороге (в лице ее начальника) передаются права на владение, распоряжение и пользование имуществом, в том числе права на проведение

акционирования отдельных видов деятельности в пределах дороги от лица государства». Предусматривалось, что высшим органом управления компании будет общее собрание или конференция, а между ними – совет директоров, который избирает председателя. Рабочим органом должно было стать правление, действующее от имени компании и решающее все текущие вопросы. Ликвидация или реорганизация АО могла быть осуществлена только по решению общей конференции.

В целом в документе констатировалось, что целесообразность реорганизации дороги в акционерную компанию очевидна. И в заключение несколько туманно добавлялось: «Вместе с тем необходимо иметь в виду, что само по себе акционирование неспособно изменить технологических параметров функционирования основной и вспомогательной деятельности. Оно создаст лишь предпосылки для последующего изменения в технологическом процессе, а также приведет к кардинальным изменениям в статусе собственности железной дороги, и уже затем это сможет отразиться на основной и вспомогательной деятельности».

Зайцев обращался к членам коллегии с просьбой поддержать инициативу Октябрьской первой на сети железных дорог России осуществить переход к рынку на новой экономической основе.

После разработки документов по акционированию Зайцев стал предпринимать настойчивые попытки добиться в отрасли общего понимания необходимости движения к рыночным методам работы. С этой целью он вынес эти вопросы на Ассамблею начальников дорог, проведенную 3–6 марта 1992 года в Санкт-Петербурге. Тема была сформулирована так: «Рыночный механизм и маркетинг на транспорте». На Ассамблее были заслушаны следующие доклады: «Маркетинг – рыночная концепция управления экономикой», «Акционирование – эффективный путь развития транспортных организаций», «Железные дороги – деловые партнеры зарубежного бизнеса», «Коммерческие банки и транспорт», «Формы управления государственным имуществом в условиях рыночной экономики» и др. К работе Ассамблеи был выпущен ротاپринтный сборник «Магистрالی акционирования», в котором была представлена проделанная в 1990–1992 годах

работа по изучению проблем вживания железных дорог в рыночную экономику.

Очень характерно, что сам Зайцев некоторое время спустя вынужден был официально констатировать: «Вопросы для некоторых участников семинара казались нежизненными, преждевременными, просто новыми». Однако, по его мнению, мероприятие одновременно показало всей отрасли, что «уже тогда в Санкт-Петербурге фактически возродилась школа рыночников на транспорте»<sup>1</sup>.

А официальный организатор Ассамблеи Эдуард Поддавашкин впоследствии вспоминал: «Когда мы в январе 1992 года с группой начальников дорог ходили по инстанциям и отстаивали существование МПС, то каждый вечер собирались у себя в гостинице «Россия», подводили итоги, обсуждали планы дальнейших действий. При этом у меня родилась идея создать совещательный орган начальников железных дорог, который бы позволил нам в своем кругу, без участия высшего руководства, обсуждать производственные дела, делиться опытом, проговаривать какие-то возникающие предложения. Мысль всем понравилась, и Зайцев предложил назвать такие собрания Ассамблеями начальников дорог и первую из них провести в Санкт-Петербурге. Это было принято, и организатором первой Ассамблеи поручили быть мне. Повестку предложили Октябрьская дорога и ЛИИЖТ – о рыночных отношениях на железных дорогах. В частности, речь шла о предложениях по акционированию Октябрьской дороги. Как назло, в первый день проведения Ассамблеи на дороге произошло крушение с тяжелыми последствиями. Позвонили Фадееву с вопросом, не отменить ли мероприятие, но он сказал – проводите. Зайцев на заседании присутствовать, естественно, не мог, поэтому с основным докладом выступил кто-то из его заместителей. Надо быть объективным и признать, что идею акционирования раскритиковали и не поддержали. Потом «октябрюта» еще какое-то время свои наработки представляли на других железных дорогах, но вскоре это дело затухло и никаких шевелений в этом плане до 1996–1997 годов уже не было. Кстати, и насчет самих Ассамблей надо сказать, что

<sup>1</sup> Зайцев А. А. Указ. соч. С. 94.

у нас была мысль обсуждать между собой какие-то текущие дела, и поначалу так оно и было. Но потом в них стали принимать участие руководители МПС, представители главков – и все пошло уже не так, как задумывалось»<sup>1</sup>.

После Ассамблеи по поводу акционирования Октябрьской железной дороги прошло еще одно совещание в Санкт-Петербурге с участием руководства министерства, но без каких-либо продуктивных последствий. Затем на одной из коллегий МПС 1992 года с участием министра экономики Андрея Нечаева Фадеев дал слово Зайцеву, чем тот мог бы воспользоваться для изложения идей акционирования в отрасли. Однако, по свидетельству очевидцев, начальник Октябрьской дороги начал говорить практически о другом, и, что называется, свой шанс не использовал.

Сам Зайцев спустя полтора десятка лет рассказывал автору следующее: «После того как мы выступили с планами акционирования, Геннадий Матвеевич назначил комиссию МПС во главе с первым заместителем министра Поддавашкиным. При этом он сказал, что если будет обсуждение и вы примете такое решение коллективно, я его подпишу. Но потом, когда комиссия единодушно признала наши доводы удовлетворительными и я радостный пошел к Фадееву доложить об этом, он сказал: это ты продал такое решение, но пока я живой, акционирования не будет. Вот так было дело, если уж честно об этом говорить. Затем мы еще раз рассматривали вопросы акционирования на Ассамблее на Сахалине, и тогда уже все делалось для того, чтобы воспрепятствовать этому».

Фадеев оценивал описываемые процессы по-иному. В 2007 году автор задал ему вопрос: «В начале 1990-х годов 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?» Фадеев ответил: «Хороший вопрос, но Вы здесь неправы в чем? Сам факт выноса предложений Анатолия Александровича на коллегию говорит о том, что я не препятствовал этому и ничего не запрещал. Наоборот, я даже, можно сказать, инициировал

<sup>1</sup> Запись личной беседы с автором.

рассмотрение данного вопроса, ибо – я люблю инакомыслящих. И этого у меня никто не отнимет. Я всегда говорил: любой 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 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»<sup>1</sup>.

Однако затем вплоть до отставки Фадеева в июле 1996 года железнодорожная отрасль с величайшим упорством держала глухую оборону от любых планов по ее акционированию, не говоря уже о реальной приватизации. И это несмотря на то, что как раз в эти годы в России были в целом успешно проведены очень сложные и всегда болезненные либеральные реформы. Тем не менее железные дороги продолжали оставаться, по сути, островом социализма в рыночном море – затратным экономическим «котлом» с непрозрачным учетом, лишенным необходимых инвестиционных инструментов.

В такой обстановке Зайцев делал то, что было возможно. Предпринимательские таланты и инициативы руководителей нового формата в это время в значительной степени ушли в дело создания всевозможных экспедиторских, посреднических и производственных частных фирм, действующих непосредственно около железных дорог. Сторонники старых порядков при каждом удобном случае называли такие формирования всяческими «пиявками на теле железной дороги», «присоска-ми-посредниками» и так далее. Например, на Октябрьской дороге к 1992 году было создано, по официальным данным,

<sup>1</sup> Гурьев А. Я люблю инакомыслящих : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2007. № 8.

67 совместных и малых предприятий в различных сферах деятельности (российско-финское СП «Хелен», специализирующееся на обслуживании иностранных туристов и розничной валютной торговле, совместное с «Совтрансавто» СП «Анна-лайн» – переработка и автомобильное обеспечение мелких потребительских грузов и даже СП «Нево-Сиа», занимавшееся производством мебели по итальянской технологии и др.)<sup>1</sup>. К этому времени Зайцевым были уже созданы и такие крупные компании, как Балтийский банк, Балтийское страховое общество, транспортно-товарная биржа «Петротранс» и др.

В это время уже разразились и первые скандалы в связи с частным предпринимательством на железных дорогах, которые потом расцвели пышным цветом в эпоху Николая Аксеновко. В феврале 1993 года генеральный прокурор РФ Валентин Степанков созвал пресс-конференцию и объявил о фактах злоупотреблений, выявленных на Куйбышевской, Октябрьской, Северо-Кавказской, Юго-Восточной, Забайкальской, Кемеровской и Московской железных дорогах. Всего прокуратурой были возбуждены и расследовались около десяти уголовных дел на железнодорожном транспорте.

При этом Степанков обратил особое внимание как раз на дело начальника ОЖД Зайцева, обвиненного в незаконном участии в деятельности СП «Хелен». Было, в частности, сообщено, что здесь он получал зарплату в долларах и финских марках. В прессе, особенно в петербургском «Часе пик», подробно описывались все перипетии этого дела. Было опубликовано и мнение самого «героя романа», где Зайцев, следует признать, как-то довольно неудачно оправдывался, что, дескать, все это – производственная деятельность, нормальный бизнес, а деньги нужны всем, и когда тебе бухгалтер приносит ведомость и деньги, то заработанное нужно, естественно, получить и работать дальше, и т. д.

Итогом этого дела явилось то, что Фадеев объявил своим приказом Зайцеву выговор и обязал сотрудников МПС выйти из всех совместных предприятий. Разумеется, в ход пошли подставные лица, родственники и всевозможные другие уловки. Впоследствии противоречия между нерыночным в целом

<sup>1</sup> Доклад начальника ОЖД А. А. Зайцева членам коллегии МПС. С. 11.

МПС с соответствующей нормативно-правовой базой и рыночными устремлениями железнодорожных начальников постепенно набирали силу.

Параллельно сторонники рынка пытались пробивать дорогу для новых методов хозяйствования и в деятельности самих железных дорог. Зайцев, в частности, сосредоточился на таком вопросе, как маркетинг и создание на Октябрьской магистрали соответствующих подразделений. При этом он так обосновывал свою позицию: «По мере отмирания централизованного единого государственного планирования, исчезновения государственного заказа на перевозки... на транспортном перевозочном рынке развернулась конкурентная борьба за клиента. Железнодорожники впервые почувствовали это, когда заметная часть контейнерных перевозок, мелких отправок, перевозок скоропортящихся продуктов перешла с железнодорожного транспорта на автомобильный. Тогда впервые стала проясняться роль маркетинга, роль обоснованных тарифов, важность не силового давления из единого центра, а гибкость финансового управления хозяйством железных дорог. Железнодорожники остро почувствовали ущербность своего положения, когда тарифы на дальние пассажирские и грузовые перевозки устанавливаются Правительством, а на пригородные – фактически местными органами власти»<sup>1</sup>.

Говоря о том, что железная дорога проигрывает конкурентную борьбу за клиента другим видам транспорта, Зайцев пояснял, что «корень этого явления находится в некомплексности услуг, предоставляемых железными дорогами клиенту, в недостаточном уровне их качества, недостаточном уважении к запросам клиента и в недостаточно гибкой тарифной политике». Отсюда, по мнению Зайцева, следовало, что на повестку дня встал вопрос освоения железными дорогами маркетинговой стратегии управления на практике. «По существу, мы должны «на ходу» выработать новую философию – философию борьбы за клиента, – отмечал Зайцев в то время и для ясности того, что он понимает под правильным маркетингом, приводил слова известного американского экономиста Теодора Левита: – Маркетинг представляет собой не-

<sup>1</sup> Зайцев А. А. Указ. соч. С. 7.

что большее, чем просто проталкивание на рынок товаров и услуг. Это прямая задача сбыта. Маркетинговая деятельность более многообразна. С помощью сбыта пытаются заставить покупателя желать то, что ему может предложить фирма. С помощью маркетинга заставляют фирму делать то, что желает покупатель».

Зайцев пояснял, что применительно к транспорту это означает создать такие условия, чтобы предложение транспортных услуг на большинстве сегментов рынка, как правило, опережало бы изменяющийся платежеспособный спрос пассажиров и грузовладельцев. «В этой связи крайне важными следует рассматривать усилия по созданию собственного маркетингового центра на сети железных дорог, способного фиксировать изменения, происходящие в емкости каждого сегмента рынка, доли в нем железнодорожных транспортных услуг. Содержание такого центра под силу лишь крупнейшей компании, какой является МПС России, а результаты его работы позволят найти новые источники финансирования», – формулировал задачу дня Зайцев<sup>1</sup>.

Под его руководством уже с 1993 года на Октябрьской дороге начали активно внедряться элементы того, что потом получило название Системы фирменного транспортного обслуживания (СФТО). С этой целью в службе грузовой и коммерческой работы был создан отдел маркетинга, контрактов, тарифов и цен, который затем разделили на несколько подразделений.

Впоследствии Зайцев так комментировал автору эти опыты: «Собственно идею создания СФТО придумали не мы. Но мы поняли, что в такой структуре дороги, которая существовала, слишком непрозрачны, прежде всего, финансовые отношения. Было ясно, что нам надо наши основные производственные сектора перевести на рыночные отношения, или, если говорить терминами прошлых лет, – на хозрасчет. И мы начали с того, что отделили ремонт вагонов, ремонтное хозяйство, выделили его в отдельную структуру со своим балансом, то есть отделены были расходы, доходы. На нас обрушились с критикой, в том числе, например, Московская железная до-

<sup>1</sup> Там же. С. 23–27.

рога, но мы были убеждены в своей правоте. А потом уже и само МПС начало собирать начальников дорог, показывать выгоды СФТО. А они заключались в том, что сначала стали формировать систему «одного окна». Потом начали расширять функции с тем, чтобы эта структура боролась за клиентов. Но тогда сразу стало ясно, что твердые тарифы не стимулируют это и нужна гибкая тарифная политика. А далее подразделениям СФТО дали уже широкие права, например по формированию плана перевозок. Кроме того, мы разделили на дороге ремонт и содержание пути. Результаты работы показывали, что все подобные шаги серьезно стимулируют деятельность вот таких специализированных подразделений, что они полезны. Отношения уже складывались так, что не просто по принципу «дай денег», а ты докажи, что их нужно именно столько, покажи – откуда их дать, как ты должен их заработать и что на эти деньги сделать».

В этой связи надо отметить, что Система фирменного транспортного обслуживания появилась в МПС следующим образом. В 1995 году группа специалистов была направлена в США для изучения опыта работы американских железных дорог. В нее, в частности, входили начальник ГВЦ Эдуард Поддавашкин, начальник департамента экономики МПС Борис Лапидус, главный инженер главка перевозок Валерий Горбунов и др. Как утверждал впоследствии Поддавашкин, именно в результате этой поездки и родилась идея создания СФТО. В частности, он рассказывал автору: «Мы съездили в Америку и составили по итогам двухнедельной работы подробные отчеты. Одно из предложений касалось создания новой системы работы с клиентом. Задумка была такая – сделать так, чтобы клиент работал с железной дорогой, как бы не заходя на нее. Создать организацию, которая была бы полностью приближена к клиенту. Эта идея была поддержана, ее реализации были посвящены две коллегии МПС. Во главу угла был положен лозунг Фадеева «Клиент – король». Когда в 1996 году я снова стал заместителем министра, мне поручили курировать в том числе и Центр фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО). Я составлял его первое расписание».

Если же говорить о более точных датах, то в ноябре 1995 года коллегия МПС одобрила разработанные рабочей группой концепцию и программу создания Системы фирменного транспортного обслуживания, а с 1 января 1996 года были введены в действие Правила о системе и общих требованиях обслуживания грузоотправителей и грузополучателей железными дорогами, утвержденные 16 ноября 1995 года № ЦЭУ-348. Документ содержал требования, регламентирующие размещение и оборудование железнодорожных подразделений по обслуживанию клиентуры, их работу, информацию в системе обслуживания, контроль за исполнением договоров, юридическое обеспечение СФТО, маркетинг и мониторинг. В частности, в Правилах констатировалось, что «деятельность всех подразделений железнодорожного транспорта должна быть подчинена единой цели – удовлетворению потребностей грузоотправителей и грузополучателей в транспортных услугах».

Однако, как констатировал позднее первый глава ЦФТО Борис Лапидус, «данные Правила не дали развернутых критериев качества транспортного обслуживания, что не позволяло объективно сопоставлять качество транспортной продукции при наличии СФТО и до ее создания»<sup>1</sup>. Поэтому в дальнейшем был разработан перечень подходов к определению качества транспортных услуг.

Организационно структура СФТО включала в себя три уровня: ЦФТО, дорожные центры фирменного транспортного обслуживания (ДЦФТО) и агентства фирменного транспортного обслуживания на станциях и предприятиях.

Возглавлявший ЦФТО в 1997–1999 годах Александр Анненков (заместитель министра путей сообщения РФ с июня 1999 по март 2000 г.) впоследствии так оценивал ситуацию на начальном этапе работы нового подразделения: «Сомневающимся в необходимости и даже в целесообразности такой структуры на железнодорожном транспорте было гораздо больше, чем ее сторонников. Но инициаторы этого движения своей убежденностью и упорством смогли доказать оппонентам, что в новых и не особо известных на тот момент эконо-

<sup>1</sup> СФТО: 10 лет в пути. Специальный выпуск журнала «РЖД-Партнер». 2006.

мических условиях у железнодорожников должна появиться своя рыночная структура. Основной задачей было – повернуться лицом к клиенту. И началась работа. В первую очередь, это были маркетинг, договорные отношения с клиентами и новая система планирования перевозок. Позже в СФТО появились новые функции: тарифы и расчеты за перевозки. Многие вещи сегодня воспринимаются обыденно, но в то время все приходилось буквально поднимать с нуля. Трудностей и преград было множество – как объективных, так и субъективных. Одной из основных проблем СФТО являлась необходимость изменения психологии железнодорожников. Многие десятилетия транспорт служил не для клиента, а для народного хозяйства. Спрос и условия работы определял не конкретный клиент, а Госплан, Госнаб и прочие ведомства. Прибавьте к этому государственный статус транспорта и статус естественного монополиста. Естественно – в таких условиях говорить об индивидуальных схемах обслуживания и нуждах грузоотправителя было довольно проблематично. Первое время СФТО воспринималась многими как внутренний раздражающий фактор».

То есть создание профессиональной сбытовой службы МПС являлось мерой по своей направленности вполне рыночного характера. Однако при этом важно понимать, что побудить такие структуры к эффективной работе может только одно – живительное влияние конкуренции. Если же работа службы продаж протекает в условиях монополии, да еще тем более законсервированной законодательно, то подобное начинание, как правило, представляет собой лишь продолжение общей забюрократизированной деятельности монополиста и ничего более. Так произошло и с СФТО. Едва ли не сразу после ее образования начались разговоры о необходимости реформирования ЦФТО и его подразделений, принимались концептуальные решения на коллегиях МПС и затем правлениях ОАО «РЖД», но все они практически уходило в песок.

Анненков по этому поводу говорил в 2006 году: «К моменту создания ОАО «РЖД» стало очевидным: обязательно должна измениться и Система ФТО. В коммерческой организации сбыт должен представлять собой основную силу бизнеса. Актуальность задачи подтвердило то, что спустя буквально

но полгода после образования ОАО «РЖД» на всех уровнях стала обсуждаться программа реформирования СФТО. При этом она предусматривала не просто очередное изменение структуры и вывесок, а предлагала принципиально новый комплексный коммерческий подход к организации бизнеса. К сожалению, похоже, что реализация программы столкнулась с теми же трудностями, что и годы назад. Опять присутствуют непонимание, инерция, а иногда и просто нежелание что-либо менять»<sup>1</sup>.

Очень показательным для оценки того, что же получилось из идеи создания СФТО, является мнение одного из участников упомянутого выше «стартового» путешествия в США Валерия Горбунова. Вот что он сообщил журналу «РЖД-Партнер» в 2008 году, работая уже советником генерального директора ООО «Независимая транспортная компания»: «Не хватило решимости взяться за это дело по-крупному, решать проблему кардинально. Поэтому и начали с вывески. Создали СФТО. Но прежде чем крышу строить, надо было заложить фундамент, а этого не сделали. Ну ладно, если бы СФТО на первом этапе поручили методические разработки. Как американцы делали? Они собирали специалистов, ученых и проводили мозговой штурм. Они разработали систему, которая питалась снизу доверху. А у нас все сделали наоборот: начнем сверху – а донизу дойдет само. Но ничего не получилось. Почему? Потому что как только создали ЦФТО, его сразу наделили оперативными функциями: отвечай, мол, за погрузку-выгрузку. А почему и с какой стати? Центр ведь должен отвечать за работу с клиентом. Потом деньги стали преваляющей функцией СФТО, особенно когда в МПС пришел г-н Аксененко. СФТО превратилась в систему контроля денежных потоков за перевозки. «Фирменное обслуживание» стало фикцией, это – насмешка над клиентом. Вся система направлена на ужесточение спроса с клиентов. И принцип не меняется: чем больше обдерешь – тем лучше работаешь. Это неправильно. Да, с клиентом не надо сюсюкаться. Но его надо уважать, и на его запросы должны отвечать железнодорожники. Документы, которые выпускал ЦФТО, были как будто из

<sup>1</sup> Там же.

эпохи Госплана и Госснаба, ничего не изменилось. И каков результат? Вы посмотрите, что сейчас делается на автодорогах: вся трасса от Москвы до Санкт-Петербурга забита тяжелыми фурами. На юг – то же самое... Что везут? Все. Раньше эти грузы доставляли железные дороги, а сегодня они им, как видно, не нужны. Только кричат: у нас, мол, забрали доходные грузы! Да не забрали – сами отдали. Сегодня ЦФТО – это просто контора по сбору денег с клиентов. Сами клиенты говорят: с чем придешь в ЦФТО – с тем и уйдешь»<sup>1</sup>.

Таким образом, следует констатировать, что СФТО хотя и являлась следствием благих намерений относительно работы с клиентом, но не могла быть «заточена» на эффективную, самонастраивающуюся работу без сопроводительных мер по созданию той или иной рыночной конкурентной модели, в которой бы производитель продаваемых в СФТО услуг являлся органичным элементом и равноправным конкурентом.

То есть необходимы были меры по реструктуризации МПС. Зайцев понимал это, и в первой половине 90-х годов его не покидала мысль о необходимости акционирования железнодорожного транспорта с целью получения, прежде всего, возможности применять рыночные рычаги в вопросе привлечения дополнительных инвестиций путем использования договорных коммерческих отношений, заимствования, выхода на фондовый рынок, участия в промышленно-финансовых группах и т. д. При этом Зайцев формально попытался опираться на решения итоговой расширенной коллегии МПС 21–22 декабря 1994 года, на которой был поднят вопрос о взаимоотношениях с клиентурой. Именно тогда Фадеев впервые заявил, что «к роль у нас один – клиент!».

Как бы в развитие решений коллегии, Зайцев публично озвучил в начале 1995 года идею «в кратчайший срок приступить к практическим шагам по преобразованию имущественного статуса сети железных дорог в сторону долевой, акционерной собственности железнодорожной компании». При этом предполагалось, что соотношения долей в уставном капитале могут быть примерно такие: федеральная – 60%,

<sup>1</sup> Андреева Т. Есть только вывеска... // РЖД-Партнер. 2008. № 13-14.

территориальная – 30%, муниципальная – 10%. Также не исключалось, что в состав акционерного капитала может войти и частная собственность. «Это означает, что сросшиеся функции собственника и управляющего будут разведены», – указывал Зайцев. Имущественный комплекс, перешедший к компании, он рассматривал как «обособившееся государственное имущество», а сутью предлагаемых изменений считал то, что «формирование долевой собственности приводит к появлению вполне конкретного субъекта собственности железных дорог, который будет думать о приумножении и транспортных услуг, и имущества компании». При этом Зайцев оговаривал, что ни в коем случае не имеет в виду приватизацию железных дорог, ибо, как он считал, «акционирование и приватизация не только различные по написанию слова, но внутренне разные понятия». Любопытно, что для противников предлагаемого им выделения из министерства хозяйствующего субъекта Зайцев предлагал у образуемой железнодорожной компании даже оставить название «МПС России» (наверное, по типу «Газпрома»). В случае же промедления с акционированием отрасли Зайцев предрекал не лучшие времена: «Не сделав этого, мы обречем отрасль на временное угасание в путях преимущественно трестовских (командно-административных) приемов и методов управления»<sup>1</sup>.

Однако как ни старался Зайцев, спрос на его предложение был в первой половине 90-х годов очень и очень ограниченный. Тому было много причин, и одна из них – это, несомненно, личная позиция министра Геннадия Фадеева.

<sup>1</sup> Зайцев А. А. Указ. соч. С. 97–101.

## Глава VI

## Фадеев: Запад просто угорал!

Не беги, если можешь стоять, не стой,  
если можешь сидеть, не сиди,  
если можешь лежать.

*Уинстон Черчилль*

Все, что ни случилось с нами плохого,  
все это происходило из-за германцев!

*Иван IV Грозный*

**К** моменту своего назначения министром путей сообщения России 20 января 1992 года Геннадий Фадеев уже более трех лет был первым заместителем главы МПС СССР. Такая кандидатура на тот момент устраивала практически всех ввиду необходимости максимального сохранения стабильной работы железнодорожного транспорта и обеспечения управляемости данной отраслью.

В одном из интервью с автором Фадеев рассказывал о годах своего становления следующим образом: «Бывает так, что человек намеренно создает условия для того, чтобы его заметили, занимается пиаром, организовывает какие-то ходатайства, просит поспособствовать 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 сегодня

нынешними 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 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 магистрали 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 футбольной команды, старостой в институте все пять лет, бригадиром на рыбной путине в студенческих отрядах и т. д. И даже в Правительстве Черномырдина Президент Ельцин называл меня «бригадиром». Вот так».

Надо сказать, что коллеги обычно характеризовали Фадеева как талантливого, но очень строгого, требовательного и, более того, жесткого руководителя. Вот как вспоминал, например, о своем бывшем начальнике дороги работавший в середине 80-х годов начальником службы движения Октябрьской магистрали Валерий Ковалев (в 1997–1999 гг. – первый заместитель министра путей сообщения РФ). «Когда он пришел на дорогу, многие сразу поняли, что это совершенно новый человек: смелый в решениях, огромной работоспособности, администратор от бога. Удивительная способность заразить и повести за собой людей, четко ставить задачи и добиваться их выполнения. При этом, правда, в общении с подчиненными мог не выбирать выражений, да и вообще надо, конечно, признать, был склонен подавлять людей. В наших отношениях было несколько острых моментов. Однажды Геннадий Матвеевич публично высказался в том смысле, что у нас с движением плохо, потому что некому им руководить, нет руководителя движения. Я как начальник службы счел такую оценку

своей работе неприемлемой и написал заявление с просьбой освободить меня от занимаемой должности. Он его не принял, но больше подобных сентенций не допускал. Но именно в то время у меня некоей засечкой в голове отложился принцип: не сметь унижать подчиненных тебе людей – строго спрашивать, если нужно, наказывать, но не унижать».

Также на Октябрьской дороге было принято впоследствии считать, что из кабинета Фадеева людей порой выносили с инфарктами. Автор напомнил об этом Фадееву и попросил его самого определить собственный стиль руководства. Вот что он ответил: «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 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 одного начальника службы, а он, оказывается, 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 коллегую. 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».

«А можно ли все-таки назвать Ваш стиль работы авторитарным?» – был следующий вопрос. Ответ Фадеева: «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 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»<sup>1</sup>.

И все-таки следует констатировать, что данная Фадеевым самооценка в смысле стиля управления выглядит, конечно, несколько смягченной. Автору доводилось множество раз бывать на селекторных совещаниях, заседаниях коллегии и других собраниях с участием министра Фадеева. Это был,

<sup>1</sup> Гурьев А. Я люблю инакомыслящих : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2007. № 8.

как правило, всегда очень жесткий и не особенно склонный прислушиваться к мнению своих подчиненных руководитель, когда оно шло вразрез с принятой им позицией в больших или малых вопросах. Если же он принимался кого-то распекать, то приводить какие-либо оправдательные аргументы практически не имело смысла. На коллегиях всегда царствовала без преувеличения военная дисциплина, и никаким инакомыслием там, конечно, никогда и не пахло. Разумеется, как и у каждого человека, у Фадеева случались «потепления» и «подобрения», но горе было тому, кто воспринимал это без должной осторожности!

Когда в 2007 году в журнале «РЖД-Партнер» было опубликовано большое интервью с Фадеевым по случаю его 70-летия (выдержки из которого приведены выше, а также во многих других местах книги), в редакцию пришло письмо почетного железнодорожника К. Семенова, где он крайне негативно комментировал многое сказанное Фадеевым и, как бы обращаясь к нему, в частности, писал: «Вы лукавите, уважаемый Геннадий Матвеевич, когда говорите, что любите инакомыслящих и умеете выслушивать мнение подчиненных. Меня Вы, упиваясь властью, растоптали и смешали с грязью при придуманном Вами же переутверждении на коллегии МПС в должности начальника грузовой службы Южно-Уральской железной дороги за то, что на вопрос, почему я не выполняю указание об установке вагонных весов на пограничных станциях Пресногорьковская и Тобол для контрольной перевески экибастузских углей, я сказал, что казахи не разрешают это сделать. Намек на то, что с распадом СССР эти станции находятся уже не в Вашей юрисдикции, вызвал взрыв Вашего негодования. Распалившись, Вы не дали мне договорить, что, несмотря на эти обстоятельства, мы нашли иной способ вывешивания вагонов с перегрузом на пограничных станциях, тем более что и данное нелепое распоряжение-то было не Ваше. Но в заключение Вашей гневной речи Вы вынесли вердикт: «Это не наш человек!»».

Нет сомнения, что, выслушав только одну сторону, нельзя судить о том, кто был прав, а кто нет. Однако можно с полной уверенностью утверждать, что с формальной стороны случаи, подобные описанному, были, скорее, правилом, нежели ис-

ключением, как при Фадееве, так и при Аксененко (в отличие от всегда корректного и более светского Анатолия Зайцева, не говоря уже о Владимире Якунине).

В то же время после публикации интервью в редакцию приходили и отклики совершенно противоположного содержания. Вот что писал, например, первый заместитель начальника службы перевозок Октябрьской железной дороги Николай Шипулин: «С огромным удовольствием прочитал интервью с Геннадием Матвеевичем Фадеевым! Замечательный материал, пронизанный историческим духом железнодорожной отрасли. У меня сложилось впечатление, как будто я присутствовал при вашем диалоге. Насколько динамично и актуально звучат вопросы, настолько же откровенно и принципиально произносятся ответы. Дай Бог, чтобы это интервью прочитало как можно больше людей, работающих в отрасли, принимающих решения, отвечающих за судьбы людей. Возможно, тогда мы совершим меньше ошибок, не наломаем дров, не будем делать пустую, никому не нужную работу. А будем заниматься тем, чем должны заниматься люди, искренне любящие свое дело и думающие о будущем».

При этом любопытно заметить, что первое письмо писал ветеран, более близкий Фадееву по возрасту, а второе – еще достаточно молодой человек. Вот такие разные оценки. Но иначе и быть не может. Геннадий Фадеев является, безусловно, большой и сильной исторической личностью, которой, конечно же, свойственны в том числе и противоречивые качества.

Нельзя, например, не отметить, что журналисты ходили на его селекторные совещания буквально как в театр. Весь административный талант Фадеева, все его доскональное знание железной дороги, богатейший жизненный опыт воплощались в артистическом ведении совещания с этой гигантской многотысячной аудиторией от Калининграда до Сахалина. Тут были и спокойная констатация результатов, и торжествующее преподнесение победных реляций, и горькое признание поражений, и негодующее требование ответа по поводу брака, и царски-благодарственное «просто молодцы!» по поводу успехов, а также интонации иронии, сарказма, насмешки, притворного неведения, нарочитого ужаса и чего угодно еще. Однажды, году в 1994-м, в период посто-

янно падающих объемов перевозок начальник Октябрьской дороги Зайцев, после того как министерское селекторное закончилось и началось дорожное, так комментировал своим подчиненным только что прозвучавшую речь министра: «Вы слышали голос Геннадия Матвеевича? Это бы голос льва, готового к прыжку и предупреждающего об этом. Так я вам ответственно заявляю: не доводите ситуацию до того, чтобы лев бросился на вас!».

Каковы были в начале 1990-х годов (и остаются по сегодняшний день) экономические воззрения Фадеева? В смысле общей направленности развития страны в перестроечный период он показал себя умеренным консерватором. В этом отношении была характерна его позиция как депутата. В марте 1990 прошли выборы народных депутатов РСФСР, в ходе которых Фадеев баллотировался по 19-му Красноярскому округу и был избран не только членом Съезда народных депутатов, но даже и членом Верховного Совета, войдя в Комиссию по вопросам социального и экономического развития республик, автономных областей, автономных округов, малочисленных народов.

В политических депутатских группах и фракциях Фадеев не состоял. По итогам голосования по основным вопросам на I–IV Съездах народных депутатов России (о частной собственности на землю, исключении из Конституции деклараций о социалистическом выборе, отношении РСФСР к СССР, референдуму и вопросу о президентстве) показал себя сторонником идей социалистического выбора, сохранения СССР, решения экономических проблем путем модернизации социалистической системы хозяйствования. В то же время на V съезде народных депутатов РСФСР в октябре–ноябре 1991 года голос Фадеева был среди большинства, одобрявшего курс Ельцина на реформы, а 12 декабря он проголосовал за ратификацию Беловежских соглашений и денонсацию Союзного договора 1922 года<sup>1</sup>. Следует также отметить, что ГКЧП Фадеев не поддержал, как впоследствии и антипрезидентское выступление Верховного совета в 1993 году.

<sup>1</sup> Зенькович Н. Путинская энциклопедия. М., 2006. С. 470.

Однако с уверенностью можно сказать, что с мерами шоковой терапии Фадеев явно не смирился даже по прошествии полутора десятков лет. В 2007 году он писал в своих мемуарах: «Либерализация отношений, выразившаяся в ликвидации планово-распределительных структур – Госплана, ряда министерств, централизованной банковской системы, нарушила общественный экономический механизм, который устойчиво работал десятилетиями. Начались процессы изменения форм собственности, и это был еще один удар по системе внутриотраслевых отношений Министерства путей сообщения».

К либеральному мировоззрению Фадеев относился всегда отрицательно, отзываясь о его носителях, например, так: «В Думе [1993–1995 гг.] были и рыночники западного толка, которые возмущались нашими подходами, но их, к счастью, были единицы. Большинство депутатов понимали, что такого монополиста [как МПС] трогать нельзя, ибо вокруг него сохраняется вся жизнь и вся система, способная обеспечить жизнь».

Фадеев всегда сознательно подчеркивал свое несогласие с российскими либералами-реформаторами относительно их взглядов на хозяйственную деятельность железных дорог. В частности, он писал: «Руководитель Госимущества Петр Мостовой настойчиво предлагал западную модель развития железнодорожного транспорта – акционирование железных дорог. Каковы были его аргументы? Появится, мол, конкуренция, снизятся тарифы, резко сократится количество работающих, отпадет социальная составляющая железных дорог и, как следствие, резко снизится себестоимость перевозок. Стратегия Госимущества заключалась в интенсивном разгосударствлении и приватизации государственной собственности. Сейчас можно с уверенностью сказать, что если бы мы пошли по этому пути, то пришли бы к полному развалу железнодорожного транспорта, безработице».

Также Фадеев неоднократно подчеркивал, что считает рекомендации западных консультантов по оздоровлению и реструктуризации железных дорог не чем иным, как стремлением «развалить железнодорожный транспорт, а таким образом и российское государство».

На формирование конкурентных отношений на железных дорогах Фадеев смотрел в целом негативно: «Конкуренция на железнодорожном транспорте – вещь условная. Если между пунктами А и Б проложить две конкурирующие линии, с экономической точки зрения это будет абсурдным. Железная дорога с самого начала очерчивалась по своей основной характеристике как монополия». При этом Фадеев крайне негативно всегда относился и к идее разделения инфраструктурной и перевозочной деятельности железных дорог с организацией конкуренции независимых и государственных перевозчиков при монопольной инфраструктуре. (См. главу «Сыграли в монополю».)

Относительно приватизации на железнодорожном транспорте Фадеев также высказывался резко против: «Мировой опыт говорит: сильные железные дороги могут быть только тогда, когда они являются собственностью государства»<sup>1</sup>.

А по поводу того, насколько вообще на железную дорогу следует смотреть как на коммерческую структуру, в беседе с автором в 2008 году Фадеев однозначно сформулировал: «Тот, кто призывает относиться к железной дороге как к бизнесу, просто ошибается».

Таким образом, исходя из этих (а также других, приведенных в последующих главах) убеждений Фадеева, следует констатировать, что приверженцем либерального, или рыночного, подхода в экономике железных дорог он никогда не являлся.

Фадеев неоднократно говорил, что ему довелось стать министром путей сообщения в такое время, когда «экономикой в России никто не управлял». Поэтому он старался строить свою деятельность на полном противопоставлении такому положению вещей, то есть прилагал все усилия к тому, чтобы работой железных дорог именно «управлять» – административно-распорядительно, централизованно, по-государственному, как учили.

Объемы перевозок снижались. Если в 1991 году было перевезено 1957 млн тонн грузов, то в 1992-м – уже на 16% мень-

<sup>1</sup> Фадеев Г. Указ. соч. С. 19, 146, 148, 157, 171.

ше, в 1993-м – еще на 18%, а в 1994-м падение составило 21% к предыдущему году<sup>1</sup>. То есть за первые три года правления Фадеева отрасль лишилась более половины объемов работы и соответственно доходов – колоссальные потери! При этом удельный вес железнодорожного транспорта в объемах перевозок грузов всеми видами транспорта снизился с 42% в 1992 году до 34,7% в 1994-м, а по грузообороту – соответственно с 77,0% до 73,3%<sup>2</sup>. То есть по статистике получалось, что у железнодорожников дела обстояли еще хуже, чем у их коллег. (Хотя, конечно, в рамках рыночной оптимизации грузопотоков снижение железнодорожного грузооборота может быть как раз глубоко положительным явлением, говорящим о том, что в данной экономике просто стали меньше возить сырья и топлива на громадные расстояния, а задумались о более рациональном ведении хозяйства.)

#### Перевозка грузов железнодорожным транспортом 1991–1999 гг.

	1991 г.	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.
Объем перевозок, млн т	1957	1640	1348	1058	1028	912	887	834	947
% к предыдущему году	–	84	82	79	97	89	97	94	113,5
Доля железнодорожного транспорта	36,9	42,0	32,0	34,7	38,4	44,1	49,7	53,9	

*Источник:* МПС РФ

Перед Фадеевым как перед руководителем железнодорожной отрасли встала задача ее элементарного выживания, и решение этой проблемы он видел исключительно на пути сохранения железных дорог как единого и именно государственного имущественно-технологического комплекса. Став министром, Фадеев начал прежде всего настоятельно добиваться закрепления, хотя бы на время, исключительно правового статуса МПС в смысле недопущения его акционирования и приватизации. Аргументы Зайцева о том, что

<sup>1</sup> Лапидус Б. М. Экономические проблемы управления железнодорожным транспортом России в период становления рыночных отношений. М., 2000. С. 16.

<sup>2</sup> Там же.

при сохранении 100% акций в руках государства выделение акционерного общества имело бы гораздо больше плюсов для отрасли, чем минусов, не возымели в то время никакого действия.

23 июня 1992 года был издан инициированный МПС Указ Президента РФ № 660 «Особенности управления предприятиями и объектами железнодорожного транспорта РФ». Он устанавливал, что до принятия закона о железнодорожном транспорте России Министерство путей сообщения наряду с функциями государственного управления железнодорожным транспортом обеспечивает хозяйственное регулирование в области организации и обеспечения перевозочного процесса входящих в его систему железных дорог и других предприятий. (Такой нерыночный симбиоз функций был закреплен затем в Положении о МПС, утвержденном Постановлением Правительства № 19 от 6 января 1993 года.)

Также в документе указывалось, что создание, реорганизация без изменения формы собственности и ликвидация (без приватизации имущества) отделений железных дорог, предприятий, организаций и учреждений железнодорожного транспорта, связанных с перевозочным процессом и относящихся к федеральной собственности, осуществляются МПС.

Однако буквально через неделю был издан Указ Президента РФ № 721 «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества», согласно которому обязательному преобразованию в акционерные общества открытого типа подлежали все предприятия, производственные и научно-производственные объединения, находящиеся в государственной собственности. Над МПС или, по крайней мере, над отдельными предприятиями его империи нависла прямая угроза приватизации.

Поэтому железнодорожники опять предприняли контрмеры, и уже 26 августа появился специальный Указ Президента РФ № 954 «Об акционировании на железнодорожном транспорте». В нем устанавливалось, что преобразование в акционерные общества и приватизация предприятий железнодорожного транспорта, осуществляемые в соответствии с Указом № 721, допускаются исключительно по специальным

решениям Государственного комитета по управлению государственным имуществом в сроки и на условиях, согласованных с МПС. То есть дело приватизации и демонополизации отдавалось в руки самому монополисту.

Правда, при этом Указ предписывал МПС разработать и по согласованию с Минэкономики, Госкомимущества и Госкомитета по антимонопольной политике до 1 ноября 1992 года представить в Правительство обоснование акционирования на железнодорожном транспорте в 1993-м и последующих годах, исходя из его роли в обеспечении национальной безопасности и доминирующего положения на рынке транспортных услуг. Таким образом, МПС получило передышку и стало усиленно продавливать такой закон о железнодорожном транспорте, который бы запретил всякую приватизацию на железных дорогах вообще. Формально действие Указа «Об акционировании на железнодорожном транспорте» было отменено лишь в ноябре 1997 года.

14 декабря 1992 года премьером был назначен Виктор Черномырдин. В конце декабря прошла итоговая коллегия МПС, где Фадеев дал понять штабу отрасли, что на какое-то время он считает атаку рыночников отбитой. В частности, в самом конце своего доклада, после обычных пространственных производственных отчетов, он сказал: «И в заключение о приватизации на железнодорожном транспорте. VII Съезд народных депутатов России подтвердил курс Правительства на углубление экономической реформы. Основу ее составляет разгосударствление во всех сферах производства, активное внедрение механизма акционирования и приватизации. При этом в период стабилизации и подъема экономики России на железнодорожном транспорте будет сохранена ныне действующая система. В нашем непростом хозяйстве нужен взвешенный подход к решению вопросов приватизации. Такая политика поддерживается Правительством и Госкомимуществом. В проекте Государственной программы приватизации на 1993 год в перечень объектов, не подлежащих акционированию и приватизации, включены железные дороги, предприятия и объекты железнодорожного транспорта, непосредственно осуществляющие перевозочный процесс. Остальные предприятия могут быть приватизированы только

по решению Правительства. Вместе с тем по согласованию с железными дорогами и на основании решения трудовых коллективов предприятий «Промжелдортранса» и дорожных ресторанов МПС предложило их приватизировать. В течение наступающего года предстоит определить целесообразность сохранения исключительно в федеральной собственности наиболее важных в целом для отрасли видов производства и сфер деятельности железнодорожного транспорта. В вопросах прогнозирования перспективы возможных структурных преобразований железнодорожный транспорт вправе ожидать большей отдачи от отраслевой науки, от наших экономистов и юристов»<sup>1</sup>.

На практике это означало обоснование и поддержку курса Фадеева на всемерное противодействие приватизации, демонаполизации и созданию рынка железнодорожных перевозок. Что бы ни говорил потом сам Фадеев, опять же, о своей любви к инакомыслию, но очевидно, что при нем идеи о необходимости проведения приватизации или даже в какой-то форме акционирования отрасли считались в министерстве не просто неким дурным тоном, а без преувеличения – изменой. Железнодорожная же экономическая наука при Фадееве была лишь служанкой министра и президента ОАО «РЖД», не более того. Впоследствии Нигматжан Исингарин так характеризовал ее состояние: «Сколько бы я ни привозил экземпляров своих книг в Россию на разные конференции, они моментально расходятся. Но самое парадоксальное, что на них никто и никак не отзывается. Вот я написал такие и такие вещи, проанализировал имеющийся опыт, высказал идеи, новые подходы – скажите, правильно все это, на ваш взгляд, или нет? Но спорить-то, получается, не с кем! Одно дело, когда наука по каким-то объективным причинам отстает, но другое, когда ученому говорят: ты вот это исполни и научно обоснуй только то, что я тебе укажу. Я на одном из совещаний как-то сказал: «Уважаемые ученые, вас, видимо, отучили в не столь отдаленный период времени мыслить, когда было так, что если кто-то выступал с другим мнением, то сразу попадал в опалу»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Железнодорожный транспорт. 1993. № 1. С. 10.

<sup>2</sup> Гурьев А. Поспорить не с кем! : интервью с Н. Исингариным // РЖД-Партнер. 2007. № 9.

Тем не менее на Октябрьской железной дороге планы по акционированию еще какое-то время активно муссировались, что можно охарактеризовать даже как некую «рыночную фронду» Зайцева. Помимо всяческих устных закулисных разговоров на эту тему, открыто печатались регулярные материалы в дорожной газете «Октябрьская магистраль» (их автором был, как правило, молодой журналист Александр Ретюнин, в будущем ставший главным редактором журнала «РЖД-Партнер»).

Например, 13 августа 1993 года в материале «К вопросу об акционировании отрасли: пока не поздно», в частности, говорилось: «В прошлом году руководством Октябрьской достаточно активно ставился вопрос об акционировании на железнодорожном транспорте как об одном из способов приведения в действие внутренних резервов внутри самой отрасли и привлечения инвестиций извне. ... Тем не менее в МПС, отбив наступательный порыв петербуржцев, похоже, вместе с конкретной инициативой решили похоронить и саму идею. Во всяком случае сегодня обсуждение этой проблемы не поощряется наверху не только в практическом, но и в теоретическом плане. Но, как считает целый ряд специалистов и показывает опыт ведущих капиталистических стран, жизнь заставит вернуться к этому вопросу. Однако упущенное время может сказаться, поскольку проблему придется решать в других, скорее всего, менее благоприятных условиях. А это значит, что само решение будет иметь более болезненный характер».

17 августа 1995 года в России приняли закон «О естественных монополиях», в соответствии с которым «железнодорожные перевозки» были отнесены к отраслям естественных монополий. Закон объективно консервировал монополизм железнодорожного транспорта и не содержал в себе никаких положений о необходимости и механизмах процесса его демонаполизации и приватизации.

А 25 августа 1995 года был, наконец, принят и Закон № 153-ФЗ «О федеральном железнодорожном транспорте», закреплявший железные дороги России в государственной собственности и практически в социалистическом экономическом состоянии. В статье 1 значилось: «Железнодорожный

транспорт составляет основу транспортной системы Российской Федерации и призван во взаимодействии с другими видами транспорта своевременно и качественно обеспечивать во внутреннем и в международном железнодорожном сообщении потребности населения в перевозках и услугах, жизнедеятельность всех отраслей экономики и национальную безопасность государства, формирование рынка перевозок и связанных с ними услуг, эффективное развитие предпринимательской деятельности. Государство осуществляет регулирование и контроль за деятельностью железнодорожного транспорта, развитие его материально-технической базы, а также удовлетворяет основные потребности в составе государственных нужд. Железнодорожные перевозки относятся к естественной монополии, что определяет особые условия развития и функционирования железнодорожного транспорта».

Статья 4 указывала, что «имущество предприятий, учреждений и объекты железнодорожного транспорта относятся исключительно к федеральной собственности. ... Железные дороги, а также объекты и иное имущество железнодорожного транспорта, непосредственно обеспечивающие перевозочный процесс и осуществление аварийно-восстановительных работ, не подлежат разгосударствлению и приватизации. Приватизация других предприятий, объектов и иного имущества железнодорожного транспорта с определением сроков и условий их проведения допускаются в порядке, определяемом законодательством Российской Федерации».

Сам Фадеев рассказывал об этом периоде следующим образом: «С момента образования МПС России в январе 1992 года вопрос его приватизации практически не снимался с повестки дня, и самым острым был период с 1992 по 1995 год. Мы три года работали над законом «О федеральном 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 заплодировал, 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 ужасаюсь и не нахожу себе места. Председательствующий Черномырдин 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. ... Запад же просто «угорал», оттого что я держу железные дороги в руках государства»<sup>1</sup>.

Интересно, что в апреле 1996 года Министерство экономики РФ, возглавляемое в то время Евгением Ясиным, выдвинуло предложение создать Федеральную железнодорожную службу, действующую на коммерческой основе. Фадеев назвал этот проект попыткой развалить государственную систему железнодорожного транспорта. «Идея акционирования и приватизации российских железных дорог исходит от западных кредиторов и МВФ, а определенные силы в Правительстве их опрометчиво поддерживают», – заявил он. Кстати, этой

<sup>1</sup> Гурьев А. Я люблю инакомыслящих : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2007. № 8.

«силой» выступал тогда вице-премьер Владимир Каданников. На заседании оперативной правительственной комиссии по совершенствованию системы платежей он заявил, что «работа МПС взяла за горло всю экономику страны» и «узел проблем, связанный с монополией МПС, развязать невозможно – его необходимо разрубить»<sup>1</sup>.

В ответ на подобные «происки» Фадеев организовал Всероссийский съезд железнодорожников, дабы публично продемонстрировать чего хочет отрасль и чего она не приемлет. Это была крупнейшая пиар-компания, призванная утвердить проводимый Фадеевым курс, продемонстрировать поддержку руководства страны, поднять престиж отрасли в глазах общественности, а престиж руководства МПС в глазах железнодорожников и сплотить их, как раньше называлось, «в едином порыве». При этом для властей в рамках начавшейся с февраля 1996 года предвыборной борьбы Ельцина за президентский пост съезд был полезен как агитационно-пропагандистское мероприятие.

Форум организовали в полном соответствии с духом советских партийных съездов, когда все должно свидетельствовать о том, что официальная идеология незыблема, единство руководства и народа нерушимо, «наше дело правое – мы победим!» Всех участников съезда наградили знаком «Почетному железнодорожнику» – высшей наградой МПС. Специальное распоряжение о проведении съезда было подписано Председателем Правительства Черномырдиным. Документом предписывалось руководству Минэкономики, Минфину, Госкомимущества, Миннауки, Роскоммашу, а также мэру Москвы Юрию Лужкову и другим принять участие в подготовке вопросов, выносимых на съезд.

Форум прошел в Кремлевском Дворце съездов 17 и 18 мая 1996 года. На него было избрано 3454 делегата от всех железных дорог России, организаций и предприятий отрасли. Также присутствовали многочисленные гости. Все делегаты-железнодорожники были одеты в железнодорожную форму. Ожидалось, что в форуме примет участие и сам Президент

<sup>1</sup> Власть. 2002. 22 января. С. 66.

Борис Ельцин, но он ограничился присылкой приветствия. Приехал Черномырдин, выступивший с докладом. Также принимали участие спикеры обеих палат Федерального собрания Егор Строев и Геннадий Селезнев, заместитель премьера Алексей Казаков, мэр Москвы Лужков, члены Правительства, руководители ряда субъектов Федерации, представители общественных организаций, ветераны. В прениях выступил даже митрополит Волоколамский и Юрьевский Питирим. Было объявлено, что на съезде присутствуют представители из 30 стран: министры транспорта, генеральные директоры 28 национальных железных дорог и даже Европейского банка реконструкции и развития. Всего насчитывалось 5765 делегатов и гостей<sup>1</sup>.

Президиум олицетворял, зал рукоплескал. Черномырдин в докладе не скупился на такие эпитеты, как «становой хребет» и «кровеносная система». Говоря об экономических реформах в стране и ситуации, в этой связи, на железных дорогах, премьер отметил: «В процессе адаптации к новым рыночным отношениям перед ними открылись два варианта развития – акционирование и приватизация или сохранение государственного статуса. Интересы страны, ее географические габариты и экономическая целесообразность предопределили выбор второго варианта». Премьер говорил о «неделимости железных дорог», о недопустимости возобладания здесь «чьих-то амбиций, локальных интересов, скоротечной выгоды», выражал полную уверенность, что «не только сегодня, но и в обозримом будущем федеральный статус и государственная форма собственности на железнодорожном транспорте будут сохранены».

Говоря о решении финансовых проблем МПС, Черномырдин констатировал необходимость дотаций отрасли из федерального и региональных бюджетов. Также он декларировал, что «на пути реформ страна прошла наиболее болезненный этап созидания основ рынка» и Правительство «всегда будет поддерживать железнодорожников в их стремлении к скорейшему завершению реформ, выведению отрасли на самый педеровой уровень».

<sup>1</sup> Всероссийский съезд железнодорожников. М., 1996. С. 7.

Однако что это за железнодорожные реформы и какое они имеют отношение к рынку, понять из доклада Черномырдина было нельзя. Из сколько-нибудь конкретных мер в области экономической политики на железнодорожном транспорте премьер назвал следующие: расчеты дебиторов с железными дорогами должны быть приравнены к расчетам с федеральным бюджетом; необходимо сохранить практику предоставления железным дорогам налоговых освобождений по казначейским и иным государственным ценным бумагам в счет погашения задолженности бюджета железным дорогам; следует продолжить проведение частичных налоговых освобождений для МПС; необходимо увеличить выделение федеральных и региональных бюджетных средств на инвестиции, в том числе для приобретения подвижного состава; нужно дотировать пассажирские перевозки для удаленных регионов.

В заключение Черномырдин не преминул произнести следующую тираду: «Все намеченное нами может быть выполнено только при условии сохранения политической стабильности и преемственности курса реформ. Думаю, вы согласитесь, что наш Президент – испытанный политический локомотив, который в состоянии вытянуть в гору тяжеловесный состав наших реформ, консолидируя вокруг себя все силы, заинтересованные в стабильности и согласии. И сегодня самое важное, самое главное – чтобы на последнем перегоне до станции под названием «нормальная жизнь» страна не сошла с рельсов, чтобы Россия полной тягой, уверенно двигалась вперед! И только вперед!»

Фадеев в самом начале своего доклада уверенно и несколько патетически заявил: «Никакая навязываемая нам модель управления железнодорожным транспортом, зарекомендовавшая себя на Западе, сегодня не может быть применена Российским государством. Ибо с одной стороны, у государственного бюджета нет возможности финансировать затраты на содержание инфраструктуры железных дорог, с другой – отсутствуют возможности обеспечения потребностей в перевозках другими видами транспорта». Фадеев напомнил, что в начальный период перехода к рыночной экономике предпринимались неоднократные попытки акционирования и приватизации железных дорог, но принятый в 1995 году закон

«О федеральном железнодорожном транспорте» пресек эти шаги. В то же время, по словам Фадеева, это не означало, что система не адаптируется к рынку. Чисто рыночными формами работы министр назвал банковскую систему, страховую деятельность, акционерные общества по организации отраслевой промышленности, финансово-промышленные группы.

Фадеев провозгласил следующие положения «стратегии реформы отрасли»: переход на новые принципы взаимоотношений с пользователями; внедрение экономичных технологий; повышение производительности труда; развитие рыночных принципов управления. При этом фундаментальным значением для реформирования железнодорожного транспорта министр назвал организацию единой для всех железных дорог Системы фирменного транспортного обслуживания. «Суть фирменного подхода к обслуживанию состоит в создании таких условий, чтобы пользователь, единожды воспользовавшись услугами железных дорог, уже не задумывался бы в дальнейшем о поиске иного варианта перевозки. Клиент – король! Это не лозунг. Это принцип работы, который закладывается в стратегию развития отрасли», – указал Фадеев, отметив при этом, что реализация таких принципов требует глубокого реформирования железнодорожного транспорта как экономической системы.

Далее министр четко выразил свое отношение к вопросу содержания и перспектив преобразований на железнодорожном транспорте: «В свободном рыночном пространстве железные дороги должны функционировать как полноправный субъект рынка, ведущий через конкуренцию по свободным ценам борьбу за объемы транспортных услуг. При этом поддержание доступных тарифов на социально значимые услуги берет на себя государство – через дотации, адресную поддержку, финансирование инфраструктуры и другие меры. Готово ли наше государство иметь свободные от регулирования и централизованного управления железные дороги? Нет, не готово! Поэтому во имя государственных интересов выбран такой алгоритм реформирования, при котором железнодорожный транспорт с учетом потребностей, а главное, возможностей государства, будет плавно, эволюционно переходить из одного состояния в другое, постепенно трансформируя свой

хозяйственный механизм, ценовую политику и взаимоотношения как с государством, так и с пользователями».

Среди конкретных мероприятий реформы железнодорожного комплекса, по словам Фадеева, одно из главных мест занимали идеи перевода отрасли на основы хозрасчета. «Время диктует необходимость перехода на такую систему, при которой каждое подразделение отвечало бы не только за технические решения, но и за конечный экономический результат их реализации», – отмечал министр и пояснял, что для усиления противозатратной мотивации железных дорог предлагается в перспективе их укрупнение и организация работы «по экономическому принципу», а также перевод на безотделенческую структуру. Фадеев ратовал за формирование центров управления перевозками (ЦУП) или единых диспетчерских центров управления (ЕДЦУ) для больших полигонов, а также формирование столь же крупных центров фирменного транспортного обслуживания и центров финансового управления.

При этом в центральном аппарате МПС, согласно предложениям министра, следовало усиливать функции экономического управления, а организационно-технологические постепенно передавать на места. На это предусматривался период в пять-семь лет. Другой важной мерой являлось выделение на дорогах пассажирских комплексов в самостоятельные структуры и постепенный отказ от перекрестного субсидирования пассажирских перевозок за счет грузовых.

Также в докладе Фадеева была затронута и тема формирования внутриотраслевой конкуренции. В частности, министр указал: «Важнейшей задачей структурной реформы является разработка мер правового, экономического и технического характера для обеспечения доступности федеральных железных дорог для нефедеральных операторов-перевозчиков и [владельцев] подвижного состава, в том числе иностранного. Этого требуют условия развития конкуренции, этого требуют и интересы железных дорог, так как независимые операторы – это и новые объемы перевозок, а значит, и доходы. Формируя новые отношения, мы должны стимулировать развитие конкуренции и внутри отрасли».

На первый взгляд, здесь Фадеев говорит уже совершенно революционные вещи – формирование конкуренции в сфере

грузовых перевозок! Отсюда уже рукой подать до осознания необходимости выделения из МПС акционерной хозяйственной компании и дальнейшего выделения из нее дочерних фирм по видам бизнеса. Но не тут-то было. Создавалось такое впечатление, что составители доклада уговорили Фадеева произнести-таки пару совершенно не свойственных для министра фраз про независимых «операторов-перевозчиков» и внутриотраслевую конкуренцию исключительно для рыночной, приличествующей времени риторики.

Никакого структурного, организационного движения к рынку с независимыми хозяйствующими субъектами, свободными ценами и конкуренцией в этой концепции не было, да и не могло быть, поскольку пока еще не ставился даже вопрос разделения функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности.

Казалось бы, о рыночных категориях говорилось в следующем месте доклада: «В перспективе в целях сохранения единой сети железных дорог целесообразно сохранить непосредственно в федеральной собственности объекты инфраструктуры магистральных железнодорожных линий, системы управления перевозочным процессом, парк вагонов общего пользования и локомотивный парк и другие наиболее важные объекты. Вместе с тем в целях развития рыночных преобразований, повышения эффективности перевозочного процесса и реализации внутриотраслевой конкуренции пригородный подвижной состав и иные объекты, связанные с осуществлением пригородных перевозок, специализированные вагоны и часть универсальных вагонов, часть локомотивного парка и парка пассажирских вагонов, часть промышленных, ремонтных и иных обслуживающих предприятий могут быть выведены из федеральной собственности и переданы в собственность субъектов Российской Федерации или негосударственную собственность. ... В качестве негосударственных могут функционировать предприятия по перевозке пассажиров и грузов, располагающие собственным парком подвижного состава или организующие перевозки по малодеятельным линиям, выделенным из состава федеральных железных дорог». Однако на самом деле речь здесь идет о том, что какие-то неприбыльные кусочки «могут» быть выделены, а могут и не быть.

То же самое было продемонстрировано и в тарифной политике. «Экономика железнодорожного транспорта в переходный период оказалась как бы в тисках. С одной стороны, как пользователь материальных ресурсов отрасль покупает их на рынке по свободным ценам. С другой – как производитель услуг – работает в рамках государственного регулирования тарифов», – констатировал Фадеев. Что же предлагается? «Мы убеждены, что сфера монопольного положения железнодорожного транспорта будет сужаться», – отвечает Фадеев и поясняет, что в перспективе, по мере развития конкурентной среды на транспортном рынке, следует проводить «поэтапную либерализацию грузовых тарифов» с сохранением государственного регулирования на определенные грузы и в сферах, где железные дороги сохраняют монопольное положение. «С развитием договорных отношений по перевозкам грузов планируется переход от жестких преysкурантных к контрактным тарифам. Уровень таких тарифов будет учитывать не только конкуренцию на транспортном и товарном рынках, но и договорные условия по качеству доставки, побуждая железнодорожников к организации комплексного транспортного обслуживания», – констатировал министр. Но очевидно, что дерегулировать тарифы на перевозку без юридически-организационного разделения инфраструктуры и подвижного состава нельзя. Ведь тогда железная дорога задемпингует какого угодно конкурента! Но о разделении бизнесов – необходимом условии для организации рынка и дерегулирования тарифов – ничего не говорится.

Более подробно Фадеев остановился на задачах в части сокращения издержек: жесткое лимитирование расходов, внедрение ресурсосберегающих технологий, категорирование линий, консервация или реализация излишних мощностей, ликвидация убыточности малодеятельных линий, рационализация графиков движения поездов, приведение численности работающих в соответствие с объемами работы, оптимизация ремонта и др.

В заключение доклада Фадеев выразил уверенность, что железнодорожники поддержат на выборах Ельцина.

Далее были заслушаны представители железных дорог и других предприятий отрасли, а также гости, всего – бо-

лее 30 человек. Надо признать, что какого-то практического значения эти выступления не имели. (За исключением представительницы Сахалинской железной дороги, попросившей министра направить на Сахалин партию нового подвижного состава и получившей его согласие.) Ни дискуссии, ни свежих идей, ни их обсуждения.

В заключительном слове Фадеев огласил подписанный Ельциным еще накануне съезда, 16 мая, Указ № 732, одобрявший представленные МПС Основные направления развития и социально-экономической политики железнодорожного транспорта на период до 2005 года. В Указе перед железнодорожным транспортом ставились следующие стратегические задачи на обозначенный период: сохранение единой сети федеральных железных дорог; техническое перевооружение и модернизация; удовлетворение спроса на перевозки; проведение сбалансированной тарифной политики.

Какие же реальные меры предусматривались этим документом в разрезе перехода железнодорожного транспорта на работу в рыночных условиях и формирования его новой экономической модели, помимо многочисленных повторений положений, начинавшихся со слов «усилить», «расширить», «усовершенствовать», «развить», «обеспечить», «внедрить» и т. д.? Необходимо выделить следующие.

- Создание Системы фирменного транспортного обслуживания как основы реформирования отношений с клиентурой и переориентация на маркетинговые методы работы с гибкой системой планирования и выполнения заказов.
- Активное формирование условий для участия организаций различных форм собственности в процессе оказания транспортных услуг. В этой связи – обеспечение целесообразного уровня тарифов на перевозку в собственном подвижном составе и гарантированное техническое его обслуживание. Развитие системы собственных отраслевых и дорожных специализированных операторов по видам перевозок, формирование условий для расширения допуска к федеральной железнодорожной инфраструктуре не входящих в систему МПС операторов-перевозчиков, создание межотраслевых товарно-транспортных компаний по основным грузообразующим отраслям.

- Проведение либерализации тарифов в конкурентных секторах перевозок.
- Внесение изменений в нормативную базу и, в частности, в закон «О естественных монополиях» с постановкой вопроса об ограничении его действия для железнодорожного транспорта в определенных сегментах.
- Создание муниципальных пригородных компаний.
- Оптимизация структуры управления отраслью. Переход на двухзвенную систему управления «МПС – железная дорога (общесетевое предприятие)». Укрупнение железных дорог для снижения затрат, образование полигонов с законченной транспортной продукцией, обеспечение максимального наличия дорог с параллельными ходами для организации внутриотраслевой конкуренции в транзитных перевозках.
- Выделение в подотрасль с самостоятельным балансом подразделений по перевозкам пассажиров в дальнем следовании.
- Придание противозатратного характера системе формирования доходов. Поиск новых форм самостоятельности предприятий с ориентацией на конечный результат. Снижение внутрихозяйственных финансовых оборотов.
- Выпуск ценных бумаг и приобретение акций других предприятий. Участие в финансово-промышленных группах.
- Переход к контрактным отношениям железнодорожного транспорта с Правительством и субъектами Федерации. Необходимо отработать и задействовать механизм государственного финансирования расходов, связанных с содержанием инфраструктуры, приобретением подвижного состава и др.

То есть если оценивать и доклад Фадеева, и Указ Президента, то можно сказать, что рынок настойчиво стучался в эти документы и даже частично уже проникал в них в каких-то паллиативных формах. Но пока еще по-прежнему не было первого главного шага – разделения функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности, не говоря уже о втором – организации рынков тех или иных видов деятельности, входящих в МПС. Разумеется, на съезде не рассматривалась ни одна из известных в мировой практике моделей железнодорожного рынка: ни путем

конкуренции между собой вертикально интегрированных железнодорожных компаний, ни через формирование системы многих независимых операторов с единой инфраструктурой, отделенной от подвижного состава. Пока еще вопрос о структурной реформе не ставился, а без этого все «придумки» в виде сторонних «операторов-перевозчиков» особого значения не имели.

Сам Фадеев впоследствии так комментировал описываемое событие: «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 кампании Президента России. На самом деле этого не было. Более того, слово было предоставлено в том числе и тем, кто находился в оппозиции к 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 Греф со мной соглашался и, как известно, в Программе записали, что только в конце третьего этапа (2010 год) надо будет 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!».

<sup>1</sup> Гурьев А. Я люблю инакомыслящих : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2007. № 8.

18 июля 1996 года было принято Постановление Правительства РФ № 848, утвердившее новое Положение о МПС, где опять был закреплен принцип единства Министерства как государственного органа исполнительной власти и одновременно хозяйствующего субъекта. Реформы не проходили.

Почему же железнодорожный транспорт долгое время так рьяно открещивался от рынка, причем именно в те годы, когда в России рождался (естественно, в муках) новый экономический уклад, только один и способный вывести страну из тупика нерациональной экономической системы? Тому имелся целый ряд как объективных, так и субъективных причин.

Прежде всего можно, конечно, было говорить о несовершенстве проектов Анатолия Зайцева и квалифицировать их как проявление в некоторой степени «рыночного романтизма» начальной поры переходного периода. Однако следует признать, что если бы данная идея была реально востребованна в то время, проект был бы, безусловно, подхвачен, увязан с ситуацией на других дорогах, доработан, согласован в различных ведомствах, и из искры возгорелось бы пламя. Этого не случилось, вероятно, потому, что не только отраслевой, но в целом и общественный спрос на такие предложения в то время не набрал еще критической массы. И действительно, ни Президент, ни Правительство так и не инициировали до 1997 года никаких директивных документов о реформировании МПС. Не было в этом смысле какого-то заметного движения и в промышленной среде, кроме разве что примитивных требований возить грузы чуть ли не даром.

Какие же конкретно факторы повлияли на сложившуюся расстановку сил в данной сфере? Во-первых, как элемент макроэкономики и фактор государственной целостности железнодорожный транспорт еще в царской России, а потом и в Советском Союзе, имел важнейшее системообразующее значение, причем имперская политика здесь всегда превалировала над здоровой, самодостаточной экономикой. Понятно, что абсолютно ничего хорошего для страны в этом не было, потому что гипертрофированное преобладание одного вида транспорта над другими является безусловной слабостью государства. Но уж так неразумно в России сложилось, и про российские же-

лезные дороги говорили, что они есть не только кровеносная система народного хозяйства страны, но и ее становой хребет. Остановка или сбой в работе железнодорожного транспорта влекли за собой не только дестабилизацию промышленных отраслей, но и возможное политическое обособление целого ряда регионов, особенно Дальнего Востока. О военной сфере и говорить не приходится, и не случайно генералы долгое время просто слышать не хотели ни о каких структурных рыночных реформах в МПС, указывая, что вся военная техника создавалась именно исходя из размеров железнодорожного подвижного состава. То есть здесь, прежде чем что-либо трогать, надо было действительно очень серьезно настроиться.

Во-вторых, железные дороги в Советском Союзе представляли собой не просто целостный хозяйственный комплекс с единым технологическим процессом. Это был некий «орден» со своей иерархией, погонами, чинами и весьма строгой, мало чем отличавшейся от военной, дисциплиной. Кроме того, железнодорожная отрасль еще со времен наркома Феликса Дзержинского развивалась как «государство в государстве». У МПС были свои заводы, фабрики, совхозы, система рабочего снабжения, хорошо оснащенное (часто лучшее в городе) здравоохранение, образовательные учреждения всех уровней, санаторно-курортные комплексы и так далее. Если же говорить о технологии работы железнодорожников, то несведущему человеку здесь достаточно было бы побывать на каком-либо общесетевом селекторном совещании, чтобы получить некоторое понятие об особенностях этой отрасли. Распекания руководителя из центра и тут же по-военному четкие, нацеленные на безусловное выполнение поставленных задач доклады с мест позволяли реально ощущать всю мощь этой, по выражению Фадеева, «машины». Такую организацию вообще крайне трудно реформировать. Ее можно, конечно, развалить, парализовать, но если иметь в виду управляемый процесс целесообразных перемен, то он требует сильной политической воли и качественного руководства.

В-третьих, следует иметь в виду, что психологически железнодорожники всегда ощущали себя без преувеличения некоей особой кастой. Если говорить о рядовых тружениках, то у них была неплохая зарплата, льготы, социальные гаран-

тии. Вся организация работы в МПС давала сотруднику четкую систему понятных идеологических, профессиональных и моральных ценностей и их соответствующее материальное обеспечение. К железной дороге люди, как правило, привязывались и любили ее как свой большой общий дом. В одной из сочиненных самими железнодорожниками песен поется:

*Матушка, железная дорога!  
На тебя надежда, как на бога!  
И скажу, железка дорогая,  
Стала ты нам в жизни как родная!*

Это, что называется, сказано с чувством и от души. Руководители же разных уровней ощущали себя и того лучше. В любом городе начальник железнодорожного узла всегда входил в партийные и советские органы власти и состоял, как правило, в числе ближнего окружения городского главы. Сама территориальная протяженность железной дороги создавала у начальников ощущение, начиная с уровня дистанции (не говоря уже о НОДе), некоей своей подначальной значительной площади, жизненного пространства. На нем властвовали, работали и отдыхали. Естественно, здесь устраивались всяческие места для рыбалки, охоты, банного и другого приятного времяпровождения и приема гостей. Начальник же дороги являлся по своему статусу настоящим удельным князем, ну а замминистры и другие члены коллегии МПС иначе как государственными сановниками себя и не воспринимали.

То есть в целом железнодорожники были и без всякого рынка жизнью совершенно не обижены. И хотя ропот на «тупую систему», «идиотские инструкции», «маразматическое начальство» и так далее на железной дороге всегда и на всех уровнях, безусловно, присутствовал, но перед лицом неизменных перемен основное население отрасли в 90-е годы явно насторожилось и абсолютно ни к каким преобразованиям не рвалось. То, что определенная часть благ железнодорожников доставались им за чужой счет через бюджетные дотации, естественно, не только никого не волновало, но об этом никто

никогда и не задумывался. (Один из знаменитых афоризмов Фадеева «жили лучше, чем работали» появился уже значительно позже.)

В-четвертых, как известно, реформы начинаются только тогда, когда без них далее невозможно поддерживать маломальски благополучное финансовое состояние. Следует отметить, что железнодорожный транспорт, хоть с 1989 года и терял объемы перевозок и, соответственно, свои доходы, но некий запас прочности как по инфраструктуре, так и по маневрированию в области тарифного регулирования все же имел. На протяжении всех 90-х годов МПС постоянно придумывало всевозможные программы сокращения расходов и выявления резервов доходов, издавались решения «О неотложных мерах...», по дорогам разверстывались какие-то немыслимые задания по росту объемов перевозок, с грузовладельцами велись переговоры и заключались договоры по спецставкам, из периодически меняющихся государственных регулирующих органов вытрясались максимально возможные проценты индексации тарифов, в Прейскурант № 10-01 вносились некоторые изменения, для приспособления к внешнему рынку была придумана Система фирменного транспортного обслуживания с провозглашенным Фадеевым лозунгом «Клиент – король!» и так далее, и так далее. То есть пока еще была материальная возможность потянуть с радикальными реформами, с ними и тянули.

В-пятых, в дело приватизации железных дорог активно вмешивался текущий политический фактор в чистом виде. Во время многочисленных выборов в этот период – президентских, думских, региональных – все хотели заручиться поддержкой железнодорожников. Кроме того, после всех временных отрицательных последствий с приватизацией водного и авиационного транспорта никому из кандидатов в депутаты особо не хотелось занимать с популистской точки зрения малоыигрышную реформистскую позицию по отношению к «не разваленным еще» железным дорогам. Поэтому большинство баллотирующихся либералов железную дорогу старались обходить как-то по возможности стороной, ну а коммунисты рассматривали ее в качестве последнего бастиона, за который они будут стоять насмерть.

<sup>1</sup> Автор – Александр Коробкин.

И, наконец, на протяжении едва ли не всех 90-х годов в жизни страны все время случались какие-то важные государственные события, отнюдь не способствовавшие началу реформ на железной дороге: войны, террористические акты, импичменты, дефолты, правительственные кризисы и т. п.

Это были все в той или иной степени объективные факторы. Геннадий Фадеев всегда подчеркивал их значение, обосновывая необходимость своей консервативной политики в те годы. В частности, он говорил: «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. Спустя 15 лет Гайдар высказался по этому поводу: «То, что работали железные дороги в тот период, – это подвиг, равного которому не было во второй половине прошлого века». Когда, казалось, в стране уже не осталось ничего надежного, я сказал однажды 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».

При этом Фадеев неизбежно акцентировал внимание на однозначно отрицательном, по его мнению, опыте приватизации других видов транспорта: «А почему же, спросите Вы, тот старый закон («О федеральном железнодорожном транспорте» 1995 года. – А. Г.) 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 развалить, как это было сделано с другими видами транспорта».

Фадеев также подчеркивал, что он имел поддержку многих государственных деятелей: «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. 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. ... И бывшие, и настоящие политики – все говорят: Фадеев не дал развалить железные дороги».

Неизменно Фадеев указывал и на то, что имел очень мощную поддержку снизу: «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 Чубайс отвечает на вопросы радиослушателей. Его спрашивает некая Клавдия Ивановна со Свердловской области. Вот, дескать, почему так – все кругом акционизируется, 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».

Автор задавал Фадееву такой вопрос: «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?»

На что он ответил: «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 рефор-

мы 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 Левитин – будь то авиация, порты, водный транспорт и т. д. 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 заимствованиях. 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».

Что ж, говоря о роли личности в истории, с одной стороны, конечно, следует признать правоту Эдварда Радзинского, который лишний раз напоминает известную истину: «Исторические личности думают, что они творят историю. Нет, как раз наоборот. Они выполняют заказ истории, не более того». Но нужно добавить, что при этом и сами личности, разумеется, вносят свою лепту в ход и колорит исторических процессов. И в этом смысле нельзя не признать: колоссальный консерватизм Геннадия Фадеева послужил одним из немаловажных, если не главных, факторов, задержавших проведение базовых рыночных реформ на железнодорожном транспорте Российской Федерации.

Почему можно сделать такой вывод и, как говорится, хорошо это или плохо? Казалось бы, с практической точки зрения имевший место ход событий следует считать оправданным. Ведь даже сам Егор Гайдар придерживался в конце 90-х годов следующего мнения: «Реформу МПС я начал бы с самых простых вещей. Есть два миллиона сотрудников, которых совершенно очевидно нужно сокращать. Есть огромная социальная сфера, которая не очень эффективно используется и должна быть передана местным органам власти, профиль-

ным министерствам. Есть куча путей, которые крайне мало используются и могут быть выведены из оборота с экономией. Совершенно непонятно, как расходуются инвестиционные фонды. Если министерство серьезно обсуждает вопрос о строительстве моста на Хоккайдо, на Сахалин, то ясно, что там с деньгами не все в порядке, что там крайне непрозрачная бухгалтерия. До сих пор не совсем понятно, кем там предоставляются скидки. Не надо никакой безумной, радикальной, экспериментальной реформы. Надо сначала навести порядок со всем этим, а потом думать, отделять рельсы от подвижного состава или нет».

Однако нельзя не видеть и другого. Уже в 1980-е годы железнодорожный транспорт явственно ощущал недостаток финансирования. В начале 90-х без бюджетных вливаний дефицит средств стал катастрофически нарастать. Как же руководство МПС стало решать этот сакраментальный вопрос любого преддверия перемен: где взять денег?

Страна пошла по пути рынка, то есть открылись новые возможности для того, чтобы использовать эффективные инвестиционные инструменты, начать зарабатывать, а не получать средства даром. При этом никто из серьезных политиков совершенно не ставил вопрос о том, чтобы устроить аукцион и распродать железные дороги мелкими лотами.

Что мешало руководству МПС сделать уже в начале 90-х годов первый шаг к рынку, например, по типу «Газпрома», РАО «ЕЭС России», Казахстанских железных дорог и т. д., причем оставив у государства не сто процентов акций, как это было потом сделано с ОАО «РЖД», а лишь контрольный пакет, а также изъяв из оборота не 90% имущества, а гораздо меньше, предоставив более привлекательные условия для притока частных инвестиций? Ведь тогда у железнодорожной отрасли появились бы новые, достаточно широкие на начальном этапе возможности для финансирования своей деятельности, а с другой стороны, она начала бы все активнее уходить от затратных методов работы, по крайней мере, в определенных своих сегментах, налаживать прозрачную систему раздельного учета и использовать другие инструменты для более рационального ведения хозяйства. Но этого сделано не было, и в течение еще более десятка лет железная дорога закономерно

и целенаправленно проедала свои основные фонды, хозяйствуя по-ленински, по-коммунистически. Какие-то глубокие, объективные и непреодолимые причины к этому усмотреть достаточно трудно.

Можно говорить и о другом аспекте. Допустим, что поддержка с реформами была в той или иной степени оправданной и послужила неким тактическим ходом при стратегической нацеленности на перспективу рыночных реформ. Но в действительности такого не было. В МПС проводимая в первой половине 90-х годов антирыночная политика рассматривалась как вполне нормальная и долговременная стратегия. В недрах системы Министерства путей сообщения реально не готовилась структурная реформа, не вызревали новые идеи и модели, не проводились расчеты, не велись дискуссии (за исключением попыток белой вороны Зайцева). Там держали круговую оборону против рынка, придумывая всевозможные паллиативы, для того чтобы как-то приспособиться к свалившимся напастям, и – Бог милостив – как-нибудь переждать их. (Вспомним типично ошибочный подход Горбачева: сначала как-то улучшить ситуацию, а потом уже допустить рынок.) А значит, не мог быть своевременно сделан и поворот от тактического торможения реформ к их стратегическому ускорению.

Что же касается излюбленного рефрена Фадеева «я сохранил отрасль», то здесь напрашивается одна любопытная гипотетическая аналогия. Представим, что ГКЧП в августе 1991 года победил и его лидер Геннадий Янаев впоследствии торжественно заявлял бы: «Я сохранил социализм!» Определенная часть людей ему, безусловно, воодушевленно аплодировала бы, как аплодировали Фадееву привыкшие к государственному иждивенчеству слои населения. Но история, как известно, сказала другое: социализм – это казус, который надо не сохранять, а раз уж случилось в этой стране такое несчастье, целенаправленно преобразовать в гораздо более эффективную общественную систему. Так стоило ли сохранять то, что нужно в принципе менять?

Разумеется, можно с чем-то согласиться в плане критики в адрес прошедшей приватизации автомобильного, водного и авиационного транспорта. Но нельзя не видеть главного. Если

существует платежеспособный спрос на тот или иной вид транспорта, то такой транспорт в рынке никуда не денется, а будет активно функционировать на здоровой экономической основе. Если реального спроса нет, то вся эта искусственно созданная транспортная империя является не чем иным, как экономическим самообманом, обреченным колоссом на глиняных ногах, только мешающим формированию нормально работающих, конкурентоспособных экономических субъектов и связей.

При этом важно подчеркнуть, что существование регулируемых железных дорог в то время, когда все другие виды транспорта были уже либерализованы, оказывало на их рыночную работу сильное дестабилизирующее воздействие. Зачем пассажиру ехать на автобусе по рыночной цене, если электричка довезет чуть ли не бесплатно? Зачем изыскивать более дешевые способы доставки грузов, используя водный и автомобильный транспорт, если цены на железной дороге, согласно Прейскуранту, заведомо «доступные»? Другое дело, что там, где твердые госрасценки, неизбежны дефицит и низкое качество услуг. Это обстоятельство все же и привело к тому, что работа либерализованных видов транспорта со временем стала налаживаться, однако до сих пор равные условия хозяйствования в этой сфере не созданы.

Нельзя построить эффективную экономическую систему без рынка. Это аксиома. При этом нельзя сформировать рынок без приватизации, либерализации цен и конкуренции. Это тоже непреложно. Все стремления сделать как-то иначе являются лишь попытками жить за чужой счет. А это уже не только неэффективно, но и аморально.

В итоге, была ли вполне необходимой десятилетняя поддержка реформ на железнодорожном транспорте или это следует расценить лишь как досадное в общем движении экономики к рынку упущение? Вряд ли здесь окажутся правы те, кто придерживается крайних оценок. Однако факт остается фактом: отторжение рыночных реформ в 1990-е годы привело к беспрецедентному износу основных фондов железнодорожного транспорта, что практически признал министр путей сообщения Николай Аксененко 16 августа 2000 года на коллегии МПС, представляя Концепцию развития структурной рефор-

мы отрасли. И если бы не появление в 90-е годы операторского движения, то без этих частных инвестиций и приватного подвижного состава государственная железная дорога просто откровенно захлебнулась бы.

Но самое парадоксальное во всей этой истории заключается в том, что в 2002 году Геннадий Фадеев собственными руками начал очень энергично и целенаправленно делать как раз то, против чего так упорно сопротивлялся начиная с 1992-го. Именно те самые преобразования по типу создания акционерного общества с государственным капиталом. Десять лет для привлечения дополнительных инвестиций и оптимизации издержек были упущены? Если так, то было от чего «угореть» не только Западу, а даже и самой Клавдии Ивановне из Свердловской области.

## Глава VII

# О том, как поссорился Николай Емельянович с Анатолием Александровичем

Здоровое недоверие –  
хорошая основа для совместной работы.

*Иосиф Сталин*

Если враг не сдается, его уничтожают.

*Он же*

**Н**есмотря на, казалось бы, полное утверждение консервативного курса Фадеева по итогам проведенного Съезда железнодорожников, в отношении его личной карьеры результат неожиданно оказался прямо противоположным. После победы Ельцина на президентских выборах в начале июля 1996 года и ухода Правительства в отставку предложения опять возглавить МПС Геннадий Фадеев не получил.

Сам он признавал, что никак не ожидал такого поворота событий, и комментировал впоследствии ситуацию так: «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 Черномырдин, конечно, чувствовал мою руку в Правительстве, и это ему не всегда нравилось. Также абсолютно нет никакого сомнения, что за этим была твердая позиция Чубайса. Такой момент являлся для него уникальной возможностью избавиться-

ся от меня. Еще в большей степени способствовал отставке первый вице-премьер Большаков, возглавлявший ранее РАО «ВСМ». Я ведь был очень большим, просто категорическим противником этого проекта по высокоскоростному движению и финансирования его из государственного бюджета. Ну, а кому понравится такая позиция?»<sup>1</sup>

По словам Фадеева, после отставки до самой осени его никто не спрашивал о дальнейшей работе, никто ничего не предлагал. Далее он рассказывал: «Тут Лужков возьми да и подкинь мне идею возглавить Московскую дорогу. Я поговорил об этом с Зайцевым (чтобы он прозондировал почву и поддержал), но Анатолий Александрович мне не отзвонился. И я понял, что он против. Тогда я попросил помощника премьер-министра организовать мне встречу с Черномырдиным. Сiju в приемной. Проходит 20 минут, наконец помощник вышел и говорит: «На Московскую? (А я ведь ему про это мое желание ничего не сообщал.) Ни в коем случае. А вот на любую другую – можете». Тут я уже думаю: да что это меня – в ссылку, что ли, предлагают сослать? Нет уж, спасибо. А премьер меня так и не принял. Потом, как Вы знаете, я работал в Координационном совете по Транссибу».

На вопрос, как он оценивает этот период с точки зрения удовлетворенности работой, Фадеев ответил: «Будем говорить прямо – это было время, выброшенное на ветер. С таким опытом, в таком возрасте – в самом соку – можно было много сделать действительно полезного для государства и отрасли. И вот еще такая немаловажная деталь. Если убираете Фадеева, то ведь, учитывая значительность этой отрасли, на его место уже должна быть подготовлена адекватная кандидатура. А в действительности пару недель вообще решали – кого? Подобный подход на таком уровне – это вне моего понимания». Также Фадеев впоследствии писал, что в должности генерального секретаря КСТСП было «что-то от свадебного генерала»<sup>2</sup>.

Соратники Фадеева его отставку также встретили с достаточной долей удивления и высказывали свои догадки. Например, Эдуард Поддавашкин говорил: «Думаю, это

<sup>1</sup> Запись личной беседы с автором.

<sup>2</sup> Фадеев Г. Указ. соч. С. 185.

было связано прежде всего с тем, что первым вице-премьером стал Большаков и ему нужен был свой человек. Фадеев был, как известно, противником строительства высокоскоростной дороги, а для Большакова эта тема была очень важна. Второе, мне кажется, Фадеев переборщил с выборами Ельцина. Потому что когда на железной дороге шла вся эта кампания за Ельцина – с собиранием подписей, организацией собраний, принятием резолюций и т. д., это выглядело уже достаточно негативно. То есть произошло совпадение ряда факторов».

Зайцев давал свою интерпретацию данных событий: «Отставки Фадеева никто не ожидал, это действительно так. Просто не было даже никаких видимых предпосылок к этому. Мы все до последней минуты были уверены, что Геннадий Матвеевич сохранит за собой пост. Скорее всего, это было связано с субъективными, то есть отношенческими, делами. Вокруг Президента уже начали формироваться группировки, которые стали на него так или иначе влиять. Но то, что здесь был замешан Большаков, который якобы меня протезировал – это просто глупость, он тут совершенно ни при чем. У меня самого, признаться, не было никакого желания идти вместо Фадеева министром, и в этом смысле меня просто «ломали» на должность. Что же касается трудоустройства самого Фадеева, то мы с ним на эту тему говорили и я лично предлагал ему сделать выбор (действительно, Московская дорога не обсуждалась), но он отказался. Тогда специально под него была введена должность генерального секретаря Международного координационного совета по транссибирским перевозкам. При этом зарплата у Геннадия Матвеевича была раз в десять выше, чем у министра».

Имеется еще одна информация, правда, не подтвержденная документально, но поступившая из надежного источника. Будто бы Фадеев в первые месяцы 1996 года в одной из поездок с первым вице-премьером Олегом Сосковцом говорили, мягко выражаясь, о несоответствии занимаемой должности премьера Виктора Черномырдина. Спецслужбы записали разговор и передали Черномырдину, а тот – Ельцину со словами: или я, или Сосковец. Первый вице-премьер был снят 26 июня, то есть между первым и вторым турами выборов Президента

(в связи с шумной историей с «коробкой из-под ксерокса»), а Фадеев не получил приглашение войти в новое Правительство после выборов.

Автор спрашивал Фадеева напрямую, что тот думает об этой версии. Вот каков был ответ: «Конечно, никакого «заговора» не было. Но нельзя не признать того, что Черномырдин, так сказать, ревновал меня к Сосковцу и открыто давал мне это понять, говоря: что-то Вы там слишком с ним сблизились, ко мне редко обращаетесь и т. д. Я ему, естественно, отвечал, что ничего не происходит, что Олег Николаевич – куратор отрасли и пр. Работали мы с ним действительно дружно, с взаимопониманием. Но я все-таки был далек от той группы людей, которая была склонна к политической борьбе. Также я бы сказал, что мы – министры того времени – ощущали себя больше вокруг Президента. К Черномырдину же министры относились по-разному. А у него ревность была большая, это точно. Ну и раз они считали, что мы – команда Сосковца, то – долой ее и весь вопрос».

Зайцев был назначен министром путей сообщения Указом Президента РФ № 1231 от 22 августа 1996 года и представлен коллегии МПС премьером Черномырдиным 23 августа. Накануне он встретился с Ельциным. На своей первой пресс-конференции в новом качестве, которая прошла в Санкт-Петербурге, новый министр рассказал, что Президент произвел на него сильное впечатление: «Правду говорят, что рука у него сильная. Прямо медвежья лапа». Он также рассказал журналистам, что когда выходил из президентского кабинета, то увидел в приемной министра здравоохранения Татьяну Дмитриеву, которая ему сказала: «Какие страсти у вас бушуют внутри! И какая железная воля на лице!». Зайцев пошутил с журналистами: «Я и не знал, что у меня железная воля!»

Относительно же своей министерской программы действий Зайцев, в частности, сообщил прессе, что главное сейчас – обеспечить финансовое благополучие отрасли и «вовремя платить людям зарплату». По поводу проведения в жизнь своих бывших планов по структурной реформе отрасли новый глава МПС сказал так: «Акционирования в вульгарном

смысле не будет. Если кто-то надеется, что я буду продавать железные дороги – он ошибается. Если мы и пойдем на акционирование – то станем делать это постепенно, после тщательного анализа»<sup>1</sup>.

В отдельном интервью газете «Санкт-Петербургские ведомости» Зайцев так прокомментировал свое назначение: «Вам известны мои отношения с предшественником. Именно он тащил меня вверх по служебной лестнице, и, честно говоря, для нас, начальников железных дорог, была непонятна причина замены министра. Конечно, я не удержался от вопроса Председателю Правительства: чем провинился Геннадий Матвеевич? И получил такой ответ: «Идет закономерный процесс обновления Правительства, и министры должны привыкнуть, что министерское кресло для них не вечно». На вопрос корреспондента: «Что для Вас кажется самым главным в работе МПС?» Зайцев ответил: «Я прочту один абзац из обращения Фадеева. Это и будет ответом на Ваш вопрос: «Наиболее ответственной задачей является намеченное реформирование структуры отрасли, которое должно быть направлено на повышение надежности и эффективности функционирования стальных магистралей. На этом пути не должно быть невзвешенных решений, ранящих сердцевину живого транспортного организма».

Корреспондент поставил вопрос ребром: «Насколько в связи с Вашим приходом в министерство возможна реализация тех планов, которые Вы разрабатывали как начальник Октябрьской дороги?». Но Зайцев, по сути, ушел от ответа, сказав: «Октябрьская является одной из крупнейших среди дорог России и имеет большой профессиональный потенциал не только среди командного состава, но и высокий уровень профессионального мастерства массовых профессий. Поэтому здесь и начиналось внедрение новых технологий. Здесь начинается и новый подход к пассажирским перевозкам. А коллегия министерства это поддерживает. Октябрьская дорога, конечно, занимает значительное место в МПС и будет занимать его впредь. Но это не потому, что я выходец отсюда».

<sup>1</sup> Смена. 1996. 27 августа; Невское время. 1996. 27 августа.

Корреспондент упорствовал в достижении ясности: «Представляя Вас на коллегии МПС, премьер-министр отметил, что предстоит реформирование отрасли. Это как понимать: акционирование железных дорог все-таки будет или нет?» Зайцев: «На встрече у Черномырдина я сказал прямо: если кто-то от меня ждет, что железные дороги будут продаваться, то этого не будет. Если и будет акционирование, то этот процесс рассчитан на долгие годы. В Финляндии к акционированию шли десять лет, в Германии этот процесс рассчитан на пятнадцать. Да, мы будем создавать вместе с производителем и потребителем концерны, трестовские системы. Ведь есть же проблема перевозок, ее надо ликвидировать. Реформирование – это переход на управление без отделенческих структур, укрупнение дорог. И все это будет идти после изучения. Сейчас создаем аналитические группы. Они изучат опыт и только после этого можно говорить о реформировании. Я еще раз хочу сказать, что никаких крутых поворотов в министерстве не будет»<sup>1</sup>.

Сравнивая высказанные Зайцевым в этот период взгляды с теми, которые он пропагандировал еще год-два назад, трудно удержаться, чтобы не воскликнуть: вот так дела! Вместо акционирования сегодня, сейчас, как этого добивался Зайцев буквально еще в 1995 году, теперь речь идет о сроке в 10–15 лет, да и то не наверняка. Вместо изменения формы собственности – всего лишь безотделенческая структура и укрупнение дорог.

И действительно, во время недолгого правления Зайцева никаких зримых шагов в сторону акционирования железных дорог сделано не было. Вместо этого стали проводить в жизнь намеченное Съездом железнодорожников в 1995 году укрупнение железных дорог. С экономической точки зрения эта идея являлась, в принципе, достаточно плодотворной (и даже Фадеев потом к ней в 2004 году теоретически вернется), но с политических позиций данная акция была очень рискованной.

Зайцеву удалось ликвидировать как самостоятельную хозяйственную единицу убыточную Байкало-Амурскую

<sup>1</sup> Санкт-Петербургские ведомости. 1996. 27 августа.

магистраль, поделив ее между Дальневосточной и Восточно-Сибирской дорогами, и упразднить Кемеровскую дорогу, объединив ее с Западно-Сибирской. Но тем самым он лишь нажил себе весьма могущественных в то время (когда еще регионы не остыли от «парада суверенитетов») врагов в лице губернаторов, которые очень насторожились, ибо не желали в своих вотчинах подобных преобразований, то есть ликвидации в центрах субъектов Федерации управлений железных дорог.

Несколько позже, в декабре 1997 года, заместитель Председателя Совета Федерации, глава администрации Красноярского края Валерий Зубов на парламентских слушаниях, например, говорил: «Затяжная год назад упрощенная схема реорганизации путем объединения дорог привела к большим потерям в местных бюджетах, увеличению в ряде регионов безработицы и социальной напряженности. Нет убедительных доказательств, что от проведенной акции выиграло и само МПС». Мнение сенаторов-губернаторов по данному вопросу было столь однозначно негативным, что способствовало замораживанию планов по реорганизации Октябрьской, Северной, Куйбышевской, Приволжской, Красноярской и Забайкальской железных дорог<sup>1</sup>.

В итоге, оценивая реальный вклад Зайцева в дело продвижения рыночных реформ на железнодорожном транспорте в данный период, нельзя забывать, что в бытность его министром правовая и политическая обстановка для структурных преобразований была весьма неблагоприятной. В августе 1995 года был принят закон «О федеральном железнодорожном транспорте», закрепивший status quo железных дорог в их дорыночном состоянии. Государственная дума, образованная после выборов в декабре 1995 года, была реакционной и ни о какой приватизации или реструктуризации железных дорог и слышать не хотела. Незадолго до прихода Зайцева в Правительство, в мае 1996 года, вышел Указ Президента № 732, одобрявший представленные МПС Основные направления развития и социально-экономической политики железнодорожного транспорта на период до 2005 года. Тогда же прошел

<sup>1</sup> Бюллетень пресс-службы Совета Федерации. 23.12.1997 г.

и Всероссийский съезд железнодорожников, провозгласивший в действительности консервативный курс, который можно было бы охарактеризовать как «что бы ни делать, как бы ни называть, только бы ничего не менять по сути». Конечно же, все это для проведения реформы представляло практически непреодолимую приграду.

Сам Зайцев впоследствии так комментировал свое отношение к реформам в этот период: «Во-первых, действительно, новый закон о железнодорожном транспорте не давал возможности этим заниматься. Во-вторых, я стал министром в такой ситуации, когда министерство работало с большими убытками. Процесс этот начался раньше, он был объективным, но это был отрицательный фактор. МПС действовало крайне напряженно по обеспечению и клиентов, и самого себя. При этом я пришел в конце августа – началась осень, и надо было думать в первую очередь о том, как выжить в зиму. Также Ельцин в это время лежал на операции, управлял Черномырдин, и поэтому какие-то крупные решения были просто невозможны. Плюс передо мной была поставлена задача построить железную дорогу в обход Чечни, и этим мы также с достаточным напряжением занимались».

В то же время, по свидетельству Зайцева, реформаторские идеи им не были оставлены. В МПС был подготовлен и представлен в Правительство план, предусматривающий, в частности, разделение функций государственного регулирования и коммерческой деятельности. При этом Зайцев так описывал события: «Этот план был принят к рассмотрению. Но тут Борис Николаевич Ельцин вышел на работу, начал шерстить Правительство, и курировать железные дороги стал Борис Немцов. С ним уже все стало понятно. Прошло больше двух месяцев, а он в МПС ни разу не появился, ни разу ни по одному вопросу меня не пригласил, хотя я неоднократно предлагал, что готов сделать доклад о состоянии железных дорог и нашем видении их дальнейшего развития. Наверное, он уже изначально пришел с намерением иметь других людей. Когда же мы расставались, он прямо так и сказал, что к Вам претензий нет ни в чем, но нам на этом месте нужен другой человек. Ведь действительно, не было претензий, например, что мы не проводим какие-то рефор-

мы. Не было претензий, что мы что-то не обеспечиваем. Не было претензий, что мы как-то плохо решаем и выполняем некие государственные задачи. Просто была формулировка: нам нужны другие люди».

Этим другим человеком стал первый заместитель Зайцева Николай Аксененко<sup>1</sup>, назначенный министром путей сообщения 14 апреля 1997 года.

Между ними, совершенно неожиданно для всех, развернулась борьба не на жизнь, а на смерть. С одной стороны, ее содержание к становлению на железнодорожном транспорте рыночных отношений напрямую как будто не относилось. Но с другой, во-первых, эта распря свидетельствовала об определенной атмосфере в МПС того времени, а это важно для соотнесения ее с возможностью тех или иных преобразований. Во-вторых, всякую реформу, как известно, делают конкретные люди, и для оценки их деловых качеств необходимо знать, как они вели себя в тех или иных неординарных ситуациях, какие совершали поступки, чего можно было ждать от них в дальнейшем и т. д.

По словам Зайцева, после его отставки и Немцов, и Аксененко в один голос заявляли, что ему следует вернуться начальником дороги на Октябрьскую и работать там «сколько хочешь». Ничего другого при этом по железнодорожной части ему не предлагалось. 6 мая 1997 года Черномырдин подписал назначение Зайцева главой ОЖД. И начались всякие странности.

<sup>1</sup> Аксененко Николай Емельянович родился в 1949 году в Новосибирской области. Закончил Новосибирский институт инженеров железнодорожного транспорта в 1972 г., Академию народного хозяйства СМ СССР в 1990 г. Работал слесарем-сборщиком Новосибирского авиазавода, дежурным по станции, начальником станции на Восточно-Сибирской железной дороге, начальником отдела движения Воронежского отделения Юго-Восточной дороги, в 1980–1984 гг. – начальником отдела движения – заместителем начальника Воронежского отделения. В 1984 г. – заместитель начальника Мурманского отделения Октябрьской железной дороги. В 1985–1986 гг. – начальник Ленинград-Финляндского отделения ОЖД. В 1986–1991 гг. – заместитель начальника ОЖД, в 1991–1992 гг. – главный экономист – заместитель начальника дороги. С 1992 г. – первый заместитель начальника ОЖД. В 1994–1996 гг. – заместитель министра путей сообщения РФ, в 1996–1997 гг. – первый заместитель министра. С 14 апреля 1997 г. – министр путей сообщения РФ. С 12 мая 1999 г. по 10 января 2000 г. – первый заместитель Председателя Правительства РФ. С 16 сентября 1999 г. также по совместительству – министр путей сообщения. 3 января 2002 года освобожден от занимаемой должности. Скончался 20 июля 2005 года после продолжительной болезни.

Прежде всего, работавшему в то время начальником Октябрьской Вадиму Морозову<sup>1</sup>, которого Зайцев сам и рекомендовал на это место в августе 1996 года, пришлось спуститься опять на уровень первого заместителя, причем на дороге таковых, вместе с Александром Кузнецовым, теперь стало целых два. Для Морозова оборудовали специальный, приличествующий его уровню кабинет и спешно стали придумывать разграничение полномочий, поскольку в штатном расписании должности «второго первого» зама никогда не было.

Как человек на редкость порядочный и подобно подавляющему большинству «октябрят» всегда относившийся к Зайцеву с достаточным пиететом, Морозов не считал для себя возможным каким-то образом ему противодействовать, но был своей новой ролью глубоко неудовлетворен. В то время он как-то признался автору этих строк: «Если бы Вы знали, как мне надоело работать «по запискам». Вот напишет начальник дороги какое-то поручение – выполняю, напишет другое – тоже... Я так не привык и не могу!».

В декабре 1997 года Морозов решил баллотироваться кандидатом в депутаты Законодательного собрания Ленинградской области от города Волхова, где он родился и вырос. Примечательно, что, предчувствуя свое скорое увольнение, в депутаты того же ЗакСа стал избираться и Зайцев, и также по родному городу – Лодейное Поле. Оба выиграли выборы с большим отрывом от соперников.

---

<sup>1</sup> Морозов Вадим Николаевич родился в 1954 году. Закончил Ленинградский институт инженеров железнодорожного транспорта. Работал слесарем, дежурным по горке, маневровым диспетчером, заместителем начальника и начальником станции, заместителем начальника и начальником отделения дороги, начальником службы, заместителем и первым заместителем начальника дороги, с 1996 г. – начальником Октябрьской железной дороги. В 1998 г. – заместитель председателя Законодательного собрания Ленинградской области. Далее работал первым заместителем начальника Юго-Восточной железной дороги. С мая 1999 г. по май 2000 г. – заместитель министра путей сообщения РФ, был освобожден от должности по собственному желанию. В дальнейшем занимал должность первого заместителя начальника Московской железной дороги, а после назначения в январе 2002 г. Г.М. Фадеева министром путей сообщения РФ исполнял обязанности начальника Московской железной дороги. С февраля 2002 г. по октябрь 2003 г. – первый заместитель министра путей сообщения РФ. С октября 2003 г. по март 2004 г. – министр путей сообщения РФ. После упразднения МПС находился в кадровом резерве Администрации Президента РФ. В июне 2004 г. был назначен исполнительным директором НПФ «Благосостояние». С 17 августа 2005 г. – первый вице-президент ОАО «РЖД».

Практически сразу после назначения министром Аксененко повел атаку на Зайцева. Для всех эта вспыхнувшая «битва титанов» была непонятной и неожиданной, а потому командиры ОЖД в полном замешательстве гадали, что из этого выйдет и как нужно себя вести. Общая обстановка в управлении Октябрьской дороги зимой 1997–1998 годов в результате возвращения Зайцева и его противостояния с Аксененко была просто невиданной и странной для железнодорожного транспорта.

Дело заключалось в том, что Зайцев в паре с Аксененко проработали долгие годы. Аксененко был направлен с Юго-Восточной железной дороги заместителем к Зайцеву в 1984 году, когда тот работал еще начальником Мурманского отделения. Затем они вместе бок о бок трудились в управлении ОЖД, в том числе и как начальник дороги и его первый зам. В октябре 1994 года Аксененко перевели в Москву заместителем министра, но в 1996 году дуэт повторился уже и на министерском уровне: Зайцев – министр, Аксененко – первый заместитель. Казалось бы – это слаженная, сработавшаяся пара руководителей. Однако, как потом выяснилось, став министром, Аксененко бросил Зайцеву в лицо обвинение, что тот всю жизнь не давал ему раскрыться в качестве руководителя – первого лица, а держал лишь в своих заместителях.

Зайцев впоследствии утверждал следующее: «Как только я приступил к работе, Аксененко мне поставил ультиматум: уволить девять человек из руководства дороги. Я тогда сказал, что не могу поступить так со своими подчиненными, людьми высокого ранга как по положению, так и по профессиональной подготовке. Но пока я здесь, Вы убрать их не сможете, поэтому Вам придется, если уж так решили, что-то делать со мной. Так и получилось. Они выгнали меня, а потом уже всех остальных». На вопрос, зачем министру было убирать заместителей начальника Октябрьской дороги, Зайцев ответил: «Я думаю, что это были личные обиды за что-то когда-то».

Аксененко, естественно, хотел добиться полной управляемости на ОЖД, но достаточно независимый Зайцев, видимо, с его точки зрения, на такую роль не подходил. Какие-то реп-

лики, сказанные своим коллегам о том или ином очередном пункте разногласий с Аксененко, Зайцев нередко начинал словами: «Я ему и говорю: Николай, так если ты хочешь... то надо же тогда...» и т. п. То есть внутренней субординационной идиллией здесь и не пахло. (Любопытно, что на «ты» с Аксененко в неофициальной обстановке был и Фадеев, а министр так и продолжал называть обоих своих бывших шефов на «Вы».)

Учитывая, что начальники дорог являлись номенклатурой Председателя Правительства, самостоятельно уволить Зайцева Аксененко не мог. Нужно было его или уговорить, или морально сломить. Первое не удавалось, и Аксененко приступил ко второму варианту.

Прежде всего он попытался максимально использовать в своих целях произошедший в июне 1997 года на ОЖД сход грузового вагона на маневрах (без жертв и каких-либо тяжелых последствий). Были устроены всяческие усиленные разбирательства, и Зайцеву объявили строгий выговор как последнюю меру перед увольнением. На дороге, которая в предшествующие годы буквально купалась в знаменах и первых местах в отраслевом соревновании, вдруг были выявлены всевозможные крупные недостатки. На их устранение Зайцеву был отведен один квартал.

Осенью Аксененко в приказном порядке потребовал от Зайцева написать заявление об уходе, но тот отказался. Зайцев потом вспоминал: «Мне было предложено идти в ЛИИЖТ ректором. Я говорю: я не могу туда пойти, потому что с ректором подписывал контракт. Как я пойду на живое место? Не хочу, чтобы чья-то семья меня проклинала, что я у кого-то отнял работу. Тогда, дескать, поезжай за рубеж. Я не могу ехать за рубеж, поскольку – не диссидент и к тому же знаю, что представители МПС за рубежом – это совершенно не загруженные работой должности. Ну, тогда мне было сказано: мы подумаем о Вас».

Министр попытался склонить на свою сторону губернаторов Санкт-Петербурга Владимира Яковлева и Ленинградской области Вадима Густова. Не помогло. Тогда он всячески продолжал нагнетать обстановку, в результате которой Зайцев с инфарктом на три месяца слег в дорожную больницу. По сви-

детельству непосредственных участников событий, при этом из МПС главврачу пришел приказ ежедневно направлять в Москву по факсу кардиограмму больного.

Во время борьбы с Зайцевым Аксененко избрал своим опорным человеком в управлении дороги (как это и следовало по железнодорожной табели о рангах) первого заместителя начальника дороги Александра Кузнецова и всячески содействовал его усилению. В результате на ОЖД сложилось как бы негласное двоевластие, и каждый начальник службы или отдела был поставлен перед необходимостью выбора себе командира. Люди буквально металась внутренне и внешне, рассуждая так: Зайцев – начальник законный и любимый, но удастся ли ему выиграть борьбу с министром? Это был не факт, хотя в принципе имелись какие-то надежды на его личные связи с Черномырдиным, вероятную поддержку старых друзей из числа начальников других дорог, также возможное впадение в немилость Аксененко (при Ельцине это было обычным делом) и так далее.

Встать на сторону Кузнецова, который, в общем-то, тоже был человеком своим, «октябрьским», выросшим по службе у всех на глазах и вроде бы не менее других уважавшим на протяжении своей работы Зайцева? А вдруг победит все-таки Зайцев? Ведь тогда игравший в его команде роль начальника штаба и серого кардинала заместитель по кадрам Виктор Лобко (впоследствии вице-губернатор Санкт-Петербурга) не пощадит изменников! Люди колебались, кто-то старался играть сразу на два фронта, и, разумеется, такой разлад в управлении дороги не мог идти на пользу работе.

Надо признать, что и Кузнецов находился в очень сложном для себя положении. Он, безусловно, сам по себе совершенно ничего не имел против Зайцева, считал себя его учеником и относился к нему по-человечески с большой симпатией. Но поставленный в ситуацию выбора, между двух огней, он предпочел естественный путь подчинения старшему по должности, да к тому же еще и члену Правительства. Впоследствии, став начальником Октябрьской дороги, он говорил автору: «Ну разве можно было «переть» против этой махины?! Никогда этого не было, чтобы начальник дороги бунтовал против министра, и не нужно было этого делать. Я же просто был обязан подчи-

няться Аксененко и против Зайцева ничего лично не предпринимал и не инициировал».

Своей кульминации ситуация достигла в марте 1998 года, когда после проведения балансовой комиссии МПС на Октябрьской дороге Аксененко оценил ситуацию как катастрофическую во всех сферах деятельности и решил уволить пятерых заместителей Зайцева, двоих начальников служб и двоих начальников отделов. Лобко был среди них, и поэтому он решил на невиданный доселе на железнодорожном транспорте демарш – выступить против министра публично через отраслевую прессу. 14 апреля газета «Октябрьская магистраль» опубликовала интервью с ним под таким заголовком: «Виктор Лобко: «Стремление устроить массовую чистку руководящего состава Октябрьской дороги напоминает некоторые мрачные эпизоды из истории нашего Отечества». (Автору довелось быть непосредственным исполнителем данной затеи.)

В интервью Лобко сообщал о том, что Аксененко ведет линию на увольнение Зайцева весьма неблагоприятными методами, и давал ему такую характеристику: «Николай Емельянович – это человек с совершенно гипертрофированным мнением о своих достоинствах. Когда он работал у нас в управлении, я в силу специфики моей должности неоднократно вынужден был обращать его внимание на недопустимость неуважительного, подчас просто грубого отношения к подчиненным, когда он, не разобравшись, ставил вопрос об отстранении, увольнении многих, кто имел отличное от его собственное мнение. Словом, налицо принцип «Я начальник – ты дурак», а стиль работы в точности напоминает обращение помещика со своими крепостными»<sup>1</sup>.

Также Лобко сообщал, что именно Аксененко был родоначальником коммерческих структур на дороге и министр Фадеев однажды сказал ему: «Вам нужно все-таки определиться: Вы будете работать на железной дороге или в коммерческой структуре?».

Что политика Аксененко как министра заключается в том, чтобы «качать деньги в бюджет любой ценой, мало задумываясь о поддержании своего хозяйства» и отрасль при нем

<sup>1</sup> Октябрьская магистраль. 1998. 14 апреля.

превратилась в «загнанную лошадь». Что в отличие от своего предшественника, который заявлял о недопущении расчленения железных дорог в угоду требованиям МВФ, сегодня «делетка идет довольно активно». «Я думаю, – с пафосом констатировал Лобко, – что главная причина конфликта – это прежде всего твердая гражданская позиция Зайцева, истинного патриота, который всю свою жизнь действительно посвятил служению Отечеству и своему родному коллективу».

Достаточно много места в интервью отводилось полемике Лобко с Аксененко по тем или иным сторонам деятельности Октябрьской дороги, в том числе в области кадровой политики. При этом Лобко отмечал, что сегодня министр, пренебрегая всеми этическими и правовыми нормами, не считаясь с мнением действующего начальника дороги, издает приказы по руководителям дорожного уровня, предпринимает шаги, ведущие к дестабилизации. Заканчивалось интервью следующим предупреждением: «Когда такой руководитель оказывается во власти – это зловещий знак грядущей беды».

Номер газеты сразу стал бестселлером, его читала не только вся Октябрьская дорога, но и все МПС. По сети развозились зачитанные экземпляры и передавались факсы. Не без помощи пресс-службы дороги ситуацией заинтересовались петербургские СМИ. Статьи о ситуации на Октябрьской дороге опубликовали все газеты Санкт-Петербурга под хлесткими заголовками: «Новое «Ленинградское дело?», «Как министр путей сообщения разрушает железную дорогу», «Большая чистка на Октябрьской магистрали» и т. д. При этом журналисты обращались за комментариями не только в управление дороги, но и к петербургским руководителям. Все поддерживали Зайцева.

Например, Сергей Миронов, который являлся в тот момент и. о. председателя Законодательного собрания Санкт-Петербурга (впоследствии председатель Совета Федерации РФ), сообщал «Вечерке»: «На мой взгляд, то, что сейчас происходит с заменой кадров на ОЖД, очень похоже на некую кадровую революцию. Нашему городу – городу трех революций – новые большие или маленькие революции уже не нужны, ничего хорошего они не принесут. Ситуация вокруг Октябрьской дороги вызывает у меня плохие аналогии с какой-то то-

тальной «кадровой чисткой». Я считаю, что в данном случае нельзя действовать революционными методами. Нужно руководствоваться принципом «не навреди», думая о возможных последствиях для страны и для города»<sup>1</sup>.

Однако силы были неравными. Московские СМИ судьбой питерца Зайцева никак не заинтересовались, а Кремль – и подавно. К этому времени Аксененко уже был членом «семьи» Ельцина. Он решил кончать с этим делом и дал поручение начальнику Северо-Кавказской железной дороги Владимиру Ильину на одном из собраний весной 1998 года официально выступить против Зайцева, что тот и сделал.

Зайцев 11 мая направил телеграмму Аксененко, где, в частности, писал: «Вам хорошо известно, что у меня никогда не было желания дискредитировать МПС и министра. Подобное утверждение Ильина не имеет под собой почвы и мне не может быть предъявлено инициирование каких бы то ни было действий в этом направлении. Прошу оградить меня от подобных домыслов»<sup>2</sup>. В тот же день Зайцев отослал телеграмму самому Ильину с предупреждением: «Учитывая крайнюю тенденциозность доклада, не исключаю возможности возбудить против Вас судебное ходатайство о подрыве моей деловой репутации»<sup>3</sup>.

12 мая Аксененко, находясь в Санкт-Петербурге в связи с участием в международной конференции по транспорту, еще раз предложил Зайцеву написать заявление об уходе, предупредив, что в противном случае он будет снят с работы решением Правительства. Тот опять отказался и 13 мая направил телеграмму Президенту Ельцину. В ней, в частности, говорилось: «Вынужден обратиться к Вам с просьбой о защите моей чести и достоинства перед работниками железнодорожного транспорта и Октябрьской железной дороги». Далее, после пересказа ситуации с предложением Аксененко уволиться по собственному желанию, Зайцев писал: «Ввиду полной необоснованности такой постановки вопроса я категорически

<sup>1</sup> Вечерний Петербург. 1998. 18 апреля.

<sup>2</sup> Телеграмма начальника ОЖД Зайцева министру путей сообщения Аксененко № Н-5/413 от 11 мая 1998 г.

<sup>3</sup> Телеграмма начальника ОЖД Зайцева начальнику СКЖД Ильину № Н-5/411 от 11 мая 1998 г.

отверг его предложение как направленное на парализацию работы дороги и желание замести следы своей неблаговидной деятельности во время работы моим первым заместителем на дороге и в МПС. Обращаюсь к Вам как Президенту России и гаранту защиты конституционных прав ее граждан, прошу Вас, Борис Николаевич, поставить на место непорядочного человека»<sup>1</sup>.

Но и это не помогло. Видимо, никакого следа в абсолютно несентиментальном Ельцине «нетяжеловес» Зайцев не оставил. 14 мая 1998 года вышло Распоряжение Правительства, подписанное новым премьером Сергеем Кириенко, об освобождении его с поста начальника Октябрьской дороги с формулировкой «за систематическое неисполнение должностных обязанностей, выразившееся в ослаблении руководства эксплуатационной работой, и допущенные серьезные недостатки в финансово-хозяйственной деятельности железной дороги»<sup>2</sup>. Законодательное собрание Ленинградской области приняло обращение к Кириенко в защиту своего коллеги, но безрезультатно.

15 мая и. о. министра путей сообщения Валерий Ковалев (работавший в это время первым заместителем министра) издал приказ по личному составу № 280 о возложении обязанностей начальника ОЖД на первого заместителя начальника дороги Александра Кузнецова.

Зайцев разослал всем начальникам железных дорог и ряду глав субъектов Федерации прощальные телеграммы с благодарностью за совместную работу в предшествующие годы и ушел с железной дороги. Ему было в это время 58 лет.

Автор обращался к Фадееву с просьбой высказать свое авторитетное мнение о причинах такой жестокой распри двух его ближайших протеже. Он ответил так: «Откровенно говоря, мне аналогичный вопрос в то время задавал и сам Зайцев, дескать, в связи с чем возникло такое на него гонение? Я, естественно, не мог ему ответить, потому что это было их внутреннее дело. С одной стороны, отрицательные оценки работы Октябрьской дороги вполне могли быть во многом обос-

<sup>1</sup> Телеграмма начальника ОЖД Зайцева Президенту РФ Ельцину № Н-5/420 от 13 мая 1998 г.

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ № 510-Р от 14 мая 1998 г.

нованными. Сеть большая, и держать ее в руках необходимо. Но думаю, что здесь были и какие-то чисто индивидуальные вопросы между Аксененко и Зайцевым. Они ведь там в Петербурге занимались вместе бизнесом, причем начали это делать очень рано. Я же вообще эти вещи тогда на выстрел не подпускал. Да, на выстрел не подпускал! А там уже плодились частные компании. Я очень плохо верил во всю эту суету в тот период и придерживался точки зрения, что железнодорожный транспорт должен быть государственным. Но эти люди быстро изменились. Многие, не только они. Однако я уважал как Аксененко, так и Зайцева. Я им говорил, что вы мои выдвиженцы и должны расти. Что тот – работяга, что другой, хотя они и разные. Но все время давали результат. И шли тандемом. В целом же мне сегодня довольно сложно оценить их личные отношения».

После увольнения Зайцев работал профессором Петербургского государственного университета путей сообщения и был депутатом Законодательного собрания Ленинградской области, одно время возглавлял региональное отделение движения «Отечество», участвовал в разработке альтернативных проектов организации в России высокоскоростного движения. Сегодня основным местом работы Анатолия Александровича Зайцева является Законодательное собрание (он был избран депутатом на третий срок). Также он продолжает профессорствовать в ПГУПСе, занимается целым рядом бизнес-проектов, ведет активную общественную деятельность.

Первоначально Зайцев весьма болезненно переживал случившееся, однако затем, как он сам выразился, «сумел переломить себя и относиться ко всему этому иронически».

## Глава VIII

### В начале был Указ

Когда Солона спросили,  
самые ли лучшие законы он дал афинянам,  
он ответил: «Да, самые лучшие из тех,  
которые они могли принять».

*История Древней Греции*

Бери, что дают, коль не дают желанного.

*Цецилий Стаций*

Осенью 1996 года при министре экономики РФ Евгении Ясине начали собираться рабочие совещания по вопросам подготовки железнодорожной реформы, в которых периодически участвовали представители МПС и других причастных ведомств, а также промышленных компаний. Здесь стали высказываться различные предложения по перспективам реформирования железнодорожного транспорта и появились первые наработки.

В середине февраля 1997 года вернулся к активной деятельности после перенесенной 5 ноября 1996 года операции на сердце Президент Борис Ельцин. 6 марта он выступил с посланием, в котором объявил о необходимости «энергичного завершения экономических, социальных и правовых реформ». 17 марта первым заместителем Председателя Правительства РФ был назначен Борис Немцов, который стал курировать, в том числе, и вопросы реформирования естественных монополий. Сам он впоследствии так написал об этом времени: «1997 год. Я – первый вице-премьер Правительства Российской Федерации. Молодой, амбициозный и бескомпромиссный. Реформы – превыше всего. Те, кто мешают проведению реформ, должны отойти в сторону. ... В 1997-м был четкий план действий построить конкурентную рыночную экономику. Это были вполне внятные задачи»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Немцов Б. Исповедь бунтаря. М., 2007. С. 22, 30.

28 апреля был издан Указ Президента РФ № 426 «Об основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий»<sup>1</sup>. Этот документ является первым государственным актом, в котором была поставлена задача структурной реформы железнодорожного транспорта. То есть формально именно с 28 апреля 1997 года и ведет свою историю реформа российских железных дорог.

В преамбуле документа, в частности, говорилось, что Указ нацелен на повышение экономической эффективности работы естественных монополий и «дальнейшее развитие рыночных отношений». Правительству предлагалось в первом полугодии 1997 года подготовить и утвердить «программу мер по структурной перестройке, приватизации и усилению контроля в сферах естественных монополий», а также осуществлять координацию работы федеральных органов исполнительной власти по ее выполнению.

Железнодорожному транспорту был посвящен раздел IV, где имелись главы: 1. Основные проблемы и цели структурной реформы; 2. Основные направления структурной реформы; 3. Этапы реализации.

В документе кратко характеризовалась исключительно важная роль железнодорожного транспорта в экономике России и далее говорилось: «В структуре издержек промышленности расходы, связанные с перевозками по магистральным железным дорогам, составляют около шести процентов. В связи с этим сокращение транспортных затрат является важнейшей задачей повышения конкурентоспособности отечественной продукции».

На этот момент следует обратить особое внимание. Главной, целевой задачей структурной реформы железнодорожного транспорта у самых ее истоков объявлялось снижение транспортных издержек товаропроизводителей и уж потом все остальное, связанное с ситуацией внутри отрасли. При этом средний уровень транспортной составляющей был определен почему-то в 6 процентов и должен был еще снижаться! Сами

<sup>1</sup> Спустя 10 лет Б. Немцов так оценил результаты реализации этого Указа: «Три монстра, на которых до сих пор в России держится «совок»: «Газпром», РАО «ЕЭС» и Российские железные дороги. Три монополиста, которые тормозят развитие всей страны». См.: Там же. С. 168.

железнодорожники исчисляли долю транспортных издержек в стоимости продукции промышленности и сельского хозяйства в 15–20 процентов, а по некоторым грузам – до 50 и более процентов<sup>1</sup>. По официальным данным Федеральной службы по тарифам, транспортная составляющая в 2003 г. составляла 18,2%, а в 2007 г. – 13,4%, и то такое снижение произошло исключительно из-за беспрецедентного повышения мировых цен на ряд продуктов российского экспорта – нефть, уголь, металлы и др. Но в Указе значилось именно так.

В Основных положениях говорилось и о том, что существующая организационно-производственная структура и низкая конкуренция со стороны других видов транспорта не способствуют созданию экономических стимулов к повышению эффективности работы самих железных дорог. В частности, среди тормозящих факторов указывались такие, как перекрестное субсидирование пассажирских перевозок из грузовых, неполное использование мощностей ремонтных, строительных, машиностроительных и других предприятий системы МПС, большие затраты на содержание социальной сферы.

Основными целями структурной реформы объявлялись: усиление государственного регулирования на железнодорожном транспорте, стимулирование развития конкуренции в различных сегментах транспортного рынка и при этом соответствующее ослабление здесь государственного регулирования, повышение качества обслуживания потребителей транспортных услуг. «Конечная цель реформирования железнодорожного транспорта состоит в повышении эффективности его работы и сокращении транспортных издержек», – подчеркивалось в документе.

Далее указывалось, что рост эффективности и «снижение тарифов» будут обеспечены за счет реализации следующих мер: перехода к бюджетному субсидированию пассажирских перевозок; привлечения к подрядным работам предприятий других отраслей экономики, способных предложить продукцию или услуги с наименьшими издержками и высоким ка-

<sup>1</sup> Липидус Б. М. Указ. соч. С. 13. (Здесь надо обратить внимание, что иногда путают транспортную составляющую в себестоимости товара и в его рыночной цене. Из-за этого возникают разночтения в оценках данного показателя.)

чеством; выделения объектов социальной сферы из системы МПС (кроме медицины) и передачи их в государственную и муниципальную собственность; повышения эффективности работы малодеятельных линий путем их продажи, закрытия или передачи органам местного самоуправления; совершенствования системы отчетности на основе разделения учета по видам деятельности.

Предполагалось также усовершенствовать систему тарифообразования, обеспечив дифференциацию тарифов в зависимости от качества услуги при возмещении экономически обоснованных затрат и получении железной дорогой нормативного уровня прибыли. Кроме того, предусматривалось создание специализированных пассажирских компаний. По части же грузовых перевозок отмечалось: «В целях развития конкуренции на рынке железнодорожных транспортных услуг будут созданы условия для равного доступа к инфраструктуре и ремонтной базе железнодорожного транспорта различных владельцев подвижного состава (вагонов), имеющих соответствующие лицензии».

Реализацию структурной реформы планировалось осуществить в три этапа за 3,5 года. Первый этап – 1997 год. В этот период было намечено: ввести новый порядок государственного регулирования грузовых тарифов; сократить перекрестное субсидирование пассажирских перевозок «за счет ликвидации необоснованных тарифных льгот» и создания конкурентной среды на рынке фрахта пассажирских перевозок; снизить грузовые тарифы; приватизировать неиспользуемые ремонтные, строительные, машиностроительные и другие предприятия; создать условия для развития конкуренции в перевозках, обеспечивающие равный доступ к инфраструктуре и ремонтной базе владельцев подвижного состава; разработать программу реформирования системы управления железнодорожным транспортом; завершить создание Федеральной службы России по регулированию естественных монополий на транспорте.

Второй этап предполагалось провести в 1998 году. Он включал в себя: создание в составе железных дорог специализированных компаний по перевозке пассажиров; выделение из МПС неиспользуемых производственных мощностей, в

том числе малодеятельных линий; привлечение предприятий других отраслей для выполнения работ и услуг с меньшими затратами и более высоким качеством; применение раздельного финансового учета затрат на содержание и эксплуатацию инфраструктуры; переход на контрактные взаимоотношения железнодорожного транспорта с федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Третий этап охватывал 1999–2000 годы. Он предполагал либерализацию государственного регулирования тарифов в условиях развития конкуренции на железнодорожном транспорте; формирование структуры управления железнодорожным транспортом, соответствующей условиям рыночной экономики; а также создание концепции формирования транспортных тарифов исходя из развития конкуренции на рынке транспортных услуг.

Оценивая Указ Президента на предмет его соответствия задаче построения рынка на железнодорожном транспорте, необходимо отметить два обстоятельства. Во-первых, следует признать, что начать проводить реформы железнодорожников заставили промышленники, которые хотели бы снизить свои издержки прежде всего за счет других звеньев, участвующих в реализации товара. Трудно сказать, когда МПС само решилось бы трогать свое государство в государстве и расставаться с монополией, дававшей возможность диктовать волю грузовладельцам. Единственное, что могло побудить железнодорожников добровольно пойти на структурные рыночные реформы, – это разорение своего хозяйства вследствие отсутствия доходов для воспроизводства основных фондов. Но большая ресурсоемкость и оставшийся инфраструктурный запас прочности советского железнодорожного транспорта позволил им в полной мере почувствовать это лишь в 1999–2000 годах.

Другой примечательный аспект заключается в том, что директивная задача, прямо поставленная как «снижение издержек» железнодорожников для «снижения тарифа», строго говоря, больше подходила для какого-нибудь Постановления ЦК КПСС и Совета Министров «Об очередном совершенство-

вании...», а не для программы построения рыночной модели экономики. Кто мог оценить в то время уровень издержек и доходов железнодорожников на предмет его соответствия «нормальному», рыночному, или оптимальному, показателю? Этого никто не знал и знать не мог, прежде всего в силу того, что железные дороги в рынке еще не работали.

Более того, тарифная система российских железных дорог базировалась в то время на основе советской, а в той, как известно, транспортные тарифы формировались отнюдь не всегда в соответствии с себестоимостью и необходимым уровнем рентабельности, а часто исходя из соображений политической, социальной и экономической «котловой» целесообразности<sup>1</sup>. А поэтому те ценовые перекосы, которые в большей части промышленного сектора к тому времени уже ликвидировались вследствие работы по свободным ценам, в железнодорожном транспорте все еще сохранялись и не могли быть преодолены без разделения этого «котла» по видам деятельности. Кроме того, как свидетельствуют официальные данные, даже среднесетевая рентабельность по отношению к основным производственным и оборотным фондам в 1989 году оказалась уже на уровне 1956-го, а именно 6,5 процента<sup>2</sup>. При этом в 80-е годы примерно четверть бюджета железнодорожного транспорта составляли дотации, в частности, в виде поставок техники. Также нужно было учитывать, что за последние 40 советских лет уровень железнодорожных грузовых тарифов был понижен на 30%, в то время как оптовые цены в 1967-м и 1982 годах были значительно увеличены<sup>3</sup>. Это привело к снижению транспортной составляющей в конечной цене продукции.

То есть в процессе либерализации железнодорожной отрасли транспортные расходы производителей тех или иных товаров вполне могли не снизиться, как этого требовал Указ, а, наоборот, возрасти. (По крайней мере, на первоначальном этапе, пока еще не выведены из оборота нерентабельные бизнесы или активы.) В целом же расходы при перевозках одних

<sup>1</sup> См.: Лапидус Б. М. Указ. соч. С. 121.

<sup>2</sup> Там же. С. 123.

<sup>3</sup> Там же.

видов товаров могли увеличиться, других – сократиться, третьих – остаться без изменения – в зависимости от конъюнктуры рынка и платежеспособности перевозимых грузов.

В то же время провозглашение в программном документе цели «сокращения транспортных затрат» и «снижения тарифов» у всех клиентов железной дороги порождало соответствующие экономические ожидания, которые впоследствии постоянно сбивали с толку и железнодорожников, и промышленников. Сама постановка вопроса о заведомом снижении ставок или транспортной составляющей в цене продукции при переходе к рынку являлась неверной, можно сказать «антирыночной». Ведь механизм соответствия спроса и предложения в том и заключается, что цены базируются отнюдь не на некоей «объективной» себестоимости продукции, которой (вспомним Карла Менгера) просто не существует, но на потребительной стоимости, то есть полезности конкретного товара в данный момент и в данном месте. Провозглашенный в Указе подход был впоследствии неизменно понимаем грузовладельцами и даже многими чиновниками регулирующих ведомств как необходимость плоского снижения уровня тарифа на любую перевозку или его доли в цене груза. А дело оказывалось гораздо сложнее.

Конечно, развитие конкуренции ведет к тому, что цены начинают прижиматься к минимальному уровню рентабельности. Но если на рынок выходит производство, из которого выжимали все соки и при этом недофинансировали, то цены, скорее всего, первоначально возрастут, а не снизятся и лишь потом уже будут подчиняться давлению на них конкуренции. То есть правильнее было бы говорить не о сокращении, а об «оптимизации» издержек вследствие обособления видов деятельности и создания в них конкурентных отношений. Но, разумеется, такой вариант не устроил бы промышленников и к тому же был бы превратно истолкован уже самими железнодорожниками в свою пользу. Все это лишний раз доказывает, что рынок – это далеко не всегда инструмент, который нужен для чего-то такого, что каждый воспринимает по-своему, а, скорее, наиболее целесообразная форма существования хозяйственной жизни, имеющая в этом смысле самоценность и «самоцельность».

В целом в Указе Президента № 426 не было глубинного понимания транспорта в качестве самостоятельного бизнеса, а присутствовала главным образом цель максимально сократить вынужденные расходы на него другого бизнеса – промышленного.

Да, здесь впервые была поставлена задача структурной реформы железнодорожного транспорта. Однако никакого внутриотраслевого рынка на основании данной программы создать еще было нельзя. Намеки на рынок «операторов-перевозчиков» без разделения инфраструктуры и вагонов являлись делом бесперспективным. Документ не предусматривал даже разделения функций государственного управления и хозяйственной деятельности с выделением из МПС хозяйственного комплекса в той или иной форме собственности. Отрасль, согласно Указу, продолжала существовать в непонятном, не приемлемом для рыночной экономики симбиозе, включающем функции как правового регулирования, так и бизнеса. Его деятельность в таком виде даже не вписывалась бы в Гражданский кодекс РФ, что, естественно, порождало бы и далее массу проблем, прежде всего практических – по привлечению инвестиций, заключению договоров, использованию в своей деятельности элементарных рыночных методов управления издержками и доходами, выстраиванию деловых отношений с потенциальными конкурентами в сфере перевозок и ремонта и так далее.

Тем не менее Указ № 426 ставил задачу разработать некую дальнейшую программу реформирования. В постановке общей задачи проведения структурной реформы, а также в этом мостике к дальнейшей перспективе и заключалось его значение.

Как свидетельствовал являвшийся в то время исполнителем директором Ассоциации потребителей услуг транспорта Георгий Давыдов, после выхода Указа № 426 совещания у Ясина (который с марта 1997 года стал министром без портфеля по экономическим вопросам, внутренним и внешним инвестициям) стали проводиться на более регулярной основе и в более широком составе. В полемике участвовали первый заместитель министра путей сообщения Иван Беседин (а до

своего назначения министром и Николай Аксененко), руководитель Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению Петр Мостовой, депутат Государственной думы, президент Всероссийской ассоциации приватизируемых и частных предприятий Григорий Томчин, руководитель Федеральной службы по регулированию естественных монополий на транспорте Михаил Кислюк и его первый заместитель Сергей Лопарев, член Совета по промышленной политике и предпринимательству при Правительстве РФ Каха Бендукидзе и др.

Представители реформаторских политических кругов пытались направить преобразования в более радикальное русло и вслед за прошедшими к этому времени либеральными реформами в промышленности провести их и на железнодорожном транспорте. Однако против этого выступали представители не только МПС, но и целого ряда пользователей транспортных услуг, опасавшихся ухудшения своего экономического положения.

Георгий Давыдов, представлявший интересы прежде всего металлургических компаний, рассказывал впоследствии автору о дискуссиях той поры так: «На заседаниях этой рабочей группы было много реформаторов, которые не очень понимали суть железнодорожного транспорта, но хотели как-то его реформировать. Например, у Мостового, Бендукидзе и Лопухина (министра топлива и энергетики в 1991–1992 годах) просто руки чесались все поделить и провести структурное расчленение. Мы же выступали с идеей не трогать МПС как некий единый организм, а создать оптовый рынок или реформировать сбытовую часть, которую трансформировать в прозрачную систему взаимоотношений по реализации услуг и разыгрывать на конкурсах оптовые объемы перевозочной и другой работы. Грубо говоря, мы предлагали на базе ЦФТО сделать торговую площадку, механизм балансировки спроса и предложения. Тогда игра шла бы несомненно на понижение расходов МПС. Мы считали, что такой катализатор изменений, безусловно, выводил бы в дальнейшем на авансцену какие-то структуры, у которых возникала бы потребность перехода в перевозочную сферу, и она как бы проясняла, как надо далее реформировать основную деятельность, что в ней

изменять, вычленять и т. п. Ясин, кстати сказать, в то время нас поддерживал и пытался это дело продвинуть (как впоследствии и замминистра МАП Голомолзин). Но, к сожалению, всей реформаторской части эта идея была абсолютно не близка. Не встречала поддержки она и со стороны железнодорожников, потому что из теневой сферы отношения переводились бы в прозрачные, а это было никому не надо. МПС отстаивало свои идеи, которые заключались в том, чтобы выделить непрофильную, не связанную с перевозками сферу и на будущее поставить задачу по формированию чего-то подобного операторам под названием «грузовые компании». Поскольку у руководителей МПС терпения было много и профессиональный багаж побогаче, они постепенно умотали реформаторов и провели свою позицию с какими-то, может быть, небольшими нюансами, отражавшими точку зрения реформаторских сил».

8 ноября 1997 года был издан Указ Президента РФ № 1201 «О совершенствовании структуры железнодорожного транспорта РФ», который делал второй шаг по пути реформирования МПС. Речь шла «о выведении из структуры железнодорожного транспорта ремонтных и обслуживающих предприятий и подразделений, непосредственно не связанных с организацией движения железнодорожного транспорта и обеспечением безопасности железнодорожного движения». Правительству РФ предписывалось принять в этом направлении необходимые решения, а средства, полученные от приватизации выведенных предприятий направить в пределах ассигнований, предусмотренных федеральным бюджетом, на финансирование инвестиционных программ МПС.

Во исполнение данного Указа было принято Постановление Правительства РФ № 338 от 21 марта 1998 года «О реализации мер по совершенствованию структуры железнодорожного транспорта РФ», подписанное премьером Черномырдиным. Оно утверждало перечень государственных предприятий МПС, не связанных непосредственно с организацией движения и подлежащих приватизации. Всего в документе было указано 24 завода. В числе их были такие предприятия, как Астраханский тепловозоремонтный, Екатеринбургский

электровозоремонтный, Вологодский вагоноремонтный, Самарский электротехнический, Ишимский механический и другие заводы. Впоследствии Постановлением Правительства РФ № 550 от 20 мая 1999 г. данный перечень был дополнен еще примерно 40 предприятиями.

Это было начало реального разгосударствления хозяйственного комплекса МПС, предпринятое с хозяйственных единиц, непосредственно не занятых в перевозочной деятельности. Процесс, что называется, наконец-то пошел, хотя и с большим опозданием. Данные заводы, без сомнения, могли выйти на свободный рынок и начать свое экономическое оздоровление еще во второй половине 80-х годов.

Во исполнение же Указа № 426 была разработана Концепция структурной реформы федерального железнодорожного транспорта, утвержденная Постановлением Правительства № 448 от 15 мая 1998 года, подписанным уже новым премьером Сергеем Кириенко.

В ней, в частности, как и в Указе, декларировалось, что «для поддержания экономики России необходимо максимально снизить железнодорожные тарифы», поскольку после либерализации цен в 1992 году они росли более высокими темпами по сравнению с другими отраслями промышленности, вследствие чего «уровень транспортных расходов зачастую стал непосильным для многих предприятий промышленности». Также отмечалось, что наряду с этим «из-за сокращения объемов перевозок по железным дорогам и поступления доходов от них ухудшается состояние основных фондов предприятий железнодорожного транспорта». Из этого делался вывод о необходимости проведения структурной реформы, «основной целью которой является снижение совокупных народно-хозяйственных затрат на перевозки». (Любопытно, что Аксененко два года спустя на коллегии МПС говорил об обратной тенденции, а именно, что с 1991 по 1999 год тарифы на железнодорожные перевозки выросли в 23,5 раза, а цены на промышленную продукцию – в 36,7 раза.)

Достичь цели предлагалось на основе «создания условий для демонаполизации отдельных сфер деятельности железнодорожного транспорта и развития рыночной конкуренции, доступности инфраструктуры железных дорог для пользова-

телей различных форм собственности», сокращения затрат, финансируемых за счет тарифа, путем устранения перекрестного субсидирования различных видов перевозок, введения бюджетного финансирования затрат на удовлетворение общественных потребностей, создания противозатратного экономического механизма и т. д.

При этом подчеркивалось, что «важнейшим фактором снижения транспортных расходов является развитие конкуренции на железнодорожном транспорте».

Для реализации этого предполагалось поэтапно разделить монопольные и конкурентные виды деятельности, обеспечить взаимную гражданско-правовую ответственность между перевозчиками, владельцами подвижного состава, грузовладельцами и другими участниками перевозок, придать ряду предприятий организационно-правовую форму, позволяющую привлекать инвестиции, и др.

При этом предлагалось «сохранить административные механизмы воздействия на руководителей, отвечающих за выполнение основных организационных и производственных функций при осуществлении перевозочного процесса».

К конкурентным видам деятельности Концепция относил доставку грузов и пассажиров, услуги, оказываемые грузовыми и пассажирскими компаниями, и весь комплекс транспортно-экспедиционных услуг. В то же время авторы документа настаивали на том, что в среднесрочной перспективе следует воздерживаться от разделения монопольных и конкурентных видов деятельности у одних субъектов исходя из практической целесообразности.

В структурном плане Концепция предполагала сохранение за МПС функций как государственного, так и хозяйственного управления с рассмотрением в перспективе вопроса о создании «центральной железнодорожной компании по организации хозяйственной деятельности».

Пока же в результате реформирования планировалось создать такую структуру железнодорожного транспорта, в которую будут входить железные дороги, грузовые компании, компании дальних пассажирских перевозок, пригородные компании. При этом под грузовыми подразумевались такие организации, которые осуществляют доставку грузов, пре-

имущественно массовых, могут располагать собственным вагонным парком и другими основными фондами.

В Концепции также говорилось, что, кроме того, на железнодорожном транспорте осуществляется акционирование и приватизация предприятий по ремонту подвижного состава и производству запасных частей, строительных организаций, предприятий сельского хозяйства, иных организаций и объектов непрофильной сферы деятельности. Также указывалось, что из системы МПС выводятся объекты жилищно-коммунального хозяйства и социальной сферы (кроме профессионально-технических училищ, учреждений здравоохранения и сети общественного питания).

Предусматривалось, что первый этап реформы охватит 1998–1999 годы, второй продлится 4–5 лет, третий – «в зависимости от результатов». Нет надобности приводить подробную разбивку мероприятий по этапам, поскольку впоследствии практического значения это не имело.

Как в целом можно оценить принятую в 1998 году Концепцию? В первую очередь, как правовое продвижение некоей рыночной риторики в отношении прежде всего такого понятия, как «конкуренция на железнодорожном транспорте». В то же время относительно конкретных мер по реструктуризации отрасли здесь все было крайне слабо и нежизнеспособно. (Много слабее, чем в предложениях Анатолия Зайцева.) Так же, как и в Указе № 426, здесь почему-то не ставился главный вопрос (с чего начинается любая рыночная реформа) – о разделении функций государственного управления и хозяйственной деятельности. И что за фантомы представляли собой, например, декларируемые «грузовые компании» МПС? Это все было несерьезно, для галочки.

Но в документе, безусловно, имелась и конструктивная часть, касавшаяся приватизации непрофильных активов (хотя и с массой боязливых оговорок). Это была действительно необходимая рыночная мера, и в последующие годы активизировалась работа по выделению из МПС жилого фонда, образовательных и других социальных учреждений, а также непрофильных производственных мощностей.

Так, всего за 1997–1999 годы из 54,2 млн кв. м жилья, находившегося на балансе железных дорог, в муниципальную

собственность было передано 33,6 млн кв. м. За тот же период было выведено 403 школы, 882 дошкольных учреждения, 788 объектов торговли, сельского хозяйства, культурно-просветительных и спортивных учреждений<sup>1</sup>.

Однако в целом Постановление Правительства № 448 выполнено не было. Это была как бы разминка перед игрой, и в то же время приучение консервативных железнодорожников к идеям структурных перемен.

## Глава IX

### Аксененко: хочу с вами работать!

Для актера успех –  
всего лишь отсроченный провал.

*Грэм Грин*

Делай, что можешь, с тем,  
что имеешь, там, где ты есть.

*Теодор Рузвельт*

**Ф**адеев, комментируя начало своих отношений с Николаем Аксененко (которому он абсолютно не приходился никаким свояком, как об этом часто писали в прессе), рассказывал: «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 назначали 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 гово-

<sup>1</sup> Концепция развития структурной реформы железнодорожного транспорта России // Гудок. 2000. 8 сентября.

ря, заиграло. Затем Аксененко стал начальником Ленинград-Финляндского отделения, которое осуществляло огромные пригородные и грузовые перевозки. Он и в этой должности очень хорошо себя проявил<sup>1</sup>.

Однако можно смело утверждать, что когда Аксененко работал первым заместителем начальника Октябрьской дороги, ни у кого из работников управления магистрали и мысли не возникало, что это – будущий министр, более того, первый вице-премьер и кандидат в премьер-министры страны. В том числе и Анатолий Зайцев на вопрос автора, предвидел ли он когда-либо грядущий взлет Аксененко, уверенно ответил: «Нет, этого я никогда не предполагал». В ту пору Аксененко производил впечатление человека хотя и очень энергичного, постоянно настроенного на работу, но никак не политического деятеля или макроэкономического стратега, а исключительно командира-технолога дорожного уровня.

Некоторое время он поработал заместителем начальника дороги по экономике, но было очевидно, что его стихия – это двигать поезда, обеспечивать погрузку, ругаться со смежниками, строить по струнке личный состав и т. д. Присутствовать на его разборах полетов для неподготовленного человека было занятием непростым. Аксененко ничего не хотел слышать, сыпал ссылками на какие-то ведомые и неведомые должностные инструкции (которые, как все знали, на самом деле в полном объеме выполнять невозможно) и определял всем наказания по высшему разряду, абсолютно не желая входить ни в какие обстоятельства или нюансы. В то время казалось, для него вообще не существует такая категория, как живой человек, а есть лишь должность как соответствующий винтик в механизме железной дороги. От подчиненных он требовал всегда невозможного, перед лицом своих начальников был предельно исполнителен.

Сам он о подобных оценках своего стиля руководства, безусловно, знал, но считал, что именно так и нужно работать. Уходя с Октябрьской дороги в 1994 году в министерство на должность заместителя министра по пассажирским перевоз-

кам, на торжественном собрании, посвященном этим проводам, он, в частности, сказал: «Возможно, кто-то считает, что я был с вами излишне строг, но поверьте, это делалось для пользы дела, для достижения лучших результатов работы дороги».

В это самое время на одном из общесетевых селекторных совещаний министр Фадеев, разбирая работу пассажирского комплекса, сказал: «Ну, смотрите, вот сейчас приходит на должность заместителя министра Аксененко – так это весьма своеобразный руководитель. Я думаю, вам нужно очень хорошо подготовиться к совместной с ним деятельности».

И еще одна показательная характеристика. Первый вице-премьер Борис Немцов на заседании коллегии МПС 26 марта 1998 года сравнил Аксененко с наркомом Лазарем Кагановичем. Этим он хотел подчеркнуть его высокий потенциал как твердого, умеющего добиться и железной дисциплины, и минутного соблюдения графика движения поездов руководителя.

Между тем Фадеев в отношении карьерного роста Аксененко рассказывал о следующих перипетиях: «Когда Аксененко работал заместителем начальника Октябрьской дороги по экономике, я ему говорю – какой ты экономист?! Давай, готовься на начальника дороги. И переговорил с Лужковым, что хочу пригласить на Московскую железную дорогу Аксененко. Тот выставляет условие: пусть поработает прежде пару лет заместителем министра. Я согласился, и мы назначаем Аксененко (который уже к этому времени был первым замом начальника Октябрьской Зайцева) заместителем министра по пассажирским перевозкам. Но когда подошел срок ставить Аксененко начальником Московской, тут меня отправляют в отставку».

Надо признать, что, поднимаясь по карьерной лестнице, Аксененко, несомненно, интеллектуально рос вместе с расширением своих должностных горизонтов. Например, на Октябрьской дороге он практически никогда не встречался с прессой, а во время редких исключений из этого правила вел себя крайне скованно и набирал у журналистов почти всегда лишь отрицательные очки. Например, газета «Санкт-Петербургские ведомости» даже написала 21 апреля 1998 года:

<sup>1</sup> Гурьев А. Я люблю инакомыслящих : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2007. № 8.

«Среди журналистов сложилось впечатление, что Николай Емельянович не любит общаться с прессой».

Однако впоследствии в должности министра и первого вице-премьера он дал огромное количество живых интервью, причем отвечал на любые вопросы, совершенно без подготовки, вполне по-деловому и с отличным знанием предмета. Разумеется, способность давать интервью и внятно отвечать на вопросы еще не характеризуют человека как готового деятеля государственного масштаба, но тем не менее.

Кстати, Аксененко не стал мстить журналистам за подготовку и публикацию интервью с Виктором Лобко, хотя и позвонил по этому поводу главному редактору «Октябрьской магистрали» Валерию Авилову. Тот предложил ему высказаться на страницах газеты свою позицию по всем необходимым вопросам. Интервью состоялось, и вопрос был исчерпан. Разве что сам Лобко был вынужден после ухода Зайцева также уволиться, однако ему предложили работу в Смольном.

Аксененко стал министром в апреле 1997 года, когда трудности переходного периода в экономике страны пока не были преодолены, а на железных дорогах в смысле реструктуризации бизнесов и формирования рынка еще ничего не предпринималось. Но это было время младореформаторов, и тот заряд на реформы, который они пытались внести в работу Правительства, Аксененко воспринял и сохранил практически на все время своей работы.

Объемы перевозок и соответственно доходы продолжали снижаться. Экономике страны в это время захлестнули неплатежи. Денег не было ни у промышленных предприятий, ни у транспортников, ни у государства. Процветала допотопная система натурального обмена. Бартер стал на железной дороге обычным делом, как и регулярные задержки заработной платы.

Особенно сложная ситуация сложилась с низкоплатежными грузами, в частности углем, который составлял более четверти всех объемов перевозок. Кузбасс выдавал на-гора продукцию, но чтобы ее продать, нужно было сначала заплатить железной дороге за перевозку. Денег на это не было, в результате у угольщиков возникало затоваривание, у же-

лезнодорожников – падение объемов, и у всех – обвал доходов.

Аксененко сумел в 1997 году заключить с угледобывающими предприятиями генеральное соглашение, согласно которому на перевозки угля стали применяться так называемые исключительные, или пониженные, тарифы. Казалось бы, доходов будет еще меньше, но на самом деле большое (до 50–60%) снижение ставок позволило сдвинуть ситуацию с мертвой точки. Уголь пошел, механизм товарооборота заработал, реальные доходы стали расти. В дальнейшем спецставки стали применяться на перевозки и других грузов. То есть Аксененко проявил себя здесь без преувеличения как смелый рыночник в макроэкономическом масштабе, хотя потом только ленивый не обвинял его в том, что введение исключительных тарифов породило благоприятную почву для коррупции и на этом, дескать, были сделаны миллиардные состояния.

В поисках объемов для железной дороги Аксененко использовал, конечно, и методы прямого административного давления. Вот картина, например, одного из совещаний с крупнейшими грузовладельцами и экспедиторами Северо-Запада, которое Аксененко провел в Санкт-Петербурге. Он сидел за столом один, как бы в президиуме, а перед ним лежал не блокнот и не папка, а просто одиночный листок бумаги. В зале находилось человек пятьдесят руководителей предприятий. Министр поочередно поднимал их и спрашивал, на сколько процентов они смогут увеличить объемы предъявляемых к перевозке грузов. Те, словно они были подчиненными министра путей сообщения, а не промышленными боссами, рапортовали и называли свои цифры, например: на 5%. Аксененко записывал цифру на листок, потом упирал свой абсолютно непроницаемый взор в руководителя (удав – кролик) и бесстрастно спрашивал: «А на 10% сможете?» «Постараемся», – скорее по инерции, нежели осознанно, и с неодолимым желанием поскорее сесть отвечал босс, думая, наверное, что сейчас его поблагодарят и отпустят с миром. Но Аксененко продолжал: «Я спрашиваю не о старании вашем, а сделаете или нет?» «Сделаем», – мямлил руководитель, настороженно следя, как Аксененко опять записывает что-то на листке,

снова поднимает на него взгляд Терминатора и совершенно без каких-либо товарищеских или отеческих ноток в голосе спрашивает: «А на 15% сможете?»

Бизнесмен начинал понимать – надо что-то делать, потому что то, что сейчас пишется на листке, прямо после сощещания будет просто передано в одну из экспедиторских компаний, созданную здесь же в Питере самим же Аксененко, через которую и «привлечется» данный груз на Октябрьскую дорогу. Конечно, никакой подписи грузоотправителя там нет, но есть автограф министра или как бы им самим составленный и утвержденный протокол заседания. И если времена в смысле ответственности изменились, то, скорее всего, в худшую сторону, ибо на партсобрание теперь хоть и не вызовут, а вот «на счетчик» поставить могут, раз обещал министру – делай! Грузовладелец встряхивался и начинал в полном соответствии с рыночными временами торговаться: дескать, мне бы ставочку скинуть, да вот процентик-то у экспедитора не великоват ли?

Тогда Аксененко с негодующим видом взрывался: «Вот только начинаем говорить о серьезном, государственном деле повышения объемов перевозок, преодолении взаимных неплатежей, создании условий для выплаты налогов, и тут сразу (при этом он делал несколько презрительный и даже насмешливый вид государственного человека, вынужденного иметь дело с несознательными элементами) начинается какой-то торг! Какой-то неуместный начинается торг!» И затем опять: «А столько-то сможете?» – и снова по кругу.

Нужно еще раз подчеркнуть, что Аксененко пришлось работать в переходный период. Как уже говорилось, для этого времени было характерно то, что многие руководители в системе МПС уже с начала 90-х годов учреждали транспортные фирмы и становились бизнесменами, но только в основном «полуподпольными». Зачастую это были чисто личные предпринимательские проекты железнодорожных начальников. Но в целом ряде случаев создание таких компаний (как и предоставление тарифных скидок) диктовалось требованием дня организовывать железнодорожные перевозки в соответствии с новыми рыночными реалиями в промышленном секторе. Однако соответствующая нормативная база на железной

дороге еще отсутствовала и все получалось на грани фола, заканчиваясь не то перекачиванием денег из государственного кармана в частный, не то воровством, не то ловкачеством – никто не мог бы это определить ввиду отсутствия ясных правил игры.

В связи с этим практически на всем протяжении правления Аксененко его преследовали всяческие скандалы, разоблачения в СМИ, претензии со стороны компетентных государственных органов. «Схема расхищения государственной казны известна с петровских времен: к бюджетному монополисту, погрязшему в долгах, присасывается коммерческий паразит. Дальше все идет по сюжету дедушки Крылова про вершки и корешки: убытки – государственной организации, прибыль – коммерческой», – писали, например, «Новые известия» в статье «Крупнейшего должника России грабят дети его начальников». В материале описывались схемы работы созданных в системе МПС крупных коммерческих фирм, которые возглавляли родственники железнодорожных руководителей (например, генеральный директор ЗАО «ПФГ «Евросиб СПб» Сергей Аксененко доводился министру племянником), а также назывались внушительные суммы возможного полученного ущерба для государства<sup>1</sup>.

Несколькими днями раньше «Известия» опубликовали статью «Министерство жен, сыновей и племянников», где наряду с перечислением родственных отношений в системе МПС и созданных под ее крышей частных фирм резко критиковалась и политика предоставления тарифных скидок. «Особого разговора заслуживает практика валютно-тарифного комитета МПС, – писала газета, – который, будучи по своей природе коммерческой структурой, присвоил себе право предоставлять спецставки и скидки на грузовые перевозки таким же коммерческим предприятиям, входящим в систему МПС. Льготы на перевозки одним давали, другим в этом отказывали. Классическим примером стало предоставление льготного тарифа на перевозку кемеровского угля и кокса для загрузки металлургических гигантов в Тульской области»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Новые известия. 1997. 29 ноября.

<sup>2</sup> Известия. 1997. 24 ноября.

Резонанс от этих и других статей был достаточно большим. Ксерокопии материалов быстро расходились по всей сети. Но, как очень быстро выяснилось, в публикациях только часть была правдой. «Новым известиям» пришлось писать опровержение на свою статью под заголовком «Вначале была справка. И справка была ложью». В нем сообщалось о целом ряде опубликованных недостоверных данных, касавшихся конкретных лиц, а также приводились сведения о действенных мерах МПС в 1997 году по упорядочению деятельности коммерческих фрахтовых структур. «Редакция сожалеет о том, – отмечалось в статье, – что, поддавшись общему увлечению компроматом, отнеслась с излишним доверием к материалу из солидных вроде бы источников своего внештатного автора»<sup>1</sup>. Как крайне поверхностную, не говоря уже о большом количестве неточностей, можно было охарактеризовать и статью в «Известиях». Однако результат бывал полностью в соответствии с анекдотом: то ли он украл, то ли у него украли, но осадок остался.

Периодически пресса «наезжала» на такие созданные с участием «клана Аксененко» (то есть его сына Рустама, племянника Сергея, старого сослуживца Игоря Найвольты и др.) компании, как Transrail Holding AG (Швейцария), ЗАО «Ирис-тон», ЗАО «Евросиб СПб», ЗАО «Балтийская строительная компания», ОАО «ТрансТелеКом» и др. Однако все-таки следует признать, что помимо щеголяния такими новыми и не всем понятными словами, как «опционы», «дисконты», «аффилированные структуры» и другие, ничего толкового в смысле компромата в материалах, как правило, не сообщалось.

Разумеется, как и большинство крупных руководителей того времени, Аксененко при первой же возможности создавал всяческие частные предприятия. Конечно, уже по факту своего рождения они объективно получали преимущества над аналогичными фирмами, к которым не имели отношения ни сам Аксененко, ни его родственники.

Но общая ситуация явно говорила, кричала о том, что надо быстрее приступать к действительно масштабной структурной реформе железнодорожного транспорта, предполагаю-

<sup>1</sup> Новые известия. 1997. 9 декабря.

щей приведение его в соответствие с существующими в стране гражданско-правовыми и экономическими отношениями. Аксененко это, несомненно, очень хорошо понимал и насколько позволяла политическая обстановка, дело это продвигал, хотя и действуя, разумеется, преимущественно в узковедомственных интересах МПС.

Полностью интересами своей отрасли Аксененко руководствовался и в неординарных ситуациях, например, после дефолта 17 августа 1998 года. Ввиду резкого падения рубля МПС стало стремительно терять доходы от перевозок экспортно-импортных грузов при их оплате рублями. Аксененко, невзирая на то, законно ли он поступает, издал 5 сентября знаменитую телеграмму № 722, согласно которой оплата международных грузов начислялась только в валюте (в швейцарских франках). Это позволило предотвратить разорение железной дороги, хотя и вызвало в дальнейшем многолетние судебные тяжбы.

После отставки Евгения Примакова начался звездный час Николая Аксененко. Сначала произошла известная история с «загогулиной», когда Аксененко в мечтах уже, наверное, видел себя премьером России. По имеющимся данным, решение об отставке Примакова Ельцин принял 7 мая 1999 года. Среди кандидатур будущего главы Правительства назывались министр внутренних дел Сергей Степашин, Николай Аксененко и лидер фракции «Яблоко» в Госдуме Григорий Явлинский. 11 мая в аппарате Президента было заготовлено два проекта указа: один – о назначении Аксененко, другой – Степашина<sup>1</sup>. Насколько можно судить, Ельцину первоначально более импонировал Аксененко. В книге «Президентский марафон» он так описывает этот момент и характеризует своего фаворита. «Итак, кто у меня в списке сейчас? Николай Аксененко, министр путей сообщения. Тоже хороший запасной игрок. Опять он в моей «премьерской картотеке». Аксененко вроде бы по всем статьям подходит. Решительный, твердый, обаятельный, знает, как с людьми говорить, прошел долгий трудовой путь, поднялся,

<sup>1</sup> Клочков И. Шестидневная война // Власть. 1999. 18 мая (№ 19).

что называется, от земли. Сильный руководитель. Однако Дума изначально относится к нему неприязненно, встречает в штыки. Это хороший вариант, чтобы заранее разозлить, раздражить Думу. Подготовить ее к конфронтации. А потом выдать ей совсем другую кандидатуру»<sup>1</sup>.

Очевидно, что на Аксененко ориентировалась определенная часть окружения Президента. В частности, известно, что его кандидатуру активно лоббировали Татьяна Дьяченко, Роман Абрамович и Александр Мамут. Высказывались также предположения, что Аксененко продвигается главным образом благодаря Борису Березовскому. Сам глава МПС подобные утверждения всегда отвергал, заявляя, что с Березовским он почти не знаком и все это – необоснованные происки<sup>2</sup>. (В этой связи интересно мнение Александра Шохина, который в январе 2000 года в одном из интервью на вопрос: «Говорят, что члены нынешнего Правительства проходили вначале через консультации с Березовским и Чубайсом?» – отвечал: «Судя по майским 1999 года заявлениям Степашина, Чубайса, – действительно это было так. Каждый рвал на себе рубаху и говорил: этого я поставил. Чубайс говорил – Степашин мой, Березовский говорил – Аксененко мой... Кабинет был поделен на две части, и ходила даже такая шутка, что членам Правительства для удобства общения с народом лучше таблички вешать: «человек Березовского», «человек Чубайса» и просто «человек»<sup>3</sup>.)

Однако кандидатура Аксененко крайне не устраивала другие группировки, поддерживающие Ельцина, и прежде всего команду младореформаторов во главе с Чубайсом и Грефом. В некоторых источниках утверждается, что «благодаря суровому ночному разговору Чубайса с Таней, Валей и Ромой премьером стал Степашин»<sup>4</sup>. К тому же, как совершенно верно указывается в мемуарах Ельцина, легко было предсказать, что прохождение члена «семьи» Аксененко через Думу – дело весьма проблематичное. Явно можно было прогнозировать в

<sup>1</sup> Ельцин Б. Н. Президентский марафон. М., 2000. С. 311.

<sup>2</sup> Труд. 2001. 23 октября.

<sup>3</sup> Соловьев В. Русская рулетка. М., 2006. С. 299.

<sup>4</sup> Колесников А. Неизвестный Чубайс. С. 138–139.

случае с попыткой провалить эту кандидатуру через Думу и шквал настоящей обструкции в СМИ. Разумеется, пресса была в значительной степени под контролем олигархов, но все дело в том, что разных, а получение заказов из разных источников – это и есть один из признаков свободы. Совершенно очевидно, что сами журналисты (как и интеллигенция в целом) никогда не относились к Аксененко как к политику, что называется всерьез. В их глазах он всегда оставался выскочкой – всего лишь «кондуктором», «старшим машинистом» и неким проявлением чудачеств Ельцина.

В результате в мае 1999 года решение было принято в пользу более нейтрального Степашина, устраивающего и Думу, и Чубайса. Однако Ельцин решил все-таки действительно потрепать нервы ненавистной Думе, которая буквально накануне, 13–15 мая, провела процедуру его импичмента. (Необходимых конституционных трехсот голосов ни по одному из пяти вопросов набрать не удалось, но большинство проголосовало все-таки против Ельцина. То есть, если судить не по закону, а по справедливости, парламент высказал Президенту страны недоверие.)

17 мая Ельцин в письменном виде представил парламентариям кандидатуру Степашина, а в телефонном разговоре с председателем Думы Селезневым назвал фамилию Аксененко. Спикер тут же сообщил об этом депутатам. Представитель Президента в Думе Котенков попытался опровергнуть эту информацию, на что Селезнев ответил: «Я только что разговаривал с Президентом. Я сегодня с чистыми ушами. Была названа фамилия Аксененко». Позднее ситуация разрешилась, а в Администрации Президента пояснили, что тот оговорился<sup>1</sup>.

В прессе публиковалась следующая версия всего этого инцидента со ссылкой на безымянный источник в Администрации Президента. «Татьяна Дьяченко зашла к отцу, и при ней Ельцин действительно позвонил Селезневу. Когда же она вышла, то Борис Николаевич послал адъютанта забрать Указ на Аксененко, который сам при Татьяне подписал и отправил в Думу. Говорят, что, еще не зная этого, Татьяна Бо-

<sup>1</sup> Федоров В., Цуладзе А. Эпоха Путина. Тайны и загадки «кремлевского двора». М., 2003. С. 76.

рисовна позвонила Аксененко и сказала, чтобы тот открывал шампанское»<sup>1</sup>. Сам Ельцин в мемуарах назвал свой ход «загогулиной».

Тем не менее 12 мая 1999 года Аксененко был назначен первым вице-премьером, курирующим реальный сектор экономики. Короткое время с 29 мая по 16 сентября 1999 года министром путей сообщения был бывший начальник Западно-Сибирской железной дороги Владимир Старостенко. При этом Аксененко очень колебался, выбирая преемника. Фадеев впоследствии рассказывал, что в тот день, когда нужно было принимать решение, Аксененко ему несколько раз звонил и спрашивал, когда он приедет в Москву (тот был в объезде на дороге). «Я чувствовал, что он хотел бы предложить мне вновь возглавить МПС, но что-то его удерживает. В результате он все-таки остановился на кандидатуре Старостенко», – говорил Фадеев. Автор спросил его: «Может быть, он предвидел, что если придется уходить с поста первого вице-преьера опять на МПС, то ему морально легче будет «подвинуть» Старостенко, нежели Вас?» «Очень может быть», – ответил Фадеев.

На один из вопросов журналистов о том, чем он конкретно будет теперь заниматься в роли первого вице-преьера, Аксененко произнес ставшую затем крылатой фразу: «Я считаю, что мне теперь до всего должно быть дело». Будучи первым заместителем Степашина, Аксененко держался подчеркнуто независимо, открыто демонстрируя по целому ряду вопросов свое особое мнение. Летом 1999 года в прессе отчетливо просматривалась организованная кампания по личному пиару Аксененко. В этот же период он был награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» III степени.

Нет сомнения, что это время подчиненные Аксененко запомнили как отнюдь не лучшее в своей жизни. Первый вице-премьер стремился перенести в новую должность свои прежние методы работы, сплошь и рядом распекая какого-нибудь замминистра или вице-губернатора такими словами: «Да если бы вы работали в той системе, в какой работал я, от вас бы уже давно ничего не оставили!».

Наряду с этим в Правительстве Степашина опять появились представители партии младореформаторов, удаленные из исполнительной власти после августа 1998-го. Ключевые посты в экономическом блоке получили Виктор Христенко, Илья Южанов, Герман Греф, Алексей Кудрин.

Лето 1999 года стало вторым после весны 1997-го периодом наступления либеральных идей. Подготовленная в Центре стратегических исследований по руководством Германа Грефа Стратегия развития РФ до 2010 года имела девятистраничный раздел «Структурные преобразования системы железнодорожного транспорта» и пять специальных пунктов в прилагавшейся Программе приоритетных мер (2000–2004 гг.). Здесь были обозначены такие меры, как изменение законодательства, разделение функций государственного управления и хозяйственной деятельности, выделение из МПС хозяйствующего субъекта, закрытие малодейственных линий, дотирование пригорода из местных бюджетов и др. Вот где уже просматривался рынок!

9 августа был снят с поста Степашин, и 16 августа премьером стал глава Федеральной службы безопасности Владимир Путин. Аксененко сразу решил подстраховаться и возвратил себе пост министра, совмещая его с должностью первого вице-преьера. Для подготовки путей к отступлению были все основания. Деятельность первого вице-преьера, как считалось, не сумевшего за три месяца добиться заметных успехов, вызывала уже разочарование даже внутри «семьи», включая самого Ельцина. Интересно, что, по неофициальной информации, Степашин во время своей отставки настоятельно рекомендовал Путину добиваться увольнения Аксененко из Правительства<sup>1</sup>.

19 декабря 1999 года состоялись выборы в Государственную думу, результаты которых были следующие: КПРФ – 89 мест, «Единство» – 82, «Отечество» – «Вся Россия» – 47, ЛДПР – 16, СПС – 32, «Яблоко» – 21, «Народный депутат» – 58, «Регионы России» – 40, Аграрии – 42<sup>2</sup>. Данный расклад весьма

<sup>1</sup> Железнодорожная стрелка // Профиль. 2001. 30 октября.

<sup>1</sup> Федоров В., Цуладзе А. Указ. соч. С. 93.

<sup>2</sup> История России : хронологический справочник. М., 2003. С. 121.

важен для истории реформы, потому что именно этой Госдуме довелось принимать новое железнодорожное законодательство. Расстановка политических сил для этого впервые за время существования Госдумы в целом была благоприятной. Большинство здесь имели либералы и прагматики. Сорвать то или иное прогрессивное решение коммунисты и их союзники теперь уже не могли.

Представляя нового премьера, Ельцин, в частности, характеризовал его как лидера, который способен «консолидировать общество», «опираясь на самые широкие политические силы, обеспечить продолжение реформ в России», а также «сплотить вокруг себя тех, кому в новом, XXI веке предстоит обновлять великую Россию». Дума с первого захода утвердила кандидатуру Путина в качестве Председателя Правительства.

Наименее прочными при формировании нового кабинета министров представлялись позиции первого вице-премьера Николая Аксененко и министра топлива и энергетики Виктора Калюжного. Сам факт выбора Ельциным кандидатуры Путина словно бы публично говорил о его разочаровании в Аксененко. Однако новый премьер ограничился лишь небольшими изменениями, заменив министров юстиции и природных ресурсов. Также у Аксененко был теперь несколько пониженный статус, уравненный с первым вице-премьером Виктором Христенко. Позднее стало очевидно, что Путин не стремился в тот момент сформировать собственный кабинет ввиду пока еще недостаточного политического веса, а предпочитал в свойственной ему политической манере выждать и сохранить на время ровные отношения с обоими крыльями пропрезидентской коалиции – «семейной» и «младореформаторской» группировками.

31 декабря 1999 года первый Президент Российской Федерации Борис Ельцин подал в отставку, назначив и. о. Президента и таким образом своим преемником Владимира Путина. Россия вступила в новую эпоху. 26 марта 2000 года Путин выиграл досрочные президентские выборы, получив в первом туре 52,77 процента голосов избирателей. Молодой, интеллигентный, без крайностей и надрывов, непьющий и спортивный, не связанный тесно и зримо ни с одной из по-

литических группировок, умудрявшийся совмещать в одном лице державничество и либерализм, – Путин сразу завоевал значительную популярность у населения, причем разных его слоев. С ним люди стали связывать надежды на выход из бурной и довольно «лихой» эпохи давно утратившего популярность Ельцина.

Аксененко всячески стремился показать свою лояльность Путину, однако тот, став и. о. Президента с хорошими шансами на победу в президентских выборах, 10 января 2000 года снял его с поста первого вице-премьера, оставив, тем не менее, министром путей сообщения.

Аксененко опять сосредоточил свою деятельность на железной дороге. При этом зимой 1999/2000 года его жизнь омрачалась не только неясностью своей дальнейшей судьбы ввиду политических перемен, но и борьбой с очередным непокорным начальником Октябрьской дороги – теперь уже бывшим своим протеже – Александром Кузнецовым. Последний не оправдал надежд Аксененко и стал по целому ряду аспектов иметь отличное от министра мнение, пытаясь действовать по-своему. Весь конец 1999 года они находились в контрах, похожих на историю с Зайцевым. Как говорил потом сам Кузнецов, «когда я со всем соглашался, все было хорошо, как только стал задавать вопросы, – ситуация изменилась».

26 января 2000 года произошла авария с пассажирским поездом № 612 на линии Москва – Санкт-Петербург (Торбино – Мстинский Мост), в результате которой погиб помощник машиниста. Причиной была неисправность системы новой сигнализации (приемника автоблокировки с тональными цепями), которую там тогда внедряли по решению МПС для скоростного движения. Но Аксененко решил воспользоваться этим предлогом и устроил целую серию заседаний коллегии МПС по безопасности движения с «избиением» Кузнецова и самой Октябрьской дороги. 15 февраля министр предложил начальнику дороги уйти по собственному желанию, но тот отказался.

Любопытно, что Кузнецову весьма симпатизировал Фадеев. В частности, он вспоминал: «Я его просто натурально тогда защищал и лично просил Аксененко не сни-

мать. Николай Емельянович практически уже поддался на мои уговоры перед самой коллегией. Я позвонил Кузнецову и сказал: Саша, теперь все зависит только от тебя, от того, как ты доложишь на коллегии ситуацию. Главное, не лезь на рожон. Состоялась коллегия, Кузнецов сначала говорил вроде красиво, признавал свои упущения, но вдруг в конце как начал разделять все эти проекты, что они, дескать, сделаны безграмотно, что новая автобликоровка была не опробована, например, на савеловском ходу, а ее сразу установили на главный и т. д. и т. п. Аксененко его вроде как останавливает, а тот еще пуще. То есть он дал понять, что стоит как бы выше всей коллегии, и тогда я понял, что дело безнадежно проиграно».

Поскольку сам Аксененко уволить Кузнецова не мог, он отстранил его от занимаемой должности и возложил исполнение обязанностей начальника дороги «на период до принятия решения Правительством» на заместителя министра путей сообщения Александра Мишарина. Формулировка была такова: «За серьезные недостатки в управлении Октябрьской железной дорогой и обеспечении безопасности движения поездов, снижение требовательности к своим заместителям, руководителям служб и отделений дороги, ухудшение технологической и исполнительской дисциплины на предприятиях дороги и допущенное крушение пассажирского поезда с тяжелыми последствиями»<sup>1</sup>. Впоследствии «Внешюрколлегия» прокомментировала, что «в российском законодательстве не существует ни одного закона или иного нормативного документа, разрешающего министру путей сообщения «отстранять» от должности начальника железной дороги». Однако тогда прием сработал.

Кузнецов ушел на больничный и начал оказывать Аксененко сопротивление. В частности, именно в тот момент общественность стала узнавать (и эти сведения потом долго еще перекочевывали из одного издания в другое), что Кузнецов был достаточно близко знаком с Путиным по совместной работе в Санкт-Петербурге и что, дескать, даже не так давно их неоднократно можно было видеть вместе в спортзале и т. д.

<sup>1</sup> Приказ МПС РФ № 169 от 17.02.2000 г.

Мишарин при этом сидел в том самом запасном кабинете, в котором при возвратившемся Зайцеве томился оказавшийся не у дел Морозов. То есть кабинет стал традиционно служить для каких-то неформальных руководящих должностей в управлении Октябрьской дороги. Коллективу магистрали опять пришлось жить в условиях двоевластия, потому что было снова неясно, кто же на сегодня все-таки более легитимный начальник дороги – Мишарин или Кузнецов?

Тем не менее Аксененко все же добился решения Правительства об увольнении Кузнецова, который затем работал первым заместителем полномочного представителя Президента в СЗФО, а после этого руководил департаментом по координации видов транспорта в Министерстве транспорта. Кузнецов судился с Аксененко по поводу своего несправедливого увольнения и в конце концов достиг того, что формулировка была заменена на «по личной просьбе».

В марте 2000 года начальником Октябрьской дороги Аксененко поставил 59-летнего, крайне жесткого и обладающего каким-то очень непривычным для Санкт-Петербурга азиатским менталитетом Геннадия Комарова, возглавлявшего до этого с 1988 года Восточно-Сибирскую железную дорогу. (В 1992 году Фадеев предлагал ему пост первого заместителя министра, но тот отказался<sup>1</sup>.) Тем самым непокорные «октябрюта» были, наконец, сломлены.

<sup>1</sup> Фадеев Г. Указ. соч. С. 51.

## Глава X

# Кто не с нами, тот против нас

Дерзнуть и простые люди могут не раз,  
но не все способны  
в нужное время так поступать.

*Иоанн Златоуст*

Реформы находятся на таком этапе,  
на котором они не видны.

*Виктор Черномырдин*

**М**ежду тем условия для того, чтобы все-таки начать реальную реформу железнодорожного транспорта, все более созрели. Во-первых, с приходом Путина стабилизировалась политическая ситуация. Во-вторых, с 1999 года промышленные показатели вследствие проведенных ранее рыночных реформ стали уверенно расти, соответственно увеличились объемы перевозок. Если в 1998 году падение погрузки на железнодорожном транспорте составило 6%, а грузооборота – 7%<sup>1</sup>, то по итогам 1999 года погрузка выросла на 13,5%, грузооборот – на 17,7%, пассажирооборот – на 11%. Аналогичная тенденция сохранилась и в 2000 году. В первом полугодии погрузка увеличилась по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 15,6%, грузооборот – на 16,5%, пассажирооборот – на 26,6%.

Однако наряду с этим угрожающими темпами продолжал возрастать уровень износа основных фондов железнодорожных предприятий. С 1992 по 1999 год он увеличился с 36% до 55%. При этом износ верхнего строения пути вырос до 69%, электровозов – до 63%, тепловозов – до 71%, грузовых вагонов

– до 59%, пассажирских – до 49%<sup>1</sup>. Это требовало изыскания принципиально новых, именно рыночных подходов к вопросу привлечения инвестиций на железнодорожный транспорт.

К середине 2000 года в МПС был разработан проект Концепции развития структурной реформы железнодорожного транспорта России. Этим занималась рабочая группа под руководством первого заместителя министра путей сообщения Александра Мишарина. В июне причастные провели итоговое обсуждение проекта Концепции на заседании в Сочи, а 25 июля состоялось еще одно совещание в Москве уже с участием министра экономического развития и торговли Германа Грефа и руководителя Рабочего центра экономических реформ при Правительстве РФ Владимира Мау.

16 августа Аксененко представил проект Концепции на коллегии МПС. Его аргументация строилась в основном на том, что отрасль нуждается в инвестициях, а в силу своего правового статуса не имеет современных инвестиционных инструментов. При этом Аксененко отметил как парадокс такое положение, когда «самое государственное» из хозяйственных министерств, МПС получает от бюджета наименьшую сумму средств на капвложения. В частности, он подчеркивал: «Сегодня в силу сложившихся условий и механизмов пути привлечения сторонних инвестиций в отрасль практически отсутствуют. ... Итоговый вывод такой: привлечение инвестиционных ресурсов невозможно без преобразования железных дорог из государственных унитарных предприятий в хозяйственное общество. Это серьезная и глубокая реформа, так как изменяются организационно-правовые основы железнодорожного транспорта».

Также он обратил внимание на круг проблем, связанных с необходимостью усиления мотивации труда и повышения эффективности работы отрасли, сказав, что «связь оплаты труда с конечными финансовыми результатами деятельности предприятий сегодня весьма ограничена».

И третий момент, упомянутый министром в качестве предпосылок реформы, заключался в том, что Правительство

<sup>1</sup>Лapidус Б. М. Указ. соч. С. 16–17.

<sup>1</sup>Концепция развития структурной реформы железнодорожного транспорта России // Гудок. 2000. 8 сентября.

одобрило стратегическую программу развития страны. «В области экономики этот документ ориентирует на дальнейшее углубление и совершенствование рыночных инструментов и механизмов, развитие конкурентной среды и конкурентоспособности отечественных предприятий, использование новых достижений менеджмента», – указывал Аксененко и пояснял, что без преобразования МПС отрасль просто не сможет работать в качественно новых реалиях.

«Если и дальше затягивать с осуществлением назревших преобразований или вести их робко, непоследовательно, – предупреждал министр, – то через несколько лет отрасль неминуемо столкнется с весьма серьезными, острыми проблемами». Он объяснял, что она вынуждена будет свернуть планы обновления производственной базы и социальные программы. «Под вопросом окажется способность справляться с растущими требованиями к объему и качеству перевозок, возможность проводить взвешенную тарифную политику. В результате из фактора роста экономики железнодорожный транспорт станет ее тормозом», – пугал эмпээсовских ветеранов министр.

И еще раз четко указывал выход: «Чтобы избежать всего этого, требуется глубокое и достаточно быстрое реформирование нашей отрасли, лежащее в русле общих экономических реформ, осуществляемых в стране. Соответственно нужна и новая Концепция, на основе которой будет строиться работа по практическому осуществлению реформы железных дорог. Неумение или нежелание изменяться в соответствии с требованиями времени представляет для железнодорожного транспорта большую опасность, чем сами изменения, какими бы сложными они ни были».

При этом в качестве самого главного организационно-правового момента реформы Аксененко называл разделение функций государственного и хозяйственного управления, создание на базе активов МПС хозяйствующего субъекта в форме акционерного общества.

Это были, безусловно, здравые и понятные идеи, звучащие из уст главы МПС впервые после начала перестройки. При этом Аксененко знал, с кем имеет дело, и честно предупреждал: «Некоторые работники относятся к реформе, мягко говоря, сдержанно, потому что они просто привыкли к нынешней

системе организации и управления, чувствуют себя в ней комфортно и поэтому не хотят серьезных и глубоких преобразований. С такими работниками, если они не пожелают включиться в работу по созданию эффективного механизма функционирования отрасли в условиях реформирования, придется расставаться»<sup>1</sup>.

Интересно, что в проекте доклада, первоначально подготовленном аппаратом для руководства МПС в связи с Концепцией (автору довелось познакомиться с ним накануне коллегии в служебном порядке), содержалась еще одна совершенно знаменательная мысль: «Если в 1997–1998 годах начало реализации структурной реформы на федеральном железнодорожном транспорте было инициировано в интересах, прежде всего, предприятий-потребителей услуг железнодорожников, то к началу 2000 года активизация структурной реформы в железнодорожной отрасли стала ее внутренней потребностью».

То есть до начала 2000-го железнодорожники смотрели на необходимость реформы, прописанную в Указе № 426 от 28 апреля 1997 года, а затем в Постановлении Правительства № 448 от 15 мая 1998 года, в основном все-таки как на некую «блажь» пользователей услуг МПС. Отсюда и откровенное нежелание радикальных перемен. И только когда основные фонды железных дорог настолько износились, что стала очевидной перспектива в самом ближайшем будущем поставить перевозки грузов, что называется, «на колени», в МПС заговорили о «внутренних потребностях» и необходимости коренных преобразований. Правда, Аксененко это место в свое выступление на коллегии 16 августа не включил. Может быть, втайне думал, что стань он министром путей сообщения не в 1997-м, а в 1992 году, то и продвигаемая им реформа железнодорожного транспорта началась бы уже тогда? Вполне возможно. Аксененко умел чувствовать веяние времени и действовать в его духе.

В этой связи очень характерно, что также выступавший на коллегии 16 августа Фадеев в качестве основного своего предложения высказал требование зафиксировать в Концепции гарантии однозначного возврата отрасли к исходному состоянию, в случае если все оговариваемые в документе условия для

<sup>1</sup> Железнодорожный транспорт. 2000. № 9. С. 4.

создания акционерного общества «РЖД» не будут выполнены. При этом Фадеев назвал ряд ключевых позиций, которые, по его мнению, определяли возможность проведения реформы: единство и неделимость существующей инфраструктуры, 100% акций ОАО «РЖД» в собственности у государства без права продажи, сдачи в залог и иного отчуждения, законодательное ограничение оборота имущества, закрепление обязательного выполнения перевозок для государственных нужд. Как потом выяснилось со всей очевидностью, все эти принципы, действительно закрепленные в пакете новых законов, просто запирали развитие ОАО «РЖД» как бизнес-структуры и обрекали ее на недостаточно эффективную в коммерческом отношении работу.

Выступал на коллегии, в частности, и лидер думской фракции «Союза правых сил» Борис Немцов. «Ныне в России осталось лишь два министерства, где еще совмещаются функции государственного управления и хозяйствования. Это МПС и Минатомэнерго. И тот факт, что железнодорожники из этого списка решили выйти самостоятельно, без какого-либо давления извне, я считаю очень положительным», – похвалил он Аксененко. Но в то же время откровенно признал, что не совсем пока понимает: каковы, согласно Концепции, взаимоотношения новых операторских компаний с железными дорогами и как вообще будет создаваться конкурентная среда на рынке грузовых перевозок. Эти вопросы Немцов порекомендовал более четко и детально осветить в документе при доработке и заверил Аксененко, что фракция СПС в Госдуме окажет реформе всяческую поддержку. Также Немцов сообщил, что поддерживает идею в ходе реформирования объединить деятельность всех видов транспорта под эгидой нового большого Министерства путей сообщения<sup>1</sup>. Немцову с менталитетом типичного либерала и демократа, вероятно, настолько претил консервативный дух старой гвардии МПС, что он считал бы весьма полезным влить в эти ветхие меха вино новое, нимало не заботясь о том, что потом с ними станется.

После июльской коллегии Аксененко много сил приложил к делу пропаганды реформаторских идей, отнюдь не всегда на-

ходя понимание со стороны общества. В качестве любопытной иллюстрации этому можно привести состоявшуюся в январе 2001 года в Красноярске конференцию объединения «Сибирское соглашение», включавшего глав администраций субъектов Федерации от Томска до Иркутска. Участвовавший в форуме Эдуард Поддавашкин, который с июля 2000 года работал в компании «РУСАЛ», вспоминал по этому поводу: «На конференции состоялось одно из первых публичных выступлений Аксененко с идеями реформы. Я участвовал как представитель пользователей услуг железнодорожного транспорта и выступил против реформирования. В частности, мы считали, что в результате планируемых преобразований тарифы на перевозку не снизятся, а качество перевозок не улучшится. Мы также опасались, что будет нарушена централизация управления перевозками, ухудшится безопасность и т. д. Николай Емельянович такое мое выступление воспринял очень болезненно. В своем заключительном слове он сказал, что я думаю только о своем кармане, а не об интересах экономики в целом, и как бы пристыдил меня как бывшего заместителя министра путей сообщения. Но надо отметить, что и все губернаторы, кроме Тулеева, также высказывались очень критически. После той конференции мне стало понятно, что Аксененко спешит взять реформу в свои руки, так как понимает, что иначе для отрасли будет еще хуже».

Итак, как же формулировались основные цели, задачи и организационные принципы реформы в новой Концепции?

Основной целью развития структурной реформы железнодорожного транспорта признавалось «обеспечение возрастающих объемов перевозок грузов и пассажиров за счет обновления производственно-технической базы, усиления мотивации работников железнодорожного транспорта в повышении эффективности работы всех его звеньев, улучшения качества перевозок и безопасности движения».

Важнейшими задачами при этом были признаны следующие: обеспечение правовой базы функционирования железнодорожного транспорта в условиях рыночной экономики или приведение ее в соответствие с действующим гражданским законодательством; создание благоприятных условий для привлечения инвестиций; обеспечение финансовой прозрачности

<sup>1</sup> Гудок. 2000. 18 августа.

всех видов деятельности; создание мотивационных механизмов; « поэтапная демонополизация услуг железнодорожного транспорта ».

Среди основных принципов реформы можно назвать: разделение функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности; сохранение единства железных дорог; сохранение государственного контроля; обеспечение полного возмещения экономически обоснованных затрат; обеспечение дотаций пассажирских перевозок; обеспечение равного доступа компаний-перевозчиков к инфраструктуре; « четкое разграничение в системе железнодорожного транспорта естественно-монопольной и конкурентной (потенциально-конкурентной) сфер деятельности » с дерегулированием цен в последней. При этом интересно отметить, что к монополюющей сфере была отнесена только деятельность инфраструктуры, а к потенциально-конкурентной – все остальное, включая даже перевозки грузов и пассажиров.

Организационные преобразования мыслились следующим образом. Из МПС выводится хозяйственный комплекс в форме открытого акционерного общества со 100%-ным государственным капиталом – компания « Российские железные дороги », – акции которого не подлежат никаким рыночным операциям. Территориальные железные дороги входят в корпорацию на правах филиалов, причем начальники дорог являются по должности вице-президентами компании и членами правления. Имущество пассажирского комплекса дальнего следования передается в филиал « Федеральная дирекция по обслуживанию пассажиров в дальнем следовании », которая после принятия механизма бюджетного дотирования пассажирских перевозок может быть выделена в дочернюю компанию. В ОАО не войдут непрофильные предприятия. На втором этапе из компании выделяются заводы по ремонту и производству подвижного состава, технических средств и т. д. Компания будет централизованно осуществлять управление перевозочным процессом, сквозное бюджетное планирование (бюджетирование), материально-техническое снабжение, управление кадрами и др.

МПС сохраняется как орган государственного управления, причем не только в железнодорожной отрасли, а в сфере

транспорта вообще. Министерство осуществляет проведение государственной политики, реформу, нормативное и техническое регулирование, надзор, лицензирование и т. д.

Предложения в области ценообразования на железнодорожном транспорте предусматривали разделение тарифа на инфраструктурную и вагонную составляющие. Первая устанавливается Прейскурантом и предполагает выделение начально-конечных и движущих операций. Вторая по мере развития конкурентного сектора дерегулируется с широким применением дифференцированных предельных уровней тарифа, инвестиционных скидок и т. д.

В сфере инвестиционной политики предлагались наряду с прочими такие шаги, как бюджетные ссуды, выпуск внутренних и внешних облигационных займов, привлечение кредитов банков с использованием залога части имущества компании (например, акций дочерних обществ или под государственные гарантии), сдача в аренду или продажа имущества, продажа части акций компаний-перевозчиков и предприятий неосновной деятельности, выделенных в виде дочерних обществ.

Реформирование предполагалось провести в три этапа. Первый – 2000–2001 гг., в основном подготовительный в области правовой базы. Создание грузовых операторских компаний, в том числе контейнерной. Второй – 2002–2004 гг. Выделение ОАО «РЖД», разделение в нем балансов инфраструктуры и перевозок, создание пассажирского филиала, введение двухставочного тарифа и др. Третий этап – 2005 год и далее. Частичная продажа акций дочерних структур. Создание пассажирской компании со стопроцентным капиталом ОАО «РЖД» и других пассажирских компаний на прибыльных направлениях. « Пассажирские и операторские грузовые компании-перевозчики, выделенные из ОАО «РЖД» или созданные отдельно, постепенно формируют конкурентный сектор в сфере железнодорожного транспорта », – говорилось в документе.

Прогноз социально-экономических результатов преобразований предусматривал к 2006–2007 годам достижение основной цели реформы, в частности двукратный рост инвестиций и производительности труда, приближение основных показателей работы железнодорожного транспорта к уровню 1992 года,

полуторакратное увеличение заработной платы и др. Контингент работающих, который составлял тогда 1,5 млн человек, предполагалось уменьшить на 25%.

Следует обратить внимание на то, что сами авторы Концепции главное видели в следующем: «Существо реформы, ее организационный аспект состоит в выделении из МПС России хозяйствующего субъекта со статусом юридического лица, в которое железные дороги войдут как обособленные подразделения».

Каким образом в целом можно оценить данную Концепцию? Проект делал по сравнению с предыдущим документом большой шаг вперед, поскольку предусматривал приватизацию железных дорог в форме акционирования в компанию со стопроцентным государственным капиталом. Также следует отметить весьма конструктивные предложения Концепции по выделению вагонной составляющей тарифов, ибо это был реальный шаг к перспективе их дерегулирования и установления в конкурентных сегментах свободного ценообразования. Этому же, разумеется, служила и сама декларация разграничения деятельности железнодорожного транспорта на естественно-монопольную и конкурентную сферу.

В то же время как внутриведомственный проект Концепция очень поверхностно отражала будущие механизмы строительства рынка железнодорожных перевозок, делая это больше по обязанности, чем по убеждению. Ее дух состоял в том, чтобы формировать рыночные отношения не внутри отрасли, а, скорее, как-то подстроиться, приспособиться к капитализму внешнему, остаться по возможности монополистом, который просто имеет больше рычагов и хозяйственных инструментов, нежели МПС.

В экономических министерствах – Минэкономразвития и МАП – проект документа поддержан не был. В то же время поговаривали, что Аксененко уже заручился поддержкой руководителя Администрации Президента Александра Волошина, который этот план воспринял, дескать, без особых возражений<sup>1</sup>. Однако ни один из членов президентской Администрации или

<sup>1</sup> Власть. 2001. 29 мая. С. 22.

Правительства публично на защиту представленной Концепции не встал.

Премьер Михаил Касьянов поддержал Германа Грефа и Илью Южанова (МАП), дав 19 октября поручение серьезно доработать проект с участием заинтересованных ведомств. Через некоторое время он, кстати, так прокомментировал этот момент: «Несколько месяцев назад три министра готовы были друг другу глотки перегрызть. Они никак не могли договориться о том, что и как делать с железнодорожным транспортом. А сейчас я их помирил, и они дружно работают на реформу МПС»<sup>1</sup>.

9 ноября 2000 года проект Концепции был рассмотрен на заседании Правительства. По итогам дискуссии приняли решение одобрить цели и принципы реформы, но поручить МПС с причастными ведомствами и привлечением консультантов до 1 апреля 2001 года доработать Концепцию и создать проект Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте. Сразу после заседания к прессе вышли Аксененко и Греф. Они заявили, что никакого противостояния МПС и либеральных министерств по поводу Концепции нет, и всячески пытались выказать обоюдное миролюбие. Греф даже сказал МПС комплимент о том, что оно постоянно стремилось идти на сближение позиций.

Однако было очевидно, что если Минэкономразвития и МАП пытаются направить железнодорожный транспорт на создание рынка перевозок, то железнодорожников при этом интересует лишь создание акционерной компании на базе активов МПС, не более того.

<sup>1</sup> Там же.

## Глава XI

**А вот и программка!**

Правительственное решение проблемы  
обычно хуже самой проблемы.

*Милтон Фридман*

Цель, достигнуть которой невозможно,  
и поставлена была, очевидно, неправильно.

*Блез Паскаль*

**В** начале зимы 2000/2001 года началась работа силами целого ряда специалистов над Программой структурной реформы на железнодорожном транспорте. Для разработки дееспособного документа в конце ноября была создана межведомственная рабочая группа под сопредседательством Аксененко и Грефа. 26 декабря 2000 года прошло ее организационное заседание, на котором были утверждены состав и регламент работы, согласован план проекта Программы, сделаны предложения по привлечению консалтинговых компаний. В рабочую группу вошли представители заинтересованных министерств и ведомств, а также аудиторско-консалтинговых компаний «Современные бизнес-технологии», Arthur Andersen (аудитор МПС) и McKinsey.

Позиция Минэкономразвития и МАП (их представляли замминистры Андрей Шаронов и Анатолий Голомолзин) заключалась в том, что нужно решительнее идти на организационно-правовое выделение бизнесов и видов деятельности из МПС и создание конкурентной среды. Причем многие наблюдатели как раз и ожидали, что консультанты в целом поддержат скорее эту линию, нежели более консервативную, предлагаемую МПС. Но этого не случилось. Консультанты рекомендовали не спешить со сроками и непременно соблюдать последовательность определенных шагов в принятом направлении.

Анатолий Голомолзин впоследствии рассказал автору о сути имевших место разногласий следующее: «Было несколько позиций, по которым мы расходились с нашими коллегами из МПС. При этом мы исходили, прежде всего, из требований антимонопольного законодательства. Одно из них – это запрет на осуществление хозяйственных и властных функций, прописанный в законе «О конкуренции». Согласно первоначальному проекту Программы предполагалось, что такое разделение будет происходить на третьем этапе реформы. Однако мы полагали, что совмещение функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности никак не может способствовать формированию конкурентных отношений, и выступали за то, чтобы такое разделение произошло уже на первом этапе. Данное предложение было поддержано.

Второе, о чем шла дискуссия, это вопрос, создавать ли единый хозяйствующий субъект, или же сразу формировать холдинг. Мы настаивали на холдинге. При этом МАП не выступало за то, чтобы принимались какие-то революционные шаги о немедленном выделении, например, перевозочного бизнеса. Однако уже тогда в системе МПС существовали предприятия, имевшие статус юридических лиц, и мы полагали, что объединять их в единый хозяйствующий субъект и делать филиалами совершенно нецелесообразно. Здесь мы, опять-таки, основывались на антимонопольном законодательстве и на опыте рассматриваемых в МАП дел. Ну, например, существовали Муромский и Новосибирский стрелочные заводы: первый как независимое предприятие, второй – в системе МПС со статусом юридического лица. Раньше имелась возможность сопоставлять условия их деятельности. Но после того как Новосибирский завод стал филиалом, у него уже не было отдельного самостоятельного баланса, и мы не могли подсчитать затраты, выручку, доходность и т. д., то есть сопоставить условия конкуренции. И в этом смысле результаты уже всегда были predeterminedены, поскольку единый хозяйствующий субъект имеет возможность перераспределить у себя ресурсы и обеспечить программу развития какого-либо из филиалов за счет всей сети. Соответственно, говорить о рыночном ценообразовании или равных условиях конкуренции здесь нельзя. Плюс на то время уже был известен перечень субъектов, которые пред-

полагалось затем выводить из состава ОАО «РЖД». Поэтому включать их в компанию с тем, чтобы вскоре принимать обратное решение об обособлении, по нашему пониманию, было непродуктивно и требовало дополнительных средств. Но наша позиция поддержана не была, и в итоге было потеряно пять лет на то, чтобы сначала объединять, а потом снова реструктуризировать.

Еще один элемент дискуссии заключался в том, что мы настаивали на сохранении единой и неделимой инфраструктуры, выступая против того, чтобы реформа шла по пути создания самостоятельных железных дорог, которые могли бы между собой конкурировать. В результате вариант формирования конкуренции вертикально интегрированных компаний был оставлен на последующую дискуссию на третьем этапе реформы, хотя были иностранные консультанты, которые утверждали, что такая конкуренция возможна уже сегодня, приводя пример США.

И последнее, о чем мы еще говорили, это о необходимости постоянного анализа рынка и подведения итогов реализации принятых решений. Вышли на завершение, например, второго этапа – нужно сказать, что получилось, а что нет, какие рыночные механизмы хотели создать и какие создали, какие сферы реально могут предложить условия конкуренции, какие не могут и т. д. Но если на первом этапе существовала Правительственная комиссия по структурной реформе, то в 2004 году ее не стало. Она, быть может, была и недостаточно гибким инструментом, но тем не менее позволяла привлекать к обсуждению важнейших вопросов представителей всех сторон транспортного рынка. Впоследствии были созданы экспертные советы при ведомствах, но сказать, что у реформы осталась площадка, где в комплексе сходятся все точки зрения и идет обсуждение по совокупности всех вопросов, – нельзя. В отличие, например, от реформы электроэнергетики.

В целом же Голомолзин констатировал, что на этапе работы Программы структурной реформы уровень публичности обсуждения ее основных положений был, по его мнению, достаточно высок, проводились постоянные дискуссии с участием заинтересованных ведомств и привлеченных экспертов, где Программа формировалась и прорабатывалась шаг за ша-

гом. «При этом у МПС был свой интерес, и они хотели, конечно, сохранить все по максимуму. Анна Григорьевна Белова<sup>1</sup> выступала в то время еще как консультант, но способный для участия в публичных дискуссиях трансформировать понимание того, кого она консультирует», – отметил Голомолзин.

Автор поинтересовался, каким у него было тогда видение механизма обособления не только ремонтных, строительных, машиностроительных и других бизнесов, но и уже непосредственно перевозочных или операторских компаний. Голомолзин рассказал: «Было понятно, что в холдинге должна быть инфраструктурная компания, однако все-таки относительно вот этого водораздела между владельцем инфраструктуры и перевозчиком или перевозчиком и оператором, конечно, полной ясности еще не было, при этом главным образом не доставало правовой определенности относительно, например, статуса оператора подвижного состава. Но существовало много других бизнесов, которые уже тогда могли быть организационно обособленными. Мы записали в наших требованиях, что МПС, как минимум, должно было сформировать перечень компаний, которые следует организационно обособить уже на первом этапе. Это было бы не только совершенно безущербно для кого бы то ни было, но и дало бы повышение прозрачности и эффективности хозяйственной деятельности. А вот то, что юрилица вошли в единый хозяйствующий субъект, имело как раз отрицательный эффект. Это усложнило не только процесс реформирования, но и саму хозяйственную деятельность».

<sup>1</sup> Белова Анна Григорьевна родилась в 1961 году в г. Александровске Сахалинской области. В 1984 г. окончила Московский инженерно-физический институт, в 1989 г. – аспирантуру НИИ приборостроения, также получила высшее экономическое образование по специальности «финансы и кредит» в 2000 г. С 1993 г. возглавляла московское представительство международной консалтинговой компании Booz Allen & Hamilton, отвечала за развитие бизнеса в России и СНГ. Одновременно в 1994–1996 гг. была председателем транспортного комитета Американской торгово-промышленной палаты (ТПП), в 1996–1998 гг. – заместителем председателя совета директоров Американской ТПП в России. С 1998 г. занимала должность заместителя генерального директора аудиторской фирмы «Юникон/МС», затем была одним из руководителей консалтинговой компании «Современные бизнес-технологии»; весной 2001 г. участвовала в создании новой фирмы – «Развитие бизнес-систем», консультировавшей, в частности, МПС. С августа 2001 г. – заместитель министра путей сообщения по реформированию. С октября 2003 г. по декабрь 2005 г. – вице-президент ОАО «РЖД». Затем первый заместитель генерального директора ОАО «Техснабэкспорт», советник руководителя Росатома. С ноября 2007 г. – заместитель генерального директора – директор по стратегии и корпоративному развитию ОАО «СУЭК». Кандидат экономических наук.

Автор спросил Голомолзина: «Можно ли в таком случае полагать, что на этапе принятия Программы структурной реформы со стороны государственных органов власти не достало политической воли для того, чтобы направить реформу железнодорожного транспорта по более радикальному и целесообразному пути в смысле реструктуризации имущественного комплекса МПС?» Голомолзин ответил следующим образом: «Это, наверное, подходит под понятие «действие бездействием» органов власти. Реформирование могло пойти не обязательно по более радикальному пути, а я бы так сказал – по пути очевидных решений. Здесь надо вспомнить прежде всего и последовавшую уже после принятия Программы совершенно непродуктивную дискуссию по поводу постановления Правительства об операторах, результатом которой было не развитие, а, наоборот, сжатие этого потенциально как нельзя более плодотворного сегмента рынка. Ведь в 2007 году признали, что именно это направление будет, по крайней мере в ближайшие годы, являться определяющим в формировании конкурентной среды в сфере перевозок. Но это могло быть признано и гораздо раньше. То есть с нормальным ходом реформирования здесь произошла задержка. И это, конечно, не та ситуация, когда хочется радоваться, что твой прогноз сбывается». В целом Голомолзин характеризовал Программу как «умеренно консервативную».

Член рабочей группы и один из авторов Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте Анна Белова придерживалась по ряду моментов несколько иной позиции. В частности, она вспоминала: «Когда в октябре 2000 года Программу отправили на доработку, задача консультантов состояла не в том, чтобы перетянуть канат на чью-то сторону. Компромисс был возможен только на почве поиска реальных инструментов, полезных для экономики и государства. Поэтому единственно возможным решением была выработка оптимальной регуляторной модели, которая отвечала бы во времени на ряд очень специализированных вопросов при том или другом развитии ситуации. В рамках разработки регуляторной модели мы действительно проанализировали все плюсы и минусы каждого из ведомственных вариантов. Поэтому я не устаю ответственно заявлять: немедленная нарезка бизнесов, которые

сегодня не являются независимыми и самостоятельными, когда никто не знает, сколько стоит доходная и расходная часть любого из железнодорожных бизнесов, – это путь в никуда. Эта модель ни операционно не будет работать, ни финансово мы не сможем ничего подсчитать. Поэтому нормальный путь – это попытаться на первом этапе в рамках единой системы поставить счетчики. Лишь после этого можно сказать, жизнеспособен ли каждый из бизнесов. ... А взять и расплосовать систему – это все равно что повернуть в фарш то, что вы потом никогда не соберете назад. Главное – не принимать необдуманных необратимых решений. Мы шаг за шагом создадим конкурентный бизнес, выделим его. На следующем этапе нужен четкий бизнес-план для каждого выделяемого бизнеса. Иначе это волонтаризм, что весьма рискованно для экономики. Мы думали и спорили об этом единой командой с Андреем Шароновым, Анатолием Голомолзиным»<sup>1</sup>.

К весне проект Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте был написан. 3 марта 2001 года в Центре стратегических разработок состоялось заседание рабочей группы, а 5 марта прошла пресс-конференция, на которой Аксененко объявил о достигнутом с Минэкономразвития соглашении относительно документа. В пресс-конференции приняли участие: от Arthur Andersen – Томас Келли, от McKinsey – Томас Верасто, а от компании «Современные бизнес-технологии» – Анна Белова, – которые комментировали основные положения документа. Характерно, что, представляя тогда еще малоизвестную Белову, Аксененко отрекомендовал ее так: «Это одна из немногих людей в стране, которая знает о предстоящей реформе МПС все»<sup>2</sup>. Выступающие консультанты много говорили о том, что только при постепенном вычленении разных видов бизнеса из монополии можно добиться оптимального результата. Томас Верасто, в частности, утверждал: «Задача любой программы реформирования – сбалансировать нужные темпы и возможные риски». Консультанты сообщили, что ни МПС, ни экономика России в целом пока не готовы к резкому и полноценному преобразованию системы железнодорожного

<sup>1</sup>Ведомости. 2001. 3 сентября.

<sup>2</sup>Коммерсант. 2001. 30 августа.

транспорта. Поэтому сначала будут предприняты беспроигрышные шаги, полезные при любом развитии ситуации и создающие условия для отделения разных видов бизнеса. Также консультанты определили, что для нормального обновления железным дорогам понадобится 760 млрд рублей<sup>1</sup>.

Аксененко резюмировал: «Именно такой здравый подход является для нас крайне важным. Сначала надо построить условия для отделения видов бизнеса, а потом уже отделить»<sup>2</sup>.

13 марта 2001 года состоялись парламентские слушания проекта Программы с участием Аксененко. А 30 марта МПС и МЭРТ направили в Правительство Программу структурной реформы на железнодорожном транспорте.

12 апреля 2001 года на заседании Правительства представленные материалы в целом были одобрены и принято решение после устранения некоторых замечаний к маю представить проекты Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте и Указа Президента о реализации реформы.

27 апреля на расширенной коллегии МПС с участием представителей федеральных властных структур и ряда губернаторов Аксененко заявил, что «реформа получила одобрение общества, Правительства и Госсовета» и «теперь пришло время в деталях заняться преобразованиями». То есть министр как бы официально объявил о начале реформирования. Начальник Московской железной дороги Геннадий Фадеев не преминул произнести на этой коллегии свое знаменитое «не навреди!».

18 мая 2001 года Касьянов подписал Постановление Правительства РФ № 384 «О Программе структурной реформы на железнодорожном транспорте» – базовый документ для реформирования МПС. Несколько позже, 23 июля, были внесены соответствующие изменения в Указ Президента № 426 от 28 апреля 1997 года «Об основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий».

23 мая Аксененко устроил пресс-конференцию, где, в частности, напомнил как о необходимости развития рынка внутри отрасли, так и о безусловной важности, по его мнению, соблюдения принципа «не навреди!». (Очень любопытен в этой связи

<sup>1</sup> Новая газета. 2001. 12–18 марта.

<sup>2</sup> Коммерсант. 2001. 6 марта.

афоризм писателя Леонида Леонидова: «Нет ничего бесполезнее безвредного».)

Поскольку текст самой Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте является общедоступным, а также впоследствии комментируется в различных соответствующих главах книги, представляется целесообразным остановиться лишь на самой общей характеристике этого документа.

Основная организационная идея Программы состояла в создании на базе имущественного комплекса МПС акционерного общества со стопроцентным государственным капиталом «Российские железные дороги» и последующим выделением из него дочерних компаний, осуществляющих отдельные виды деятельности. При этом главным содержанием реформирования следует признать разделение монопольного и конкурентных видов деятельности с организацией в последних рыночных отношений.

На первом этапе (2001–2002 гг.), который объявлялся «подготовительным», предлагалось создать новую правовую базу и разделить функции государственного регулирования и хозяйственного управления. Для этого из МПС выделялся имущественный комплекс и создавалось ОАО «Российские железные дороги».

Второй этап (2003–2005 гг.) предполагал, что в этот период из ОАО «РЖД» будут выделены в дочерние компании такие виды деятельности, как дальние и пригородные пассажирские перевозки, транзитные, интермодальные (контейнерные) и рефрижераторные грузовые перевозки, ремонт технических средств и производство запасных частей, а также иные неосновные виды деятельности с их последующей частичной продажей.

Третий этап реформы был рассчитан на 2006–2010 годы. Его целью объявлялось «создание развитого конкурентного рынка железнодорожных перевозок». Он предусматривал то, что основная часть (60% и более) парка грузовых вагонов будет принадлежать независимым компаниям, а также активизируется приток частных капиталов в локомотивную тягу, получит развитие конкуренция в сфере грузовых и пассажирских перевозок, будет осуществлена продажа акций ремонтных дочерних компаний ОАО «РЖД» и др. При этом в Программе указы-

валось, что именно на третьем этапе должна быть произведена как «оценка целесообразности и способов полного организационного отделения инфраструктуры от перевозочной деятельности (если условия, при которых возможно такое отделение, достигнуты на этом этапе)», так и «оценка возможности создания нескольких конкурирующих между собой вертикально интегрированных железнодорожных компаний».

То есть в целом ход формирования рыночной структуры на железнодорожном транспорте мыслился следующим образом. Сначала из МПС выделяется государственная акционерная компания в виде единого хозяйствующего субъекта, который выполняет все основные виды деятельности (эксплуатация инфраструктуры, грузовые и пассажирские перевозки, локомотивная тяга, ремонт, строительство и др.). Параллельно естественным путем идет создание частных независимых грузовых компаний-операторов, владеющих подвижным составом, которые как бы конкурируют с ОАО «РЖД» в сфере предоставления вагонов под перевозку.

Далее из ОАО «РЖД» выделяются дочерние компании в разных видах деятельности, которые конкурируют с частными в своих сферах. Одновременно происходит переход к свободному ценообразованию в конкурентных секторах. При этом практически весь принадлежавший ранее МПС подвижной состав (за исключением фитинговых платформ и рефрижераторов) пока остается у ОАО «РЖД». Также и инфраструктура пока единая, с регулируемыми государством тарифами. На третьем этапе делается оценка – следует ли разделить инфраструктурный и перевозочный виды деятельности, то есть передать из ОАО «РЖД» в самостоятельные компании подвижной состав, а также возможно ли сформировать несколько конкурирующих вертикально интегрированных компаний.

Итак, каковы же были положительные, рациональные моменты у принятой Программы реформы в общем контексте необходимости построения на железнодорожном транспорте рынка? Пожалуй, единственный прорыв состоял прежде всего в том, что делался шаг вперед по сравнению с «социалистическим» законом «О федеральном железнодорожном транспорте» 1995 года, который, напомним, запрещал приватизацию в дан-

ной отрасли, а следовательно, и в целом формирование здесь рыночной среды. Наконец-то, спустя почти 10 лет после начала реформ в России, была реально поставлена задача акционирования железных дорог в той или иной форме.

Каковы были самые явные недостатки Программы? В первую очередь, это касалось провозглашаемых целей. В документе говорилось: «Целями структурной реформы на железнодорожном транспорте являются: повышение устойчивости работы железнодорожного транспорта, его доступности, безопасности и качества предоставляемых им услуг для обеспечения единого экономического пространства страны и общенационального экономического развития; формирование единой гармоничной транспортной системы страны; снижение совокупных народно-хозяйственных затрат на перевозки грузов железнодорожным транспортом; удовлетворение растущего спроса на услуги, предоставляемые железнодорожным транспортом».

Здесь только последнюю цель можно признать соответствующей рыночному мышлению. Все остальное по-прежнему словно списано из какого-нибудь программного документа Коммунистической партии. Что такое «устойчивость»? Это планово-социалистическая категория, когда надо – не надо, но ежегодно производится столько-то запланированных вещей по такой-то установленной цене. В рынке как раз в таком понимании все неустойчиво и определяется спросом. Не будет достаточного платежеспособного спроса, значит отменят поезд, закроют малодетальный участок, уволят часть людей и т. д. Это неприятно, но только так могут выживать хозяйственные организмы. Не случайно после принятия в США в 1980 году Акта Стаггерса, либерализовавшего деятельность железных дорог, их протяженность сократилась на треть! (Зато аналогично возросла и эффективность работы.)

Что такое «доступность»? В рынке есть понятие «платежеспособность». Плати рентабельную для перевозчика цену и езжай, пожалуйста, туда, куда он тебя согласится увезти. Если же нет денег – о чем тогда может идти речь? О чем угодно, только не о рынке. За перевозку кто-то должен заплатить, и «доступность» здесь является настоящей демагогией.

«Безопасность» – это, конечно, важная категория. Но все-му есть свой предел, допуски, приемлемые уровни рисков и т. д. Дело состоит в том, что само понятие «предпринимательство» основано на определенных рисках. Стремление к сокращению издержек, достижению нового качества услуг, погоня потребителя за экономией времени и т. д. их очень часто повышает. Самолеты разбиваются чаще, чем поезда, но люди, ценящие время, тем не менее рискуют. Самый простой способ повысить безопасность – это либо вообще никуда ничего не возить, либо делать это с самой минимальной скоростью при самой минимальной плотности движения и таких затратах на безопасность, которые сделают перевозку практически нерентабельной. Повышение конкурентного предложения в сфере транспорта, к сожалению, не будет означать и обязательного вследствие этого повышения безопасности. Недаром на фондовом рынке в применении к ценным бумагам понятия «доходность» и «безопасность» обратно пропорциональны, и это – очень показательное сравнение.

«Единое экономическое пространство страны, общенациональное экономическое развитие, формирование единой гармоничной транспортной системы страны». Когда в экономике говорят «единый», всегда можно предположить, что здесь идут от рынка, а не к нему. Рынок – это разнообразие и соревнование разных систем и элементов, а не единообразие.

Но, как уже аналогично говорилось по поводу Указа № 426, самая интересная цель – это «снижение совокупных народнохозяйственных затрат на перевозки грузов железнодорожным транспортом». Может ли это произойти в условиях, когда железнодорожный транспорт сначала (при советской власти) жил на четверть своего бюджета за счет государственных средств, а потом полтора десятка лет вообще недофинансировался и уже стоял перед опасной чертой? За счет чего же он при переходе к рынку снизит свои издержки? Понятно, немножко можно ужаться за счет освобождения от социалки. Но это мелочи.

Есть и еще один момент. Если спрос на железнодорожные перевозки не удовлетворяется, то будут ли регулярно снижать свои тарифы железнодорожные перевозчики в условиях свободного ценообразования? Наоборот, они будут повышать их до того уровня, который заплатит грузоотправитель, и до-

полнительные доходы (при условии конкуренции) направят в наращивание своих мощностей. (В точности так и происходило потом после образования дочерних акционерных обществ «Рефсервис», «ТрансКонтейнер» и Первая грузовая компания). И это не говоря уже о том, что сама дорогостоящая реструктуризация имущественного комплекса, а также и возникающие затем дополнительные накладные расходы также явно не способствуют изначальному снижению народно-хозяйственных затрат.

Вместе с тем переход к рыночному ценообразованию в условиях конкуренции будет, несомненно, оптимизировать затраты транспортников и устанавливать справедливые цены, уравнивающие спрос и предложение. Оптимизировать, а не снижать одномоментно по причине перехода к рынку, как это можно ожидать от Программы реформы. Этот нонсенс впоследствии породил множество необоснованных недоумений со стороны экономически слабо образованной части грузовладельцев, давая им возможность при каждом удобном случае критиковать реформу за то, что она не выполняет своих целей – на самом деле в этом отношении весьма утопических.

Единственно здравые моменты в целях Программы – это ожидание прописанного роста качества услуг и «удовлетворения растущего спроса на услуги, предоставляемые железнодорожным транспортом». Это действительно рыночная цель.

Однако, как видим, вредного в целеполагании было больше, чем полезного. И основной негатив заключался даже не в утопиях, а в том, что такие цели создавали возможность в любой момент утверждать, что раз они не выполняются, то реформа реализуется неудачно и должна быть скорректирована. Но, поистине, чтобы выполнить поставленные Программой цели, нужно было не переходить к рынку, а возвращаться назад в сталинскую эпоху. Единственное утешение было в том, что в России у всех уже в крови привычка к демагогии в государственных документах, а поэтому оставалась надежда, что многие отнесутся к этому подобным образом и на сей раз. Зато у тех, у кого необходимо, все это притупит их коммунистическую бдительность. И между прочим, так и произошло.

А какова же может быть действительно здравая цель рыночных преобразований на железнодорожном транспорте?

Очевидно, это создание условий для свободного развития транспортного бизнеса. И все. В этом плане очень характерна формулировка Президента РФ Владимира Путина. Говоря в конце 2007 г. на Съезде железнодорожников о «системных реформах в железнодорожном хозяйстве», он подчеркнул, что «их главная цель – сформировать в отрасли действительно рыночную, открытую и конкурентную среду». А в начале 2008 года вице-президент по корпоративному управлению ОАО «РЖД» Валерий Решетников давал на одной из конференций уже следующую дефиницию: «Основная цель реформы – повышение эффективности железнодорожного транспорта путем развития конкуренции, повышения финансовой прозрачности и привлечения инвестиций»<sup>1</sup>. Как говорится, совсем другое дело.

Также следует сказать, что Программа отличалась крайне слабой проработкой конкретных схем рынков тех или иных услуг на том или ином этапе, включая и рынок перевозочных услуг. В этом отношении документ был просто невнятен, что и вызвало сразу же после образования ОАО «РЖД» целый ряд недоумений как теоретического, так и практического характера. В этой связи заместитель министра транспорта Сергей Аристов отмечал: «Когда мы смотрим на первый, или подготовительный, этап реформы, то тут вроде бы все более-менее ясно. Но как только мы обращаемся ко второму и тем более к третьему этапу преобразований, то как будто устремляем наш взор в космос: впереди сплошная туманность».

По сути, Программа намечала какие-то перспективные контуры декларативного характера, оставляя их проработку на потом. Но это обернулось тем, что общая направленность Программы на создание рынка перевозчиков как основного конкурентного сектора оказалась на практике попросту несостоятельной, непродуманной, а ведь вся законодательная база была потом сделана именно под институт перевозчиков.

Также следует указать и на то, что Программа практически никак не защищала декларируемые ею же рынки и давала возможность трансформации МПС в гигантский суперхолдинг, во многом такой же монопольный, каким был и его предшест-

<sup>1</sup> Решетников В. Реализация инвестиционной стадии структурной реформы железнодорожного транспорта и планы ОАО «РЖД» в отношении дочерних компаний : презентация. М., 2008.

венник. Даже последующие попытки внести соответствующие изменения в Программу не смогли полностью переломить эту потенциально заложенную в ней тенденцию.

Но самой главной, глубинной слабостью Программы был, по всей видимости, выбор общей модели отрасли как единой монопольной инфраструктуры и конкурентных секторов в других, большей частью подсобных видах деятельности. Программа ничего не сделала для того, чтобы максимально энергично и целеустремленно вывести в перспективе железнодорожный транспорт к модели конкурирующих вертикально интегрированных компаний – единственно полноценной рыночной форме деятельности железнодорожного транспорта. Об этом уже тогда говорил известный эксперт в области транспортных либеральных реформ американец Рассел Питтман, хорошо известный в России.

Как показывает опыт европейских стран, где была также избрана модель с монопольной инфраструктурой, на практике она чрезвычайно уязвима с экономической точки зрения.

Ведь что означает выделить услуги по доставке грузов? В 2007 году была образована Первая грузовая компания, в которую было передано более 200 тысяч вагонов – почти половина работоспособного парка ОАО «РЖД». Но при этом в нее предполагалось перевести работать не более 6 тысяч человек, в то время как в ОАО «РЖД» оставить 1 млн 200 тысяч – абсолютно несопоставимые уровни. То есть в монополии, работающей по-прежнему по затратному принципу, остается гигантский массив активов – это все тот же нерынок, небизнес, экономическая «черная дыра», продуцирующая дефицит, очередь и все остальное.

Особо остро при этом стоит вопрос «недискриминационного доступа». С одной стороны, действительно, монополии нельзя разрешать «экономических свобод», ибо тогда ее издержки будут неуклонно стремиться вверх, а качество продукции – вниз. Но с другой стороны, ведь само «сердце» рыночного механизма как раз и заключается в полной свободе дискриминации по отношению к клиенту. Напомним, что предпринимательство, бизнес по сути своей основаны на стремлении найти такого продавца, который продаст вам свои ресурсы дешевле, чем другие участники рынка (или по такой же цене, но луч-

шего качества), а затем, после операций с добавлением стоимости, отыскать такого покупателя, который готов дать более высокую цену за ваш продукт (или такую же, но при меньших ваших издержках), чем другие.

То есть «недискриминационный доступ» в рамках именно рыночных отношений является нонсенсом. По идее, владелец инфраструктуры, если он действительно в рынке и хочет повысить эффективность работы, должен иметь право одному перевозчику предоставить скидку, другого пропустить вне очереди, а с третьим вообще не захотеть знаться. При недискриминационном доступе все это невозможно. А между тем практический опыт в Европе показал, что равный для всех инфраструктурный тариф из расчета покрытия средних издержек не способен обеспечить рентабельный бизнес владельца сетей в условиях эластичного спроса. Нужна дискриминация хотя бы в некоей значительной части тарифа в зависимости от объемов, сроков доставки, времени действия контракта и т. д.<sup>1</sup>

Кроме того, равный доступ приводит к тому, что определенная доля рыночных рычагов уходит и от перевозчика, ибо у него в таком случае отсутствует стимул добиваться тем или иным способом снижения цены за пользование инфраструктурой. В итоге получается, что железнодорожная перевозка при европейской модели не является рыночным бизнесом в полном смысле, а представляет собой некий, если и не «полупарализованный» хозяйственный механизм, то уж по крайней мере скованный по рукам и ногам. Той эффективности, которая свойственна классической модели с конкурирующими вертикально интегрированными железнодорожными компаниями, здесь нет.

Интересна оценка Программы реформы президентом Национальной ассоциации транспортников, профессором, доктором экономических наук Георгием Давыдовым, данная им автору в 2008 году: «Жизнь показала, что в 384-м Постановлении практически ничего нет. Кроме одного – отделить государственную функцию от хозяйственной. Но по прошествии нескольких лет мы видим, что окончательно даже и эти функ-

<sup>1</sup> Подробнее: Питтман Р. Недискриминационный тариф – ужас для владельца инфраструктуры? // РЖД-Партнер. 2007. № 15.

ции так и не разделены, несмотря на всяческие самовосхваления МПС в 2003 году по поводу якобы успешно проведенного первого этапа. А уж вся остальная часть реформы как была туманом, так туманом и докатилась до сегодняшнего времени. Поэтому можно констатировать: это было практически бесполезное Постановление, потому что ни один этап Программы реформы выполнен не был, всем на это было наплевать и при этом все друг друга всегда хвалили. Для дела все это ровным счетом ничего не дало.

Следует признать, что в целом Программа структурной реформы получилась, как это всегда и бывает, когда монополист реформирует сам себя, чрезвычайно консервативной. Но при этом она позволяла, по крайней мере, начать делать первые шаги к рынку.

## Глава XII

# Ретроградная партия<sup>1</sup>

Интеллектуальные силы рабочих и крестьян растут и крепнут в борьбе за свержение буржуазии и ее пособников, интеллигентов, лакеев капитализма, мнящих себя мозгом нации. На деле это не мозг, а говно.

*Владимир Ленин*

Уинстон Черчилль, зайдя в туалет Палаты общин вместе с Климентом Эттли, лидером лейбористов, отправился к самому дальнему от Эттли писсуару. «Кажется, вы сегодня не в духе, Уинстон, – сказал Эттли. «Верно, – ответил Черчилль. – Потому что каждый раз, когда вы, лейбористы, видите что-то большое, вы хотите это национализировать».

**К**ак и любая программа перемен, реформа железнодорожного транспорта сразу же обрела своих ненавистников. Особенно неистовствовали коммунисты и так называемые патриоты.

Уже 22 мая 2001 года «Советская Россия» опубликовала большое концептуальное интервью с «теневым» министром путей сообщения левой оппозиции, имя которого не называлось (автору, к сожалению, так и не удалось выяснить, кто же это был в действительности). Материал был озаглавлен «Греф вернет Россию к телегам». «Министр» сделал обзор всех основных правовых актов, направленных на реформирование отрасли, начиная с Указа Президента РФ № 732 от 16 мая 1996 года об основных направлениях развития железнодорожного транспорта в 1997–2005 гг. и заканчивая Программой структурной реформы, дал им оценки и высказал свое понимание необходимых в ближайшей перспективе мер на железнодорожном транспорте.

Прежде всего «министр» критически отнесся к тому, что в 1997 году термин «дальнейшее развитие» железнодорожного транспорта был заменен на «реформирование». «Фактически Указом Президента [1997 года] обеспечивалась легитимность постепенного разрушения единого государственного комплекса путем выделения из него целых сфер деятельности, подлежащих приватизации», – констатировал он. Следующий шаг к разрушению «отлаженного, выдержавшего испытание мобилизацией и войной механизма работы железнодорожной отрасли» был сделан, по его мнению, в 1998 году, когда ввели отдельный бухгалтерский учет затрат по грузовым и пассажирским перевозкам.

Начало интенсивного разгосударствления железных дорог «министр» отнес к маю 1998 года, когда Правительством Сергея Кириенко была утверждена Концепция реформирования отрасли. Сутью губительных преобразований он назвал коренную ломку двух основ железнодорожного транспорта: государственной собственности и централизованного управления. «Разрушение основ рентабельной работы важнейшей для страны отрасли путем «разграничения монопольного и конкурентного секторов», акционирования, приватизации и ликвидации предприятий и инфраструктуры железнодорожного транспорта представляло собой реальную перспективу», – отметил оппозиционер и искренне порадовался, что этого в тот период не случилось.

По словам эксперта, появилась реальная надежда, что работчики Концепции осознают ее опасность для государства и «непосильность» для населения и выйдут с предложениями отложить базовые структурные изменения до формулирования четкой, прошедшей тщательную экономическую экспертизу программы действий. Возможно, так бы оно и произошло, замечает «министр», если бы Правительству Примакова удалось проработать не 9 месяцев, а «хотя бы пару-тройку лет».

Далее, оценивая подготовленные в Центре стратегических исследований под руководством Грефа новые инициативы по реформированию железных дорог, он приходит к выводу, что по сравнению с ними планы «умеренных реформаторов из МПС», изложенные в Концепции 1998 года, были еще вполне терпимы. «Те ратовали за постепенный долгий путь приспо-

<sup>1</sup> Такое название получили противники отмены крепостного права в России в 1861 году.

собления, а эти – хотят провести радикальные преобразования за 10 месяцев», – отметил эксперт-консерватор.

Саму же принятую Программу структурной реформы «министр» расценил как «компромисс между более прагматичными предложениями МПС и предложениями Минэкономразвития о скорейшей приватизации как непрофильных производств и предприятий, так и всех грузовых перевозок, а также о начале разгосударствления ОАО «РЖД» сразу после его создания». Правда, буквально через пару строчек он назвал эту Программу уже «по своей сути ультралиберальной».

В числе конкретных критических замечаний по документу из интервью можно выделить следующие.

- В Программе отсутствует реальное обоснование необходимости кардинальных реформ в отрасли.
- Отсутствуют расчеты, подтверждающие ключевые оценки и прогнозы.
- Нет указаний на методику расчета потребного объема инвестиций в 2001–2005 гг., определенного в 785 млрд рублей.
- Беспочвенны прогнозы количественных показателей работы отрасли в ближайшей перспективе.
- Отсутствуют логические объяснения прогнозов качественных показателей при реформировании отрасли.
- Предлагаемая модель системы железнодорожного транспорта носит умозрительный характер.
- Совершенно не доказано утверждение о том, что «общий подход к решению проблем заключается в усилении роли рыночных механизмов в экономике железнодорожного транспорта».

Также «министр» отметил, что в Программе ставится очень большое количество задач, и задал риторический вопрос: кто же их будет решать? «Складывается впечатление, что авторы документа являются приверженцами какой-то религиозной секты, практикующей многократное повторение магических заклинаний», – констатировал аналитик.

Кроме того, он заявил, что несмотря на наличие в Программе ряда правильных положений (государственная поддержка социально-значимых видов деятельности, обеспечение правовых и экономических условий для поддержания материаль-

но-технической базы отрасли), они «совершенно очевидно не будут реализованы».

В целом же давалась следующая оценка Программы: «Основная идеологическая установка при реформировании железнодорожного транспорта – лишение государства его собственности и реальной власти – вступает в противоречие с экономическими интересами этой отрасли и страны в целом». И далее: «Мировой опыт пока не выработал более эффективной организации подобной железнодорожной системы, чем функционирование ее в составе государственного сектора». К этому добавлялось еще утверждение, что такой подход губителен для экономики, в том числе и по причине «одновременного реформирования всех ее отраслей и секторов».

Выделяя главное в порочном методе реформаторов, «министр» пояснил: «Одним из основных методов достижения целей предлагаемого реформирования является внутриотраслевое разделение сфер деятельности (так называемое выделение бизнесов), которое приведет к появлению мелких узкоспециализированных компаний. Это противоречит общемировой экономической тенденции к укрупнению и диверсификации производств... с целью повышения эффективности работы и предотвращения банкротства».

Итоговый же вывод публикации был таков: «Экономическая безграмотность представленной Программы и вымышленность многих содержащихся в ней доводов делают призрачными шансы получить ожидаемые ее авторами положительные результаты».

Что же высказывал эксперт в плане своих конкретных предложений? Здесь можно выделить следующие его собственные формулировки, относящиеся к разряду концептуальных.

«МПС сегодня представляет собой уникальную, цельную и эффективную работающую систему. Структурная реформа в этой отрасли не просто не нужна – она вредна и опасна. Таким образом, отказ от сегодняшней Программы реформирования отрасли является самым что ни на есть позитивным действием».

«Существует опасность расчленения отрасли на приватизируемые прибыльные сегменты и неприбыльные, которые неизбежно останутся на балансе федерального или местных бюджетов. Однако цельность системы включает в себя опас-

ность вычленения отдельных фрагментов – система может рухнуть целиком. И это неизбежно произойдет... если грузовые перевозки станут работать на извлечение частной прибыли. ... Абсолютно губительна и система конкуренции в области пассажирских перевозок».

«Смыслом и целью существования системы железнодорожного транспорта в стране является не извлечение максимально возможной прибыли, а нечто иное. ... Система железнодорожного транспорта призвана в первую очередь поддерживать единство экономического и стратегического пространства России».

«Любые преобразования этой системы, направленные на извлечение прибыли, неизбежно будут приводить к выведению этой прибыли из системы. Откуда будут браться инвестиции на поддержание, обновление и развитие железных дорог? Все это приведет только к одному – сворачиванию системы».

«Возможны две конечные цели преобразований: 1) Ускоренное интенсивное развитие экономики страны и повышение благосостояния всего народа. 2) Иное. Программа не нацелена на первую цель».

«Материал, представленный реформаторами, свидетельствует лишь о том, что в данной отрасли существуют организационные проблемы, методы решения которых могут быть самыми разными».

В целом же «министр» констатировал, что осуществление реформирования железнодорожного транспорта «будет означать конец Российской Федерации»<sup>1</sup>.

Аналогичных взглядов придерживались представители левой оппозиции и в Государственной думе. Вот мнение, например, заместителя председателя комитета по собственности коммуниста Николая Арефьева: «России опять навязывается очередной разрушительный процесс под жестким прессингом Правительства и молчаливым согласием Президента. ... Законы предусматривают не реорганизацию, а приватизацию железных дорог. ... Наше дорогое Правительство как раз и затеяло приватизацию и создание конкурентной среды в системе железнодорожного транспорта, чтобы уничтожить то, на чем держится экономика страны. ... Нетрудно представить, с какой быстротой

<sup>1</sup> Советская Россия. 2001. 22 мая.

имущество железных дорог будет распродано, как перед каждым мостом выстроится шлагбаум и новые хозяева будут требовать денег за проезд. Стопроцентный пакет акций государства обесценится и будет сдан в макулатуру. ... Для того чтобы создать рыночные отношения, необходимо железнодорожные тарифы отпустить на свободу. В этом случае тарифы взлетят в 2,5 раза. Таких тарифов наша экономика не выдержит. При этом нельзя забывать, что стране предстоит и реформа энергетики, которая предусматривает повышение тарифов в три раза. Наложение этих тарифов во взаимосвязанных естественных монополиях приведет к росту цен в геометрической прогрессии. Коллапс неизбежен! ... Относительно освобождения от социальной сферы: казалось бы, какой смысл перекладывать одни и те же деньги из одного государственного кармана в другой? Смысл есть, недаром здесь все построено на хитрости. Железные дороги вскоре станут частными, вернее, «своими», их надо освободить от социальной нагрузки, чтобы больше денег попало в карман, а затраты подарить государству и местным органам власти»<sup>1</sup>.

В дополнение к этим высказываниям нужно привести также точку зрения бывшего министра путей сообщения СССР Николая Конарева. Он опубликовал несколько открытых писем Президенту России в оппозиционной прессе, а также регулярно выступал на тех собраниях, где ему предоставляли слово. Вот основные положения его платформ.

«Железные дороги успешно обеспечивают перевозки грузов и пассажиров, завершили финансовый год с большой прибылью. Поэтому возникает естественный вопрос: а зачем тогда кардинально реформировать, зачем ломать структуру эффективно работающей отрасли?»

«Идея реформы принадлежит не МПС. Она продиктована требованиями МВФ, ЕБРР, ВТО, а в конечном итоге из-за нее видны уши ФБР. ... Нужно всем нам понять, что принятое решение по реформированию есть акция, продиктованная нашими недругами на Западе и внутри России, с тем чтобы, используя механизм разрушения железнодорожного транспорта страны, разрушить Россию как единое неделимое государство. ... Это делается специально, цинично, явно во вред всей стране».

<sup>1</sup> Советская Россия. 2002. 10 октября.

«Главный вопрос реформы – искусственный разрыв государственных и хозяйственных функций в управлении с созданием еще одного звена – ОАО «РЖД» с нагромождением параллельных структур с сопутствующим стремлением наживы в каждой из них. Это в конечном счете приведет к нарушению оперативно работающей системы с повседневным решением государственных задач оперативного характера и потере управляемости перевозочным процессом».

«Необходимо поручить Правительству в корне переработать проекты новых законов, имея в виду сохранение ныне действующих структур на железнодорожном транспорте. ... Запретить приватизацию основных производственных фондов МПС. ... Необходимо обязать Правительство немедленно приступить к разработке государственной программы развития и укрепления материально-технической базы железнодорожного транспорта. Получив такую государственную поддержку, железнодорожники в состоянии успешно решать все накопившиеся проблемы»<sup>1</sup>.

Кроме того, 14 августа 2001 года в «Советской России» было опубликовано «Обращение 43-х» (совсем как в сталинские времена) под заголовком «Остановить «реформы смерти!»». Его подписали депутаты Госдумы С. Глазьев, Г. Зюганов, Н. Харитонов, А. Лукьянов, ученые Ж. Алферов, Ю. Савельев, И. Фроянов, писатели Ю. Бондарев, В. Распутин, А. Проханов, В. Белов, актеры М. Ножкин, Е. Драпеко, космонавты С. Савицкая, В. Севастьянов и др. В письме, в частности, говорилось: «Реформа МПС уничтожит железнодорожное сообщение, разорвет территории, обеспечит сверхприбыльный транзит иностранцам при свертывании народно-хозяйственных перевозок». Подписанты не предлагали никаких конкретных мер по развитию железнодорожного транспорта, но рекомендовали «опереться на большинство народа, на его дееспособные, нравственные, патриотические силы»<sup>2</sup>.

Итак, в методологическом отношении главное в позиции противников реформ первой волны – это отношение к транс-

<sup>1</sup> Советская Россия. 2003. 9 января. (До этого Н. С. Конарев публиковал свои обращения к Президенту в той же газете от 15 июня, 1 августа, 2 ноября 2000 г.)

<sup>2</sup> Советская Россия. 2001. 14 августа.

порту не как к бизнесу, а исключительно как к социальному проекту и органичной части политической системы страны. Следовательно, во-первых, вопрос эффективности транспорта как производства (прежде всего в смысле условий и форм стимуляции повышения качества продукта и снижения издержек) просто игнорировался. При этом как бы сам собой предусматривался приоритет внеэкономического принуждения, для которого, как известно, необходим мощный репрессивный аппарат и полицейское государство.

Во-вторых, важнейший вопрос привлечения в отрасль инвестиций решался практически только благодаря «государственной поддержке», то есть за счет других хозяйствующих субъектов. Вся платформа левых была проникнута духом отраслевого иждивенчества, халявы, требованием к государству дать сполна денег, локомотивов, вагонов, станков и т. д.

Психологически такая позиция была продиктована прежде всего мечтой сохранить хотя бы этот кусочек социалистической экономики и советского государства. Однако все это было уже попросту несерьезно. Тем не менее на один аргумент левых все-таки стоит обратить внимание: дескать, зачем реформировать (и разрушать) то, что и так хорошо работает? Дело в том, что коммунисты, как всегда и везде, строили свою позицию на откровенной лжи или иллюзиях. Та же левая пресса в 2000–2001 гг. просто взалхлеб и с большим удовольствием публиковала коллективные открытые письма железнодорожников, в которых картина на железных дорогах представлялась натурально развальной и требующей немедленных коренных перемен.

Вот что писали, к примеру, в газету «Советская Россия» 159 пермских железнодорожников: «Давайте посмотрим правде в глаза и трезво оценим обстановку, сложившуюся на железнодорожном транспорте. Возьмем любое депо – локомотивное, вагонное, любое структурное подразделение: износ локомотивов пассажирского парка – 80–90%, электропоездов – 80–100%, вагонов пассажирского парка – 80–90%, грузовых вагонов – 65–75%. Ремонтное оборудование установлено еще до революции. На обновление нет средств. В локомотивном депо Пермь-2 поставки запчастей – от 0 до 20% от годовых заявок. ... Посмотрите на зарплату рабочих: от полутора до двух с половиной тысяч рублей. Можно ли на нее достойно сущест-

вовать? И люди увольняются с железной дороги. ... В монтеры пути приходится принимать даже бомжей!»

Далее, что очень важно, в письме обращалось внимание не только на катастрофическое материальное оскудение (ведь это гипотетически можно было бы исправить теми бюджетными вливаниями, за которые ратовали левые), но и на саму прогнившую систему управления железнодорожными предприятиями, перевозочным процессом. В письме говорится: «Вы, господа чиновники, начинаете немножко чесаться, когда случается ЧП, когда гибнут люди и техника. Тут вы проявляете изумительное владение технологией по выведению «козлов отпущения». Но стоит шуму утихнуть, как все возвращается на круги безрассудства. Какой поток всяких указаний, приказов, инструкций и распоряжений, то дополняющих, то исключающих одно другое, чуть ли ни ежедневно сыплется на наши головы! ... Получается, господа чиновники, что ваше радение о безопасности, – это блеф, миф, создание видимости работы не только как хозяйственников, но и как чиновников»<sup>1</sup>.

Такую же картину, явно напоминающую классическое «верхи не могут, а низы не хотят» подтверждает и дополняет письмо 5588 (!) башкирских железнодорожников. В частности, они сообщали: «Внедрение новых технологий в ремонт стареющего тягового подвижного состава и поездной работе материального обеспечения не имеет. Условия труда совершенно не соответствуют ни повышению напряженности работы, ни элементарному сохранению здоровья людей. Произвольным уменьшением фонда оплаты труда (с 30 до 15% от эксплуатационных расходов), сокращением контингента работников, не считаясь с требованиями законодательства, без всяких экономических обоснований и при одновременном наличии большой сверхурочной работы игнорируется необходимость обеспечения технологических процессов и обеспечения безопасности движения поездов. ... На практике пресекается любая материальная заинтересованность работников в повышении производительности и качества труда, так как задаваемые лимиты фонда оплаты труда не учитывают ни повышения объема работы, ни уменьшения контингента работающих. ... Социальная

<sup>1</sup> Советская Россия. 2001. 5 мая.

обеспеченность железнодорожников катастрофически падает. Все это создало критическую социальную обстановку во многих коллективах, реально угрожающую социальным взрывом и хаосом на железнодорожном транспорте, делая запоздалым любое разумное реформирование»<sup>1</sup>.

А вот как характеризовали картину на железной дороге представители Алтая: «Что же можно сказать о положении дел на железной дороге не в Москве, а по России? Оно удручающее. Похоже, что высшее руководство не контролирует ситуацию. А ситуация такова: масса нарушений ПТЭ подвижного состава, отвратительный его ремонт, отсутствие материально-технической базы ... нарушение трудового законодательства, охраны труда, уничтожение социальной структуры железнодорожников и, наконец, коррупция»<sup>2</sup>.

Для полноты картины приведем и видение ситуации 600 работниками одного из локомотивных депо Октябрьской железной дороги в обращении к Президенту России Владимиру Путину, которые писали: «То, что происходит сейчас, приближает нас к последней черте – на наших глазах происходит полный развал работы железных дорог»<sup>3</sup>.

При этом с сотрудниками железной дороги России № 1 соглашались и ее клиенты – пассажиры. В одном из их писем читаем: «Вообще железная дорога работает год от года все хуже и хуже. За 10 лет число поездов на линии Санкт-Петербург – Петрокрепость – Невская Дубровка сократилось почти в три раза. Теперь все чаще люди вынуждены ехать стоя. Расписание поездов систематически не выдерживается, они постоянно опаздывают. ... Железную дорогу растаскивают на глазах. На станции Дунай снимают хорошие рельсы со второго пути, так как железнодорожники решили, что не надо делать разъезд поездов на этой станции. ... На большинстве станций этого направления нет ни навесов, ни скамеек. Такова забота о пассажирах в наше время»<sup>4</sup>.

Итак, согласно этим письмам, железнодорожный транспорт в описываемое время был похож не на эффективно рабо-

<sup>1</sup> Советская Россия. 2001. 25 сентября.

<sup>2</sup> Там же. 2002. 17 января.

<sup>3</sup> Там же. 2001. 22 марта.

<sup>4</sup> Там же. 2002. 15 августа.

тающую систему, а, скорее, на некое агонизирующее хозяйство. Но, может быть, в этом смысле все-таки не стоит доверять левой прессе, для которой цель всегда оправдывает средства, а потому «правда» является понятием весьма относительным? Однако вот свидетельство человека гораздо более ответственного, в компетенции которого не было сомнений ни у правых, ни у левых, – Геннадия Фадеева.

В своей книге он, в частности, писал: «Какие же проблемы существовали в отрасли в то время? Естественно, главным было ее внутреннее состояние: очень серьезное, если не сказать – большое. И я чувствовал это больше, чем кто-либо, потому что на тот момент был начальником Московской железной дороги. Как член коллегии МПС, я хорошо знал ситуацию и на остальных дорогах страны. ... Говоря о положении в отрасли на начало 2002 года, следует особо выделить кризисное состояние подвижного состава, путевого комплекса, энергетического хозяйства, устройств сигнализации и блокировки, низкий уровень заработной платы, резкий отток высококвалифицированных кадров, огромные неплатежи налогов. Куда ни кинь, везде проблемы. ... Положение усугублялось наличием огромной кредиторской задолженности, равной 130 млрд рублей, в том числе 37 млрд по налоговым задолженностям. За неуплату налогов было открыто более 300 уголовных дел на юридических лиц, какими являлись руководители среднего и высшего звена отрасли. ... Износ основных фондов составлял 65,4%, в том числе активной части: по локомотивам – 65,4%, вагонам – 62,5%. ... В тот период среди базовых отраслей страны заработная плата железнодорожников находилась на 13-м месте и составляла 4528 рублей. Вследствие этого в 2001 году уволилось по собственному желанию 70 тысяч работников основных хозяйств. ... МПС не имело ни одного долгосрочного контракта на закупку нового отечественного подвижного состава, запасных частей, оборудования для сортировочных горок, грузового хозяйства. ... Собственные ремонтные мощности простаивали из-за отсутствия финансирования, а там, где было финансирование, не было запчастей. ... 300 тысяч вагонов были отставлены от работы из-за технической неисправности. С них снимались отдельные узлы, надрессорные балки, автосцепки, боковины тележек, колеса и отдавались в

ремонтные цеха. То есть в отрасли рубили сук, на котором сидели. Если бы эта ситуация сохранилась и дальше, можно было бы выдержать еще год, но не больше – возник бы настоящий кризис с перевозками»<sup>1</sup>.

Удручающее положение дел требовало решительных и кардинальных перемен, которые бы вместо разваливающейся и недееспособной модели создали нормальный бизнес, способный давать качественный продукт, получать при этом прибыль, развиваться, привлекать инвестиции.

Выступавшие же против реформы реакционеры жили явно в некоем иллюзорном мире, выдавая желаемое за действительное и строя воздушные замки. Они продолжали мысленно существовать в категориях советской эпохи, упорно не воспринимая новых реалий. Таким образом, противостояние сторонников и противников реформ в период их подготовки было продиктовано преимущественно идейно-политическими мотивами. Реакция представляла собой сопротивление переходу от социализма к капитализму вообще и в сфере железнодорожного транспорта в частности. Эти люди действовали, как правило, без особой личной материальной заинтересованности, а из косности своего мышления или, что более правильно, исходя из своих извращенных этических систем.

Дело этих людей на данном этапе истории было безнадежным.

---

<sup>1</sup> Фадеев Г. Указ. соч. С. 240–243.

## Глава XIII

# Белова: Жанна д'Арк железнодорожной реформы

Будем трудиться, потому что  
труд – это отец удовольствия.

*Стендаль*

Есть свои радости в каждом виде творчества:  
все дело в том, чтобы брать свое добро там,  
где его находишь.

*Оноре де Бальзак*

Сразу после принятия Постановления Правительства № 384 о Программе структурной реформы Аксененко развернул кипучую деятельность по ее реализации. 3 июля 2001 года состоялось расширенное заседание коллегии МПС по кадровой и социальной политике в период реформы с участием вице-премьера Валентины Матвиенко. На нем была утверждена Программа повышения уровня социальной защищенности железнодорожников на 2001–2010 гг. Также члены коллегии одобрили проекты Концепции кадровой политики на 2001–2010 гг. и Программы содействия занятости высвобождаемых работников на 2001–2005 гг. При этом было принято решение до 1 декабря 2001 года разработать Концепцию организации оплаты труда в условиях структурной реформы.

Это были весьма важные вопросы, потому что в коллективах на железных дорогах на реформу смотрели исключительно через призму собственного благополучия в новой системе. Следует признать, что какого-то заметного количества идейных и активных сторонников преобразований среди железнодорожников всех уровней не наблюдалось. Наоборот, противники – ворчащие открыто и шепчущиеся по углам – присутствовали, что называется, на каждом километре и

едва ли не в любом кабинете. Необходимо было успокоить людей, представив доказательства благоприятной перспективы работы если не для всех поголовно, то, по крайней мере, для большинства прилежных руководителей, специалистов и рабочих.

Согласно принятым документам планировалось, что заработная плата к 2006–2007 годам вырастет в 2–2,5 раза и отрасль поднимется с восьмого на четвертое место в реальном секторе экономики, а сокращение контингента к 2005 году в размере 418,2 тыс. человек (25% от всего количества работающих) будет проходить преимущественно естественным путем или нивелироваться в соответствии с Программой содействия занятости. Также обещали закрепить и даже расширить систему гарантий, компенсаций и льгот, действовавших на железнодорожном транспорте, в частности бесплатного проезда, выслуги лет и др.

После такой превентивной меры в области управления персоналом можно было начинать непосредственную реализацию Программы реформы. Для этого первым делом следовало сформировать систему управления реформированием. Здесь Аксененко показал себя весьма хорошим тактиком, поскольку созданный им формат управления преобразованиями действовал вплоть до самого образования ОАО «РЖД» в целом достаточно эффективно. (После чего был бездарно разрушен административной реформой.)

23 июля 2001 года распоряжением министра был образован Штаб реформирования железнодорожного транспорта под председательством первого заместителя министра путей сообщения Александра Мишарина. Его заместителями являлись начальник департамента экономики, член коллегии МПС Борис Лапидус и начальник департамента реформирования Павел Чичагов. В состав Штаба входил ряд представителей руководящего состава МПС, все начальники дорог, а также представители компаний McKinsy и Arthur Andersen. Этот орган имел десять рабочих групп по направлениям работы: нормативно-правовое обеспечение; организация и экономическая модель управления ОАО «РЖД»; совершенствование управления перевозочным процессом; совершенствование финансовых отношений; формирование имущественного

комплекса; развитие конкурентного сектора и др. Возглавляли эти секции руководители МПС высшего звена. На железных дорогах были образованы аналогичные рабочие группы под руководством заместителей начальников дорог.

29 августа 2001 года на специальную должность заместителя министра путей сообщения по реформированию была назначена Анна Белова, ставшая также заместителем председателя Штаба реформирования. В лице этой молодой женщины реформа на первом этапе обрела свою Жанну д'Арк: целеустремленную, энергичную, не знающую сомнений в правильности поставленных целей и избранных средств, исполненную не просто своим делом, но явно миссией. Газета «Ведомости» назвала назначение Беловой главной кадровой сенсацией лета 2001 года в стране. «И дело не только в том, что впервые в руководстве полувоенного министерства появится женщина. В России вообще довольно слаба традиция привлекать экспертов к реализации собственных рекомендаций», – отметила газета<sup>1</sup>.

3 августа Постановлением Правительства РФ № 579 было утверждено Положение о Комиссии Правительства РФ по структурной реформе железнодорожного транспорта. Этот орган был образован «в целях обеспечения согласованных действий федеральных органов исполнительной власти и контроля за реализацией Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте»<sup>2</sup>. Комиссия имела такие функции, как определение последовательности и планов мероприятий реформы, рассмотрение предложений, проведение анализа по направлениям и этапам реформы, осуществление контроля и др. То есть данный орган являлся практическим руководителем реформы и без его решения не мог быть сделан ни один важный шаг. Первым председателем Комиссии был назначен вице-премьер Илья Клебанов (с 8 апреля 2002 года его сменил вице-премьер Виктор Христенко).

В состав Комиссии входили заместители председателя – Аксененко, Греф и Южанов, а также заместитель министра экономического развития и торговли А. Шаронов (ответственный

<sup>1</sup> Ведомости. 2001. 3 сентября.

<sup>2</sup> Российская газета. 2001. 21 августа.

секретарь), начальник департамента аппарата Правительства В. Ампилогов, заместитель министра по антимонопольной политике А. Голомолзин, заместитель министра по налогам и сборам В. Мишин, заместитель министра имущественных отношений С. Моложавый, заместитель министра транспорта Б. Новосельцев, заместитель министра финансов А. Петров, заместитель министра внутренних дел А. Чекалин, представители Правительства, ФСБ, Минобороны, МПС (Мишарин и Белова), других ведомств. Впоследствии состав Комиссии несколько изменялся.

21 сентября было принято решение о дополнении системы управления реформой еще одним важным компонентом – Общественным советом при Комиссии Правительства РФ по структурной реформе железнодорожного транспорта. 26 октября было утверждено Положение об Общественном совете. В нем прописывалось, что орган создан для подготовки предложений по выработке и реализации мероприятий в рамках реформы, учета интересов пользователей услуг железнодорожного транспорта, содействия эффективному выполнению функций, возложенных на Комиссию, и обеспечения гласности процесса реформирования железнодорожного транспорта. Совет имел полномочия рассмотрения проектов правовых актов и других документов с выработкой по ним своих рекомендаций. Председателем Общественного совета 6 декабря был утвержден известный экономист, вице-президент Российской академии наук, академик Александр Некипелов.

В Совет также вошли заместитель председателя ФГУП «Государственная инвестиционная корпорация» В. Гусаков (ответственный секретарь, впоследствии его сменил на этом посту доцент ПГУПСа Михаил Козловский), глава ОАО «Русский алюминий», руководитель рабочей группы по реформе МПС Российского союза промышленников и предпринимателей Олег Дерипаска, руководитель комитета по транспорту и экспедированию ТПП России Виталий Ефимов, вице-президент Международного союза металлургов Алексей Хоружий, президент Ассоциации экспедиторов РФ Валерий Алисейчик, президент НП «Гильдия экспедиторов» Семен Резер, исполнительный директор Ассоциации пользователей услуг

транспорта Георгий Давыдов и др. Первое заседание Совета состоялось 29 декабря с участием Ильи Клебанова.

В целом такая трехуровневая система – Правительственная комиссия, Общественный совет и штаб МПС – на протяжении ее работы на первом этапе реформирования (2001–2003 гг.) нередко представлялась причастным лицам довольно громоздкой, негибкой и неоперативной – главным образом по причине постоянной занятости Клебанова и трудностей в организации ее своевременных заседаний. Тем не менее Комиссия имела статус постоянно действующего правительственного органа, выполняла роль «хозяина» реформы и на практике действительно решала вопросы, продвигая реформу вперед хоть и медленно, но все-таки достаточно уверенно.

Что касается созданного для проведения преобразований аппарата внутри МПС, то Беловой удалось наладить его работу по-военному четко и достаточно эффективно.

В Общественном совете также была организована деятельность по направлениям, созданы рабочие группы, проходили регулярные общие заседания. Совет имел рекомендательные функции, поэтому при принятии решений его мнение учитывалось далеко не всегда. Однако его председатель академик Некипелов этим нисколько не смущался и однажды на вопрос автора: «Не следует ли членам Совета, для того чтобы быть услышанными, чаще апеллировать непосредственно к обществу через прессу?» – ответил: «Здесь имеется один деликатный момент. Совет создан Правительственной комиссией. Людей, которые представляют те или иные причастные организации, спросили: хотят ли они в нем работать? У нас есть Положение о Совете, то есть своя некая конституция. Мы собраны для того, чтобы обсуждать ход реформ и доводить результаты нашего обсуждения до Комиссии. Не мы создавали эту организацию, не мы определяли и ее функции. Признайте, есть в этом что-то не очень понятное, когда вам сказали: «Мы хотим знать вашу позицию». Затем вы ее высказали, но поскольку она не была учтена в решении того или иного вопроса, вы идете жаловаться всем вокруг и чуть ли не намереваетесь устроить демонстрацию на Красной площади. Но ведь при создании Совета никто и не обещал,

что все будет учитываться автоматически. Говорили: появится возможность донести свою озабоченность. У нас есть другие организации, например Торгово-промышленная палата, различные транспортные ассоциации. Они обсуждают проблемы, много работают с прессой и правильно делают. У Совета же просто несколько другой формат деятельности. Надо понимать, что от этой организации можно требовать, а что бессмысленно»<sup>1</sup>.

И все-таки надо признать, что польза от аккумулированной в рамках этого органа позиции представителей грузовладельцев, собственников подвижного состава, экспедиторов, экспертов и т. п. была очень большой. В конечном итоге она проявлялась в том, что разработанные первоначально исключительно в интересах МПС правовые акты – от законопроектов до нормативных документов – в итоге после прохождения своих установленных процедур становились гораздо более объективными.

В целом практика показала, что система управления реформой на первом этапе оказалась достаточно дееспособной и даже эффективной, хотя и не настолько гибкой и оперативной, как хотелось бы многим участникам процесса реформирования.

27 июля 2001 года в торжественном заседании коллегии Министерства путей сообщения, посвященном 150-летию открытия железнодорожного сообщения Москва – Санкт-Петербург и 100-летию завершения строительства Транссибирской магистрали, принял участие Президент РФ Владимир Путин. При этом отмечалось, что за всю историю нахождения МПС в здании на Новой Басманной высшее лицо государства посетило его в первый раз. Путин приехал вечером, посмотрел Центр управления перевозками и наградил государственными наградами 12 передовиков и ветеранов МПС (в том числе Геннадия Фадеева орденом «За заслуги перед Отечеством» II степени). В своем выступлении в числе главных приоритетов развития Министерства путей сообщения Президент назвал обеспечение стабильных тарифов и безопасность же-

<sup>1</sup> Гурьев А. Я противник резких движений в экономике : интервью с А. Некипеловым // РЖД-Партнер. 2004. № 1.

лезнодорожных перевозок, особенно пассажирских. Своим визитом Путин как бы освящал то, что делалось в МПС в данный момент в стратегическом плане, то есть прежде всего реформу.

В то же время нельзя сказать, что внутри командного состава МПС было полное единодушие по поводу проведения преобразований. 6–7 сентября 2001 года в Сочи состоялась Ассамблея начальников дорог. Она проходила, как всегда, в закрытом режиме – без прессы. При этом в первом дне ее работы министр Аксененко участия не принимал. Как потом поясняла Белова, «сначала начальники железных дорог собрались отдельно, без руководства МПС, в своем кругу, чтобы обсудить последовательность реализации реформы, новые структурные принципы организации, пути решения конкретных проблем». Участники Ассамблеи высказали ряд критических замечаний по поводу грядущих преобразований. Это касалось сроков проведения реформы, сокращения социальной сферы и других вопросов.

Также, по свидетельству очевидцев, под прицел критики попала перспектива укрупнения железных дорог и ликвидации отделений. Нужно отметить, что Программа реформы на таких мерах своего внимания отнюдь не акцентировала. Однако параллельно данные планы в МПС после Съезда железнодорожников (1996 г.) продолжали активно вынашиваться и анонсироваться. Например, Борис Лapidус в 2000 году так мотивировал и объяснял эту необходимость: «Уже в ближайшее время необходимо «спрямить» систему управления отраслью сначала до трех, а затем и до двух звеньев. И не столько в целях сокращения затрат на содержание аппарата (хотя и это важно), сколько для улучшения управляемости технологическими и экономическими процессами в режиме жесткого тарифного регулирования со стороны государства, а также ускорения прохождения денежных потоков, снижения потребности в социальных затратах. В действующей структуре управления отраслью присутствуют противоречия интересов между вертикальными и отраслевыми звеньями управления. Время диктует необходимость перехода на такую систему, при которой каждое подразделение отвечало бы не только за

технические решения, но и за конечный экономический результат их реализации. Сегодня работа всех железных дорог по единым тарифам при различной себестоимости перевозок наряду с бесспорными преимуществами имеет и существенные недостатки, в том числе необходимость перераспределения доходов через расчетные цены, что ослабляет противозатратную мотивацию работы железных дорог. Этим, собственно и обусловлена необходимость укрупнения железных дорог и их организации по экономическому принципу. Безусловно, укрупнение железных дорог будет осуществляться поэтапно с учетом создания необходимых организационных и информационных условий, усиливающих управляемость в эксплуатационной и финансово-экономической деятельности. Для решения этой задачи ускоренными темпами должна развиваться сеть телекоммуникаций, необходимо усиливать мощности вычислительной системы. На этой основе уже в ближайшие пять лет в отрасли могут быть сформированы условия для перехода на прямую систему управления: региональная (укрупненная) железная дорога – линейное предприятие»<sup>1</sup>.

С началом реформы появились основания ожидать форсирования этих планов, против чего, в частности, и выступили начальники дорог, считая эту меру пока недостаточно подготовленной. После того как в Сочи приехал Аксененко и члены Штаба реформирования, обсуждение продолжилось, причем министр достаточно быстро привел ситуацию в управляемое состояние.

Фадеев в ответ на просьбу автора рассказать о данном мероприятии сообщил следующее: «Так получилось, что Аксененко поручил вести Ассамблею мне, хотя по Положению это должен был делать начальник принимающей стороны. У нас имелся план предстоящей коллегии, и мы обсуждали предложения по реформе. Я все время старался вести совещание согласно утвержденному регламенту. Но начальники дорог без министра чувствовали себя достаточно вольготно, и постепенно как-то дело подошло к тому, что вот этот вопрос мы не будем обсуждать, тот не станем голосовать и т. п.

<sup>1</sup> Лapidус Б. М. Экономические проблемы управления... С. 20–21.

Неожиданно в мой адрес даже начали высказываться претензии: а почему вообще Вы ведете эту Ассамблею? В перерыве я позвонил в Москву Аксененко и доложил обстановку. Он говорит: Вы там продержитесь до меня, я прилечу и разберусь. После обеда я внес предложение поручить ведение собрания начальнику Северо-Кавказской дороги Богатыреву. Тут опять поднялся шум-гам, и меня уговорили вернуться на место председателя. Вот такой был сумбур. Откровенно говоря, по прошествии нескольких лет я уже не могу выделить какие-то конкретные вопросы возникшей там полемики. Основным, пожалуй, было то, что надо действовать осмотрительно, не наломать дров, не обострять ситуации. Произошло это, я думаю, потому, что момент в связи с началом реформы был довольно для всех напряженный, и поскольку министра на совещании нет, можно побузить, высказать инакомыслие. А когда приехал Аксененко, все пошло своим чередом. На этой Ассамблее я, кстати, впервые увидел Белову, других консультантов. Они выглядели очень подготовленными и просто, образно говоря, стреляли в десятку. В целом же Ассамблею начальников железных дорог в Сочи я не назвал бы каким-то судьбоносным собранием с принятием или, наоборот, неприятием каких-то стратегических решений. Это был нормальный спор, хотя многие и проявили там себя с несколько неожиданной для меня стороны. Что же касается лично меня, то я уже тогда видел главное: пагубные последствия разделения инфраструктуры и перевозок. Все остальное можно делать, а это было недопустимо в то время, как, впрочем, и в последующее».

Во второй день Ассамблеи помимо других вопросов Фадеев поднял и проблему налоговой дисциплины в отрасли. Впоследствии он так комментировал свое выступление: «Летом 2001 года на меня как на начальника Московской дороги было заведено уголовное дело за неуплату налогов в федеральный бюджет, хотя в этом отношении дорога вела себя очень дисциплинированно. Складывалась странная ситуация. Федеральные налоги МПС платило согласно решению министра централизованно, в то время как юридическую ответственность нес начальник дороги. На Ассамблее начальников дорог в Сочи я поставил этот вопрос ребром.

И в частном порядке я неоднократно говорил Аксененко, что налоги, государственный бюджет – это дело очень серьезное, и здесь шутить нельзя. А он отвечал, что у нас детские сады, школы, нам должны силовые министерства, и если все подсчитать, то государство еще задолжало железным дорогам, а не наоборот. Но ведь прокуратуре все это рассказывать было бесполезно, и всего было открыто порядка трехсот уголовных дел»<sup>1</sup>.

В результате после сочинской Ассамблеи в СМИ распространили чрезвычайно выхолощенный пресс-релиз МПС, в котором говорилось, что количество и статус дорог в ближайшие два-три года меняться не будут, а решения об укрупнении отделений дорог будут приниматься крайне взвешенно и осторожно. Также утверждалось, что социальная сфера по-прежнему останется приоритетной для руководства МПС. Чуть позже Белова отмечала, что «в Сочи министр объявил всем руководителям о том, что до 2005 года укрупнения железных дорог не будет»<sup>2</sup>.

Ассамблея начальников дорог ясно показала, что отношение к всяческим структурным изменениям у руководящего состава железных дорог было достаточно настороженное. Белова на это говорила: «Да, такие проблемы действительно есть, от них никуда не уйти. По статистике, при реструктуризации западных компаний достаточно высок процент неуспеха подобных проектов из-за отсутствия нацеленности самой компании на результат. Мы не можем позволить себе неуспех. И единственно верное на этом пути – взвешенность решений»<sup>3</sup>.

Тем не менее остановить начавший раскручиваться маховик реформы, которая формально являлась не отраслевым, а правительственным мероприятием, было уже невозможно. 21 сентября 2001 года состоялось первое заседание Комиссии под руководством Клебанова, рассмотревшее вопросы о законодательных инициативах, проведении инвентаризации иму-

<sup>1</sup> Гурьев А. Я люблю инакомыслящих : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2007. № 8.

<sup>2</sup> Гудок. 2001. 19 октября.

<sup>3</sup> Время новостей. 2001. 18 сентября.

щества железнодорожного транспорта, плане мероприятий, об Общественном совете и др.

Важнейшим направлением первого этапа реформы была нормотворческая работа по созданию новой правовой базы железнодорожного транспорта. Прежде всего нужно было разработать и принять пакет новых федеральных законов, первоначально формулируемых так: «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О федеральном железнодорожном транспорте», «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Транспортный устав железных дорог РФ», «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О естественных монополиях», «Об открытом акционерном обществе «Российские железные дороги».

Уже к концу лета 2001 года все законопроекты были подготовлены и 30 августа направлены в причастные министерства и ведомства. Начался долгий и многотрудный путь согласований, споров, доработок и переработок, внесения дополнений и поправок, уловок, претензий, индивидуальной работы с «голосами» и т. д. Впоследствии руководители МПС неизменно утверждали, что ими была развернута просто беспрецедентная работа по обсуждению законопроектов со всеми заинтересованными ведомствами и пользователями услуг и учету их замечаний. Так, Анна Белова говорила: «В сентябре с законопроектами знакомились ведомства и общественные организации. В октябре и ноябре были организованы ежедневные согласительные совещания, в которых принимали участие как специалисты из профильных департаментов соответствующих министерств, комитетов Государственной думы, так и представители целого ряда общественных организаций, отстаивающие свои интересы. В частности, активно участвовали в доработке законопроектов специалисты из РСПП, из «Русского алюминия». А Торгово-промышленная палата даже создала специальную рабочую группу для работы по согласованию законопроектов»<sup>1</sup>.

В то же время многие оппоненты МПС затем неизменно отмечали, что привлечение общественных организаций поль-

зователей железнодорожных услуг носило исключительно формальный характер и вместо согласования интересов шло постоянное проталкивание позиции МПС.

4 октября под руководством Беловой состоялось первое заседание рабочей группы по законодательному обеспечению Правительственной комиссии по реформе. Главный вопрос – ход работ в заинтересованных министерствах и ведомствах по разработке и внесению поправок в законопроекты. Главная претензия МПС – слабая активность работы ведомств. Констатировали, что работа по согласованию должна завершиться к началу ноября, а обсуждение законопроектов на заседании Правительства пройти 29 ноября.

Одновременно началась серия круглых столов, которых потом было организовано действительно довольно много. 9 октября 2001 года состоялся первый такой круглый стол по вопросам законодательного обеспечения реформы в Торгово-промышленной палате РФ. На нем присутствовали представители как заинтересованных ведомств, так и бизнеса. Из видных «заклятых» оппонентов МПС участвовали исполнительный директор Ассоциации пользователей услуг транспорта Георгий Давыдов, вице-президент Ассоциации экспедиторов России Сергей Лопарев и вице-президент Международного союза металлургов, генеральный директор консалтинговой компании «Металлургтранс» Алексей Хоружий.

Белова в своем выступлении прежде всего торопила всех причастных со сроками согласований законопроектов. Оппоненты отмечали свою неудовлетворенность их содержанием, причем с самых азов – базовых понятий. Лопарев, например, заявил, что «нельзя работать без четкого определения, что такое «железнодорожный транспорт», «перевозчик», «владелец инфраструктуры» и т. д., поскольку это приведет к вечным судебным тяжбам». Его поддержал глава транспортного комитета ТПП Виталий Ефимов, который отметил, что с такой проблемой уже сталкивались на морском и автомобильном транспорте после их приватизации. Кроме того, был высказан еще целый ряд претензий к законопроектам с тем общим подтекстом, что документы сделаны исключительно под МПС. «Авторы представленных законопроектов просто лишают грузовладельцев возможности за-

<sup>1</sup> Российская Федерация сегодня. 2001. 28 декабря.

щищать свои интересы как на стадии установления договорных отношений, так и в оперативной обстановке, урезают права потребителей услуг железнодорожного транспорта», – констатировал Хоружий.

Высказывались различные мнения и концептуально-го характера. Так, Давыдов заявил, что переход на систему многих компаний-перевозчиков и владельцев инфраструктуры создаст для клиентуры множество ловушек. Скажем, отправляя груз из Москвы во Владивосток, его владелец будет иметь дело не с одним перевозчиком и владельцем инфраструктуры, а, возможно, с добрым десятком. Гарантий тому, что в результате внутренних разногласий товар не застрянет в пути, в законопроектах пока нет. «Груз будет ждать на пристанционных путях, пока эти перевозчики досыта насудятся, а как быть его владельцу? Кому жаловаться?» – ставил вопрос Давыдов.

Были замечания и у ведомств. К примеру, Минтранс выступил с требованием включить в проект Устава специальный раздел об узловых соглашениях, регулирующих взаимоотношения между железной дорогой и организациями других видов транспорта. Имелся целый ряд замечаний и у Минэкономразвития. В целом оппоненты предложили не утверждать законопроекты в таком виде, а основательно их переработать. Белова выслушала замечания и завершила, что и далее процесс нормотворчества будет идти с участием всех заинтересованных сторон. «У нас общий интерес, мы хотим создать конкурентную среду», – пояснила она и обещала приехать в ТПП через месяц, перед обсуждением пакета в Правительстве<sup>1</sup>.

Георгий Давыдов впоследствии так комментировал автору законодательные дискуссии тех дней: «Проведение круглого стола в ТПП закончилось созданием некоей творческой группы, которая в спешном порядке начала работать прежде всего по закону о железнодорожном транспорте. Надо признать, что структурно он был принят в основном на базе наших предложений, которые были услышаны. Разумеется, в основном текстовую часть МПС готовило само с

нашими замечаниями. Но в значительной мере такие места, как о государственном регулировании, о субъектах, о требованиях к перевозчику, владельцу инфраструктуры, путям необщего пользования, сами термины «необщее пользование», «общее пользование», сама структура – это были наши предложения.

Что же касается Устава железнодорожного транспорта, то мы пытались здесь продвинуть те идеи, которые высказывали еще с начала 1990-х годов в рамках подготовки Транспортного устава железных дорог 1998 года. Они заключались в том, чтобы уйти от некоей идущей сверху, задающей пирамидальную структуру линии и перейти к регулированию договорных отношений независимых хозяйствующих субъектов, практически непредсказуемых в своем рыночном поведении. То есть приблизить его к Гражданскому кодексу. Если бы в тот период могла возобладать такая точка зрения, то она сразу выводила бы нас уже действительно на реформирование основной деятельности».

Автор задавал Давыдову такой вопрос: «После того как была принята новая законодательная база, Вы, кажется, высказывались в том плане, что она сделана под перевозчиков, в то время как ее следовало бы формировать под операторов. Было такое?». На что Давыдов ответил: «Я не хотел и не хочу противопоставлять операторов и перевозчиков, но, как известно, за обедом сначала подают первое блюдо, потом второе, потом третье и т. д. Не надо, как говорится, телегу ставить впереди лошади. Я и в 2001 году и позднее четко видел, что никакого второго перевозчика, помимо ОАО «РЖД», мы не получим, ибо для этого просто нет объективных предпосылок. Нам нужно, чтобы на базе нормального, полноценного, законодательно защищенного операторства выросли крупные перевозочные структуры, для которых этот переход в состояние перевозчика будет актуальным, органичным, обеспеченным всеми необходимыми ресурсами. Поэтому я не только не против, а полностью за, чтобы в законодательстве были прописаны перевозчики. Я против чего? Против того, как это все-таки было сделано в законах 2003 года. Правильно написали про перевозчиков? Правильно. Сам писал. И про инфраструктуру правильно.

<sup>1</sup> Коммерсант. 2001. 10 октября; Независимая газета. 2001. 10 октября; Известия. 2001. 10 октября.

Но тогда в Уставе-то напишите, как это все работает. А такого не сделали. Вот беда, связанная с перевозчиками. Подчеркиваю: не потому, что этого вообще нельзя сделать, а потому, что этого нельзя было сделать в тех условиях, когда мы не видели второго перевозчика. А раз его нет, то почему мы не хотим описать те субъекты, которые в жизни реально существуют? Надо было наряду с перевозочной деятельностью более подробно описать и операторскую».

На вопрос же, почему это не было сделано, Давыдов произнес: «Вы знаете, все, что делают люди, содержит в себе некую человеческую эмоцию, и в результате порой происходят необъяснимые вещи. В МПС, по всей видимости, думали так: если Давыдов много говорит о необходимости операторов, то, скорее всего, это может быть для нас вредно. Во время этих дискуссий у Фадеева, Мишарина и Беловой всегда было непреодолимое желание мне возразить. А чего возражать-то? Это же вы создали операторов. Вы с апреля 1996-го образовали в МПС комиссию по операторам, затем создали ЦВКО. У меня было такое впечатление, что они считали: раз пользователям услуг это выгодно, значит им – нет. Боюсь, что тут сыграли роль именно какие-то чувства, дух противоречия. Ведь 384-е Постановление достаточно обильно упоминает операторов, и никак нельзя сказать, что операторство как направление реформирования ему противоречит. Но сопротивление было колоссальное».

Тем не менее отчетливо видно, что встреча 9 октября в Торгово-промышленной палате и последующая работа общественности все-таки не пропали даром. Белова и впоследствии весьма активно пользовалась форматом круглого стола, в том числе и в отчетно-бюрократических целях, то есть для галочки. Ведь, с одной стороны, круглый стол – это более говорильня и выпуск пара, нежели мероприятие, строго обязывающее к выполнению его решений. С другой, всегда можно указать, что состоялось широкое обсуждение и в целом получено одобрение. В этой связи можно привести следующий пример.

6 февраля 2003 года в Санкт-Петербурге проходил весьма солидный круглый стол с участием полномочного представителя Президента в СЗФО Ильи Клебанова, глав субъек-

тов Федерации округа, первого заместителя министра путей сообщения Вадима Морозова, начальника ЦФТО Виктора Иванова и руководства Октябрьской железной дороги. Речь шла об увеличении погрузки, которая на ОЖД у начальника дороги Геннадия Комарова уже три года топталась на месте. В результате был принят Меморандум о совершенствовании системы и повышения качества транспортного обслуживания регионов СЗФО в условиях реформирования железнодорожного транспорта. Вопросы собственно реформы как таковой на заседании никто практически не затрагивал, поскольку говорили в основном о грузах, вагонах и прочих чисто движущихся вещах. Однако Белова заблаговременно внесла в проект Меморандума некоторые формулировки с реформаторской риторикой, не поленилась приехать из Москвы на это мероприятие, выступила с коротеньким сообщением, осведомилась – нет ли к ней вопросов, и прямо с собрания уехала. Зато потом в ее отчетах на различных совещаниях этот круглый стол занимал прочное место в числе важнейших мероприятий в рамках обсуждения и реализации реформы.

23 октября 2001 года Мишарин и Белова выступили с сообщением о ходе реформирования на заседании фракции «Единство» в Государственной думе. Партия была изначально за реформу, но вопросов к железнодорожникам у депутатов все равно было много. Представители МПС выразили надежду, что законопроекты поступят из Правительства в Думу в декабре и в начале 2002 года уже будут одобрены. По всей видимости, ни Мишарин, ни даже Белова не представляли в то время, что думать так с их стороны – святая узковедомственная наивность.

30 октября Белова провела в МПС брифинг, на котором рассказала журналистам о ходе реформы. В частности, она сообщила, что на данный момент законопроекты «О железнодорожном транспорте в РФ» и «Устав железнодорожного транспорта» согласованы с восемью из 12 министерств и ведомств, а с оставшимися планируется закончить работу до 5 ноября. В середине ноября пакет должен поступить в Правительство. Предполагаемый срок создания ОАО «РЖД» она определила как январь 2003 года.

1 декабря в МПС прошло Согласительное совещание по обсуждению и доработке замечаний, высказанных министерствами и ведомствами по законопроектам. В нем принимали участие представители четырех из ведомств, не желавших подписать законопроекты в предложенном МПС варианте. Это были Минфин, МАП, Минэкономразвития и ФСБ.

В результате дискуссии заместитель министра экономического развития и торговли Шаронов и заместитель министра по антимонопольной политике Голомолзин подписали лист согласования законопроектов, но договорились о том, что до 3 декабря еще уточнят таблицу разногласий. Протоколы разногласий с ФСБ и Минфином наметили подписать также в ближайшие дни.

6 декабря законодательную базу обсудила комиссия Клебанова. Спорили до позднего вечера и решили собраться еще в субботу утром. После этого заседания Белова так прокомментировала его итоги: «К сожалению, я пока не могу говорить о сути разногласий. Сейчас найдено очень хрупкое равновесие. А если начнется обсуждение в прессе, оно может быть нарушено и все придется начинать сначала»<sup>1</sup>.

В ходе обсуждения законопроектов осенью 2001 года сразу же возникла и дискуссия по перспективе списания долгов МПС в связи с его преобразованием в ОАО «РЖД». В проекте закона «Об ОАО «Российские железные дороги» была предложена радикальная мера, позволяющая МПС избавиться от всех обязательств в бюджеты всех уровней. Ее механизм был таков. Уставный капитал ОАО «РЖД» планировалось сформировать за счет внесения в него имущества утвержденного перечня организаций железнодорожного транспорта, которые ликвидируются. В законопроекте же прописывалось: обязательства ликвидированных структур по недоимкам и пеням перед бюджетами всех уровней «признаются безнадежными и подлежат списанию». Многие эксперты выступили против такой меры. Тем более что 27 сентября вице-премьер, председатель Правительственной комиссии по тарифной политике на железнодорожном

<sup>1</sup> Страна.Ру. 2001. 10 декабря.

транспорте Виктор Христенко сообщил прессе, что Правительство намерено в октябре 2001 года принять решение о реструктуризации (а не списании) задолженности МПС в федеральный бюджет на сумму более 25 млрд рублей. Что же касается налоговых пеней и штрафов, то, по словам Христенко, их действительно можно списать.

В декабре, по данным МПС, долг составлял 30 млрд рублей, из которых 11 млрд – в федеральный бюджет, 19 млрд – в региональные. Первый замминистра Мишарин заявил после заседания Правительства 20 декабря: «Долги списаны не будут, хотя мы имеем моральное право на это, поскольку во всех других странах, где проводились реформы на железнодорожном транспорте, все долги списывались»<sup>1</sup>. 25 декабря Касьянов подписал Постановление Правительства о реструктуризации задолженности МПС перед федеральным бюджетом и по единому социальному налогу.

Ряд экспертов указывали также, что законопроект «Об ОАО «РЖД» затрудняет контроль за ходом реформирования МПС. На период создания он предлагал не применять к компании некоторые нормы закона «О конкуренции», а именно статьи, описывающие порядок государственного контроля за созданием компаний. То есть в критических случаях МАП не могло ходатайствовать об аннулировании госрегистрации ОАО «РЖД». Лопарев комментировал: «Может получиться так, что на длительный переходный период отрасль будет де-факто выведена из-под контроля антимонопольного ведомства, что может повлечь непредсказуемые последствия»<sup>2</sup>.

Нельзя не отметить, что развернувшаяся во второй половине 2001 года практическая реализация Программы реформы сопровождалась необычайно усилившейся тягой Аксененко к инфраструктурным «проектам века». Трудно сказать, чего в первопричинах этого явления было больше: неумной жадности Аксененко в смысле развернуться по-крупному или его стремления ввязаться в какие-нибудь грандиоз-

<sup>1</sup> Комсомольская правда. 2001. 22 декабря.

<sup>2</sup> Ведомости. 2001. 10 октября.

ные стройки, чтобы тем самым поспособствовать продлению своего нахождения во власти. Наверное, было и то и другое.

В это время в МПС много говорилось о таких инвестиционных предложениях, как транспортное обеспечение Чинейского полиметаллического месторождения, строительство 330-километровой ветки к Эльгинскому угольному месторождению в Якутии с приданием второго дыхания БАМу, завершение строившегося уже около двадцати лет Северо-Муйского тоннеля, организация высокоскоростного движения на линии Москва – Санкт-Петербург, соединение Транссиба и Транскорейской магистрали и других.

Сам Аксененко, например, в сентябре так комментировал ситуацию с бамовскими проектами: «Чтобы сделать БАМ рентабельным, необходимо всемерно развивать горнодобывающие предприятия. Вдоль трассы расположены богатейшие месторождения меди, титаномагниевого и ванадийсодержащей руды. Причем почти все они расположены не более чем в ста километрах от магистрали. Думаю, что нам понадобится минимум два года для того, чтобы построить железнодорожные ветки к рудникам. Специалисты считали, что уже к концу 2005 года реализация полезных ископаемых этих месторождений позволит загрузить БАМ до уровня безубыточности. К этому же времени мы планируем провести здесь вторую колею, что увеличит пропускную способность. А это может стать весьма актуальным через несколько лет»<sup>1</sup>.

Однако особое место в ряду проектов занимали две, как их потом называли, «несостоявшиеся лебединые песни» Аксененко – это продление Транссиба в Чехию и строительство моста на Сахалин.

С западным проектом дело обстояло так. Идея продления Транссиба в Европу начала активно обсуждаться на межправительственном уровне с начала 2001 года. По территории Польши от пограничной украинской станции Изов до польского города Катовице проходит железнодорожная линия длиной 392 км с шириной колеи российского стандарта 1520 мм. Ее построили в советские годы, чтобы возить бел-

городскую железную руду на металлургический комбинат в Катовице. Глава компании Shiran General Trade AG («Ширан») Шимон Якобсон предложил МПС реконструировать линию, продлить ее до чешского города Богумин (75–100 км) и построить здесь контейнерный терминал и логистический центр. Предполагалось, что тогда можно будет доставлять контейнерные грузы из АТР в Европу по железной дороге до Богумина и отсюда в радиусе порядка 500 км развозить на автомобилях в Чехию, Германию и Австрию. Мощность первой очереди терминала планировалась в 100 тысяч ДФЭ. Якобсон предложил инвестиционные услуги, оговорив 51% акций в капитале будущей компании по эксплуатации линии и терминала. МПС предполагало иметь 26%. В качестве генподрядчика рассматривалась Балтийская строительная компания.

В феврале 2001 года Аксененко провел переговоры с председателем правления Польских железных дорог Кшиштофом Целинским и заручился его поддержкой. В марте глава МПС и министр транспорта и связи Чехии Яромир Шлинг подписали протокол о намерениях о строительстве транспортного узла. Состоялись переговоры и с Украиной.

В конце июня 2001 года в чешском городе Острава прошло подписание Меморандума о сотрудничестве в области привлечения инвестиций, организации перевозок и создания логистического центра. Подписи поставили руководители МПС, министерств транспорта Украины и Чехии, компании «Ширан». Церемония прошла в рамках выставки «Транссиб – мост из Европы в Азию». При этом присутствовал премьер-министр Чехии Милош Зеeman, который заявил, что чешское правительство берет шефство над этой крупнейшей стройкой.

Самое любопытное, что Польша в подписании не участвовала, хотя первоначально это планировалось. Дело в том, что там в это время шла активная подготовка к сентябрьским парламентским выборам, и власти вели себя осторожно. Перспектива получения транзитного потока представилась полякам недостаточной, и они выступили с инициативой строительства конечного терминала в Славкове (пригород Катовице), а не в Богумине.

<sup>1</sup> Человек и труд. 2001. № 10. С. 10.

10 октября была устроена гигантская пиаровская акция проекта. В ходе визита российского премьера Касьянова в Чехию состоялась торжественная церемония закладки серебряного звена новой линии. При этом МПС провело впечатляющую видеоконференцию, организовав телемост Прага – Богумин – Москва – Находка. В своем выступлении Касьянов назвал проект важным элементом экономической транспортной политики России. При этом в ходе торжеств Шлинг не удержался от критики встречных предложений Польши, назвав ее позицию неконструктивной. Представитель польского Минтранса Йерзи Узибо сослался на результаты только что прошедших выборов, изменивших расстановку политических сил в стране.

Сам Аксененко говорил о данном проекте в этот период уже не в будущем, а вполне в настоящем времени. В частности, он рассказывал в одном из интервью: «Наша цель – интегрировать Россию в мировую транспортную систему, наведя мост между Юго-Восточной Азией и Европой. В настоящее время мы ведем широкую колею через Польшу в Прагу, с тем чтобы иметь возможность более эффективно предлагать свои услуги западным грузоотправителям, кстати, более дешевые по сравнению с морскими перевозками из Европы в Азию»<sup>1</sup>.

Поскольку позиция Польши оставалась незыблемой, стали рождаться планы провести линию к Богумину по территории Словакии, но с приходом к руководству МПС Фадеева проект был отставлен.

Еще более амбициозным был план строительства тоннеля или, как потом решили, мостового перехода на остров Сахалин. 20 сентября 2001 года было заявлено, что проект находится в Правительстве, на днях ожидается подписание соответствующего постановления и в октябре, возможно, уже начнутся работы. Было даже подсчитано, что через 40 лет данный проект будет давать доход в 135 млрд долларов, из которых 40 млрд – непосредственно в бюджет. Сам Аксененко так комментировал свои планы: «Проект дороги на Сахалин – это продолжение Транссиба. Потом, даст Бог, доедем и до Японии. Почему мы стремимся на Сахалин? Потому что

<sup>1</sup> Человек и труд. 2001. № 10. С. 10–11.

там газ, нефть, нефтепереработка, неплохие лесные ресурсы и огромные угольные запасы. Японцы весьма заинтересованы в этом проекте. Неофициально они говорят: как только вы приступите к его реализации, мы начнем финансировать соединение юга Сахалина и Хоккайдо. Тогда сложится реальная возможность для того, чтобы контейнеры пошли из Японии через Сахалин – по тоннелю или мосту – на Транссиб. Это замечательно с точки зрения использования российского пространства. Если Япония повезет грузы через нас, конкурентоспособность Транссиба по сравнению с альтернативными трансасиатскими коридорами станет неоспоримой»<sup>1</sup>.

Однако если на Западе все-таки успели хотя бы уложить серебряное звено и устроить шоу, то с Сахалином Аксененко развернуться не успел, и в результате эта идея Фадеевым была также отвергнута.

Лебединых песен не получилось.

<sup>1</sup> Там же. С. 10.

## Глава XIV

## Не вернулся из боя

Это что – стоять за правду, ты за правду посиди.

*Из русской поэзии XIX века*

Мы живем очень коротко! И, может быть,  
не дело так располагаться в жизни – так всерьез...

*Михаил Зощенко*

Между тем срок, отпущенный Николаю Аксененко судьбой «для ловли счастья и чинов», стремительно подходил к концу. В общем-то, его путь во власти на всем своем протяжении и так был тернист и конфликтен, но во второй половине 2001 года трудности и неприятности стали усугубляться.

15 июня 2001 года состоялось совместное заседание коллегий МПС и Счетной палаты. На нем аудитор Михаил Бесхмельницын выступил с докладом, в котором подвел итоги проверки, проводимой Счетной палатой с сентября 2000 по апрель 2001 года в МПС, на железных дорогах и других предприятиях отрасли. Этот доклад предварял появление подробного отчета Счетной палаты, датированного 28 июня 2001 года (но размещенного на web-сайте Счетной палаты лишь 25 октября 2001 года – уже после обвинения Аксененко в уголовном преступлении), полное название которого – «Отчет о результатах проверки выполнения представлений Счетной палаты РФ, направленных по результатам проверки МПС РФ за 1997–1998 годы по фактам, изложенным в средствах массовой информации, а также в соответствии с решениями Коллегии Счетной палаты от 18 июня 1999 года (протокол № 19 (170) и от 16 января 2001 года (протокол № 2 (238)), проверки законности и целесообразности предоставления МПС России скидок с железнодорожного тарифа компаниям «Трансрейл», ОАО «ПФГ «Росвагонмаш» и ЗАО «Компания «Трансуголь», а также законности и целесообразности использования средств

федерального бюджета на государственное управление, внебюджетных средств и федеральной собственности в МПС РФ за 2000 год».

Нельзя сказать, чтобы Счетная палата «накопала» на МПС и лично Аксененко сколько-нибудь выдающийся криминал (подробнее об этом позже). Разумеется, в таком огромном хозяйстве, да еще в переходный период, всегда можно найти кучу всяких недостатков в бухгалтерском учете и вообще в финансово-хозяйственной деятельности, но сенсаций никаких не оказалось. Тем не менее нервотрепка для министра начиналась, и становилось ясно, что все это – не просто так.

В такой обстановке Аксененко усилил пиаровскую работу через прессу. Еще 28 декабря 2000 года было создано ФГУП «Центр общественных связей «Транс-Медиа» МПС России» с филиалами на всех железных дорогах, которое, по мысли его отцов, должно было развиваться в направлении создания мощной медиаимперии по типу «Медиа-Моста». В 2001 году были налажены соответствующие связи с рядом ведущих изданий России, которые стали публиковать односторонние, пресно-лояльные по отношению к МПС материалы, главным образом на темы реформы. Особенно эта работа усилилась осенью<sup>1</sup>.

Также стали печататься соответствующие «письма трудящихся». Например, 17 октября «Комсомольская правда» опубликовала заметку под заголовком «Ветераны поддерживают Аксененко», в которой рассказывалось о пришедшем в редакцию обращении к Президенту – письме 17 тысяч ветеранов Омского отделения Западно-Сибирской железной дороги. Газета привела выдержки из обращения, где ветераны свидетельствовали о «прекрасной высокотехнологичной материальной базе» на предприятиях Омского отделения ЗСЖД, «ощутимых результатах» реформы и о том, что «обновление всегда лучше застоя». В заключение значилось: «Мы всей

<sup>1</sup> См., например: Аргументы и факты. 2001. № 16, 22, 50; Комсомольская правда. 2001. 17 мая, 24 мая, 15 сентября, 22 сентября, 15 декабря; Экономика и жизнь. 2001. № 21, 41; Труд. 2001. 17 марта, 10 апреля, 4 мая, 23 октября, 6 ноября, 18 декабря; Российская газета. 2001. 20 апреля, 20 сентября, 4 октября; Известия. 2001. 10 октября; Парламентская газета. 2001. 11 октября; Трибуна. 2001. 6 ноября, 10 ноября.

душой поддерживаем реформы на железнодорожном транспорте России, желаем министру путей сообщения Николаю Емельяновичу Аксененко успехов в этом нелегком деле и вновь подтверждаем свою готовность оказывать посильную помощь в преобразовании российских железных дорог»<sup>1</sup>.

15 ноября Белова приняла участие в горячей линии с читателями газеты «Гудок». В частности, она сообщила, что Штаб реформирования отрасли совместно с ЦОС «Транс-Медиа» подготовили адаптированный вариант Программы реформы, в котором изложены ее основные тезисы. В ближайшее время этот вариант будет передан на железные дороги. Также Штаб планирует организовать работу «агитпоездов» для разъяснения сути реформ в трудовых коллективах.

10 декабря с целью кадрового усиления был заменен генеральный директор «Транс-Медиа». Вместо Александра Вершинина на этот пост пригласили Эдуарда Гиндилеева, который долгое время работал на телевидении, а в последнее время занимал должность заместителя гендиректора Московской независимой вещательной корпорации. Правда, сделать он ничего толком не успел. Характерно, что Фадеев уже 8 января, то есть в первые же дни после своего вторичного прихода на должность министра, начал буквальный разгон именно пропагандистского аппарата Аксененко. На совещании членов коллегии МПС он заявил о необходимости сократить численность ЦОС «Транс-Медиа» ни много ни мало в десять раз – с 300 до 30 человек. Несколько позже несостоявшаяся медиаимперия была преобразована в ГУ «Пресс-служба МПС РФ».

Также Фадеевым была дана команда выяснить финансовую ситуацию с договорами на пиар-поддержку в СМИ и навести здесь элементарный порядок. О том, что в «Транс-Медиа» было действительно не все чисто, свидетельствует следующая информация из «Новой газеты» от 11–14 апреля 2002 года: «В последнее время некоторые люди, похожие на бывших соратников Аксененко по железнодорожному министерству, стали активно обращаться к редакторам и журналистам ведущих СМИ с довольно странной просьбой. Предлагают офор-

<sup>1</sup> Комсомольская правда. 2001. 17 октября.

мить некие траты МПС за прошедшие пару лет на некую глобальную пиар-деятельность министерства в обозначенный период. За документ с печатью от издания, подтверждающий эти траты МПС (то есть признание конкретным СМИ факта получения огромных денежных сумм от МПС на пиар-поддержку), предлагается приличный гонорар в несколько тысяч долларов. Одновременно в редакции газет и журналов, подписывающих в свое время рекламные контракты с МПС, звонят люди, похожие на представителей новой железнодорожной власти, с требованием прислать счет-фактуру в подтверждение исполнения контрактов. ... Похоже... новенькие пытаются поймать стареньких на всяких нехороших делах и прежде всего на расхищении средств. Старенькие же любыми средствами стараются отвертеться от ответственности».

В начале сентября 2001 года МАП на основании материалов Счетной палаты возбудило несколько дел по фактам нарушения закона «О конкуренции» в отношении МПС, ГУП «Западно-Сибирская железная дорога», ЗАО «Компания «Трансуголь», ОАО «ПФГ «Росвагонмаш» и компании «Трансрейл сервис».

А 9 октября уже Генеральная прокуратура возбудила уголовное дело по фактам злоупотреблений МПС, выявленных Счетной палатой, и приступила к опросу свидетелей, хотя в прессе никакого сообщения на сей счет не было. По утверждению самой прокуратуры, в течение нескольких дней было допрошено шесть заместителей министра путей сообщения (по данным Аксененко – всего два). Был вызван в качестве свидетеля и сам министр, который явился в следственное управление Генпрокуратуры 19 октября в пятницу. После допроса следователь предъявил ему обвинение «в превышении должностных полномочий» по статье 286 УК РФ, повлекшем причинение ущерба государству в размере более 70 млн рублей. В частности, министр обвинялся в завышении заработной платы и командировочных расходов руководящих работников министерства из внебюджетных фондов<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Официальное сообщение пресс-службы Генеральной прокуратуры // Известия. 2001. 23 октября.

Следователь предложил Аксененко подписать постановление о предъявлении обвинения, а также дать подписку о невыезде, однако раздраженный Аксененко отказался это сделать и со словами, что он будет жаловаться, уехал. По некоторым данным, Аксененко сразу же позвонил премьеру Касьянову, однако тот находился в двухдневном отпуске и на звонок не ответил<sup>1</sup>.

В тот же день генеральный прокурор Владимир Устинов давал брифинг по поводу предстоящего расследования причин гибели атомной подводной лодки «Курск». В момент пресс-конференции по громкой связи к нему обратился один из подчиненных и сообщил о результатах допроса Аксененко. Слова следователя услышали журналисты и прямо обомлели от такой сенсации. Устинов вынужден был давать комментарий. Он попросил «не раздувать скандала» и сообщил следующее: «Я могу сказать одно: не только по железной дороге возбуждено уголовное дело, но и по ряду других министерств, по которым проходят и будут проходить очень высокие должностные лица. И допрос в прокуратуре еще не означает, что вина человека доказана полностью. Точку во всех делах ставит суд. Мы не собираемся ставить клеймо. Когда ситуация прояснится, мы от общественности ничего скрывать не будем. А то, что кто-то отказывается подписывать протокол, кто-то не отказывается... Это его право»<sup>2</sup>.

В этот же вечер по каналам ряда информагентств и в ночных новостях НТВ было передано сообщение о том, что Аксененко был вызван для допроса в Генпрокуратуру, с него-де взята подписка о невыезде и сам он подал в отставку.

На следующий день, в субботу, 20 октября, Аксененко устроил экстренную пресс-конференцию. В частности, он заявил: «Никаких заявлений об отставке не было и нет. Для этого нет необходимости и основания». По поводу обвинения в перерасходе средств министр сказал: «К сожалению, в некоторых ведомствах, проявляющих интерес к этой теме, либо не знают, либо забыли о том, что МПС – единственное министерство, совмещающее государственные и хозяйствен-

<sup>1</sup> Аргументы и факты. 2001. № 43. С. 3.

<sup>2</sup> Известия. 2001. 20 октября.

ные функции. Это записано в Положении о Министерстве, утвержденном Правительством еще в 1996 году». По его словам, работники прокуратуры выразили удивление, узнав об этих функциях. «В данном случае сделана попытка из-за некомпетентности работников прокуратуры дискредитировать существующую исполнительную власть. По-другому я не могу оценить эти действия», – заявил министр.

Он также добавил, что в основе произошедшего лежит, по его мнению, попытка приостановить «те позитивные реформы, которые проводятся в отрасли». Аксененко указал, что начавшаяся реформа МПС как раз и направлена на то, чтобы ликвидировать эту двойную функцию и сохранить железные дороги России как единую систему под государственным управлением. «На каком-то этапе совпали интересы людей, которые представляют официальные государственные органы, то есть генпрокуратуру, и некоторых лиц, преследующих далеко не государственные интересы. Все это стало предметом заранее спланированных действий по дискредитации и власти, и меня как человека, являющегося представителем этой власти», – заявил Аксененко, указав также, что при анализе сообщений СМИ можно установить конкретные имена заказчиков.

Министр сообщил, что обязательно подаст судебные иски о защите чести и достоинства против НТВ и других СМИ, распространивших сведения об отставке. Также, по его словам, в суде будет оспорено возбуждение уголовного дела об аспектах хозяйственной деятельности МПС. «Руководство федеральной власти обязано дать оценку этим событиям. Исполнительная власть не должна остаться в молчаливом состоянии по отношению к этим фактам», – резюмировал глава МПС<sup>1</sup>.

В воскресенье, 21 октября, из Китая возвратился Президент Путин. Ожидалось, что он как-то отреагирует на события с Аксененко, однако Путин ничего публично не заявил. Зато днем позже высказался заместитель главы Администрации Президента Дмитрий Козак: «Перед законом все равны. Если министр верит в то, что решение независимого

<sup>1</sup> Известия. 2001. 22 октября.

органа можно изменить путем воздействия исполнительной власти, то это абсолютно неправильно и незаконно». Козак посоветовал Аксененко «обжаловать действия следователей в судебном порядке, а не апеллировать к исполнительной власти»<sup>1</sup>. После этого стало ясно, что в Кремле у Аксененко защитников нет.

В понедельник, 22 октября, Генпрокуратура выступила с официальным сообщением, где констатировала предъявление обвинения главе МПС по статье 286 и пояснила, что «отказ Аксененко подписывать постановление о предъявлении ему обвинения и подписку о невыезде не меняют его статуса обвиняемого по этому уголовному делу»<sup>2</sup>. Также в прокуратуре сообщили представителям СМИ, что уже изучают материалы проверки Счетной палаты, которая выявила такие нарушения со стороны МПС, как незаконное расходование 700 млрд рублей (неденоминированных), предназначенных на северный завоз в 1997 году, неуплату налогов в сумме 11 млрд рублей за 2000 год и покупку квартир лицам, не имеющим отношения к МПС<sup>3</sup>.

В тот же день следственная бригада во главе с Устиновым вылетала в Мурманск для расследования дела с подлодкой «Курск». Примерно в час дня генпрокурор принял Путин. Никаких сообщений о том, говорили ли они про Аксененко, не было.

В три часа дня Аксененко поехал в «Александр-Хаус» для участия в круглом столе с представителями РСПП на тему реформирования МПС. После его окончания состоялась пресс-конференция с участием Аксененко, главой РСПП Аркадием Вольским и генеральным директором «Русского алюминия», руководителем рабочей группы РСПП по реформированию МПС Олегом Дерипаской. Естественно, речь зашла прежде всего об уголовном деле. Вольский и Дерипаска от действий Генпрокуратуры открестились и заявили о конструктивном бизнес-сотрудничестве с Аксененко. Дерипаска особо подчеркнул, что никакие былые разногласия с главой

<sup>1</sup> Коммерсант. 2001. 23 октября; Известия. 2001. 23 октября; Ведомости. 2001. 23 октября.

<sup>2</sup> Российская газета. 2001. 23 октября.

<sup>3</sup> Известия. 2001. 23 октября.

МПС по поводу производственных вопросов не подвигли бы его участвовать в подобных делах. «Это не наш метод разрешения конфликтов», – заявил Дерипаска.

Аксененко посетовал, что его, в нарушение закона, не уведомили о том, что собираются предъявить обвинение, и поэтому он прибыл без адвоката. Возражая против обвинений в неуплате налогов, Аксененко пояснил: «Обвинение в том, что МПС не доплатило в 2000 году налоговых платежей на сумму 11 млрд рублей, невозможно предъявлять без соответствующего заключения налоговых органов. А в документах, которые мне показывали, подобного заключения не было».

Комментируя приобретение квартир для сотрудников МПС, Аксененко напомнил, что «Счетная палата согласилась с объяснениями министерства, поскольку данный вопрос касался несовершенства существующего законодательства в области хозяйственной деятельности».

В целом же Аксененко постарался поскорее свернуть эту тему и перейти к пояснениям относительно проблематики самого круглого стола. В РСПП нападали на МПС в основном за непрозрачность бизнеса, перекрестное субсидирование перевозок, невнятную методику расчета тарифов. То есть уже тогда важнейшим практическим вопросом перехода железнодорожного транспорта к рынку был раздельный учет расходов, доходов и Аксененко признавался, что пока толком не знает, как это сделать, и вообще что это такое применительно к железным дорогам. Он говорил: «Мы должны в процессе реформы переходить к новой системе отчетности, и для нас это пока – вещи новые. Ведь это – не баланс в нашем традиционном понимании, это...» – и не находя слов пожимал плечами, призывая экономистов, в частности Евгения Ясина, помочь в разработке методики достижения прозрачности и внедрения международных стандартов отчетности. Также на круглом столе было объявлено, что МПС выйдет с ходатайством включить в состав Комиссии Клебанова представителя РСПП.

Автору довелось присутствовать на той пресс-конференции и сидеть напротив Аксененко буквально в паре метров от него. Выглядел он достаточно усталым, удрученным и груст-

ным, хотя и видно было, что министр старается держаться на людях бодро. Можно было с большой долей уверенности предположить, что в тот момент он достаточно ясно осознавал, что конец все-таки более чем вероятен.

Однако, по всей видимости, никаких прямых предложений к Аксененко уйти «по-хорошему» лично от Путина ни до этого, ни после не поступало. Если бы они были сделаны, то, скорее всего, Аксененко не стал бы сопротивляться, поскольку это было для него явно бесполезно и вредно. Без скандала с его недюжинными организаторскими способностями Аксененко вполне мог бы заняться крупным бизнесом и, что называется, жить – не тужить, осваивая все новые проекты. Уйти же с должности министра после предъявления прокурорских обвинений по собственной инициативе министр, естественно, уже не мог. Ведь тогда он продемонстрировал бы свое согласие с тем, что на самом деле нечист на руку, в то время как предъявленные прокуратурой обвинения были просто смехотворны. Страсти о перерасходе 70 млн рублей, притом что подведомственная Аксененко отрасль за один только день зарабатывала и тратила по тысячам разных счетов порядка одного миллиарда, выглядели в смысле компромата совершенно неубедительно. Тем более что при этом перерасход-то направлялся отнюдь не в собственный карман, а для пользы дела. И Аксененко решил ждать развязки, действуя естественным образом.

23 октября глава МПС еще раз посетил прокуратуру на сей раз уже в сопровождении адвоката Галины Крыловой, где ему были предъявлены новые обвинения, квалифицированные как «с причинением тяжких последствий». Их суть состояла в том, что Аксененко увеличил штат сотрудников Министерства на 250 человек и фонд оплаты труда, создал шесть фондов (поддержки учебных заведений, учреждений здравоохранения, инвестиционных проектов, по поддержке реформ МПС, фонд на рекламные расходы и финансовый резерв), в которые перечислялась часть прибыли каждой из 17 дорог, но при этом средства расходовались нецелевым образом. К этому добавлялась уже известная история о недоплате 11 млрд рублей налогов. При этом следователи не усмотрели в действиях Аксененко корыстной заинтересо-

ванности. Также с него была взята подписка о невыезде за территорию России<sup>1</sup>.

В тот же день пресс-служба МПС разослала и разместила на сайте официальное заявление Аксененко, которое было широко опубликовано в СМИ. В нем говорилось: «22 октября 2001 года Генеральная прокуратура РФ распространила информацию о том, что в деятельности Министерства путей сообщения выявлены нарушения ведения финансово-хозяйственной деятельности, позволившие возбудить уголовное дело, в рамках которого, как было указано, мне предъявлено обвинение. В этой связи хотел бы заявить, что я буду всячески содействовать объективному расследованию, установлению истины. Уверен, что в ближайшее время будет установлена беспочвенность выдвинутых обвинений. Коллегия Министерства и я, как ее председатель, продолжим линию на сохранение целостности отрасли, проведение структурной реформы, получившей одобрение Правительства и президиума Госсовета РФ. Полагаю, что до окончания следствия данное заявление будет последним с моей стороны, и надеюсь, что и иные ответственные лица будут руководствоваться законом, здравым смыслом и общепринятой этикой, не позволяющей делать преждевременные выводы»<sup>2</sup>.

Также 23 октября в Кремле Путин встречался с лидерами думских фракций. Был затронут вопрос и об Аксененко. Спикер Госдумы Геннадий Селезнев так передал после встречи слова Путина: «Если у прокуратуры есть какие-то материалы, и она считает, что нужно возбуждать уголовное дело – это ее право. Хотя прокуратура и должна понимать, что речь идет о российском министре». От себя Селезнев прибавил: «Значит, у прокуратуры есть такие материалы»<sup>3</sup>. Стало очевидным, что и в Государственной думе у главы МПС поклонников не сильно много. И действительно, на следующий день Дума отклонила предложение депутата фракции «Союз правых сил» Сергея Юшенкова о приглашении выступить за заседании Госдумы премьера Михаила Касьянова и генпрокурора Вла-

<sup>1</sup> Известия. 2001. 24 октября; Коммерсант. 2001. 25 октября.

<sup>2</sup> Труд. 2001. 24 октября.

<sup>3</sup> Коммерсант. 2001. 23 октября.

димира Устинова в связи с возбуждением уголовного дела против Аксененко. Было лишь принято предложение коммуниста Юрия Никифоренко заслушать Устинова 31 октября по вопросу о мерах по укреплению законности в стране.

Аксененко объявил, что не хочет мешать следствию, и написал на имя Касьянова заявление на отпуск с 24 октября по 7 декабря «в связи со сложившимися обстоятельствами». Получив согласие, министр перед уходом на отдых, 26 октября, еще раз появился на публике. Он вручил на торжественном митинге начальнику Октябрьской дороги Геннадию Комарову символический ключ от спрямленного пятикилометрового участка линии Москва – Санкт-Петербург на Веребьевском обходе (Новгородская область). Дело в том, что работы там вела Балтийская строительная компания – одно из самых любимых детищ Аксененко. Вероятно, глава БСК Игорь Найвольт очень просил Аксененко почтить «перерезание ленточки», и тот не стал ему отказывать. К тому же и в глазах общественного мнения открыть очередной построенный объект (да еще связанный с легендой об императорском пальце), в то время как на тебя «шьют дело», было шагом выигрышным. После этого министр залег на дно, уехав куда-то в Сибирь, как он сам потом выразился, «в лес».

24 октября адвокат Аксененко Галина Крылова выступила перед СМИ с некоторыми пояснениями. Она перечислила предъявленные накануне прокуратурой обвинения (образование фондов, увеличение штата центрального аппарата МПС и фонда заработной платы, неуплата налогов за 2000 год) и прокомментировала их. По поводу централизованных фондов она отметила, что они создавались не по решению лично министра, а согласно постановлениям коллегии МПС начиная с 1992 года для поддержания социальной сферы Министерства, которая финансировалась из госбюджета только на 30 процентов от потребных затрат, и развития отрасли. Причем их создание было поддержано Правительством. «Это не какие-то сомнительные фонды, в которых учредителями являлись никому не известные юридические или физические лица. Речь идет о прибыли, которую получает само Министерство как хозяйствующий субъект, а потом перераспределяет ее в соответствии с Постановлением Правительства на

развитие отрасли. Действительно, 17 железных дорог России в зависимости от их финансового благополучия перечисляли от 5 до 37 процентов прибыли в шесть различных фондов<sup>1</sup>. Крылова сообщила, что Генеральная прокуратура пыталась признать в судебном порядке создание этих фондов незаконным, однако Мещанский суд Москвы отказал даже в принятии заявлений. «Если прибыль идет на повышение зарплат, на создание учебных заведений и больниц, на инвестиции и на развитие железных дорог – в этом нет никакого криминала. Это законная, нормальная хозяйственная деятельность», – констатировала Крылова.

По поводу увеличения штатной численности аппарата МПС адвокат сообщила следующее: «Результаты работы железных дорог непосредственно зависят от эффективности управления. Именно поэтому Правительством РФ неоднократно разрешалось создание дополнительных департаментов с условием финансирования их за счет средств железных дорог. Однако следствие полагает, что это само по себе незаконно, поскольку повлекло существенные потери госбюджета. Но на это из бюджета страны не потрачено ни единой копейки. То же самое – с увеличением зарплаты, премиальных и командировочных. Эти выплаты шли исключительно за счет прибыли, приносимой деятельностью железных дорог. Кроме того, это делалось с ведома и одобрения Правительства. По другому и быть не могло: должностной оклад старшего инженера в центральном аппарате МПС – 1500 рублей. Специалист той же категории на железной дороге получает в три раза больше. Как же его заставить перейти работать в Министерство? Как привлечь профессионалов? Кроме того, в обвинении есть просто забавные факты: следствие считает преступлением то, что МПС оплатило командировочные расходы первого заместителя министра экономического развития, который ездил в официальную поездку в составе делегации МПС».

Крылова также отметила, что прокуратура обвинила министра в выплате премий двум его заместителям в размере 60 тыс. и 100 тыс. рублей. Она пояснила, что это были деньги

<sup>1</sup> Известия. 2001. 25 октября.

не бюджетные, а из доходов отрасли, и выплачены они были заместителю министра по путевому хозяйству Виктору Семенову по случаю его 60-летия и заместителю министра по локомотивному и вагонному хозяйству Александру Кондратенко в связи с выходом на пенсию. «Это была их первая и последняя крупная премия за все годы службы, а они работали в отрасли с 1955 года. Неужели это предосудительно?» – выразила недоумение адвокат.

По поводу налоговых недоимок Крылова сообщила следующее: «Министра не обвиняют в уклонении от уплаты налогов или сокрытии доходов. Каждая из 17 железных дорог, являющихся, по сути, самостоятельными юридическими лицами, по тем или иным причинам недоплатила налоги. Вопрос о налоговых недоимках обычно решается в суде: налоговая инспекция подает иск в арбитраж, и суд принимает соответствующее решение. Кроме того, никто не считал, сколько само государство должно железным дорогам. Не исключено, что эта сумма окажется большей, чем налоговые долги МПС». Помимо этого Крылова указала, что по данным МПС его потери от проведенной с 1 августа 2000 года унификации внутренних и внешних железнодорожных тарифов составляют 22 млрд рублей в год.

В целом защитник Аксененко констатировала: «Статья 286, по которой предъявлено обвинение, требует, чтобы министр совершал действия, явно выходящие за пределы его полномочий. Перечисленное выше именно в его полномочия и входит – думать, как оплачивать труд работников, как поддерживать учебные заведения и поликлиники МПС, как развивать отрасль, для чего и требуются инвестиционные проекты. Следствие просто искусственно криминализует обычную деятельность министра, управляющего огромной отраслью». При этом Крылова обратила внимание на явную «скоропалительность» действий прокуратуры. Постановление о возбуждении уголовного дела было вынесено 9 октября. После этого следователи произвели всего две выемки документов в МПС – 17 и 18 октября. Изымались Указы Президента, Постановления Правительства и прочий официоз. А уже 19 октября Аксененко предъявили первое обвинение.

При этом следователи допустили даже юридический казус, по всей видимости, по незнанию. 19 октября они предложили Аксененко дать подписку о невыезде «с места жительства». Однако Аксененко был официально прописан в Санкт-Петербурге, а его фактическое место жительства под Москвой в подписке указано не было. Получалось, что подпиши он бумагу – и тут же его пребывание в Москве на рабочем месте давало бы следствию возможность обвинить его в нарушении закона. Вторая подписка была уже о невыезде за пределы России. В случае необходимости такого выезда Аксененко должен был уведомить следователя.

Крылова официально заявила, что «не видит состава преступления» в действиях Аксененко и «с такими обвинениями дело не имеет ни малейшей судебной перспективы»<sup>1</sup>.

Итак, министр ушел в отпуск, предоставив другим решать его судьбу. И. о. министра был назначен его первый заместитель Александр Целько. Общественность занялась пересудами о причинах «наезда» прокуратуры на Аксененко. Разумеется, соображения высказывались самые разные: от дележа железнодорожной собственности до сведения личных счетов. При этом Фадеев, например, по этому вопросу позднее высказывался следующим образом: «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 млрд рублей. Далее, свыше 300 тыс. вагонов было отставлено в резерв, а на самом деле они были неисправные, 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

<sup>1</sup> Известия. 2001. 25 октября.

не было реальных прав, что, конечно, просто отбивало у них «аппетит» к работе»<sup>1</sup>.

Наряду с этим интересно отметить, что Фадеев, работая в это время начальником Московской дороги и находясь, что называется, в курсе событий, отставки Аксененко, по его собственным словам, не ожидал, но о многом предупреждал министра. В частности, Фадеев рассказывал потом автору: «Мне очень хотелось, чтобы он стал большим руководителем. Но когда я видел то, что уже начинало происходить, я ему говорил: «Николай, не лезь в политику, не будет добра от этого». Ой, как я его уговаривал! Он слушал. Но проводил, тем не менее, ту линию, которая, видимо, его все больше увлекала».

Когда над Аксененко стали сгущаться тучи, все-таки мало у кого были сомнения, что это дело имеет преимущественно политическую подоплеку. С переходом реформы МПС в практическую плоскость вставал вопрос – кто возглавит образуемое ОАО «Российские железные дороги», учитывая его огромное значение для экономики страны. Разумеется, Кремль хотел бы видеть на этом месте полностью своего человека – надежного, лояльного и желательного без «семейного» прошлого.

Мог ли это быть Аксененко? Мог ли он вообще оставаться в этот период во власти в той или иной форме? Общее мнение наблюдателей было таково, что при Путине – далее уже практически не мог. Новый Президент и так слишком долго выжидал и не предпринимал никаких шагов по удалению Аксененко. А удалить его с политической точки зрения было для него необходимо. Во-первых, Аксененко «слишком много знал», мог вести себя слишком самостоятельно на своем огромном хозяйстве, слишком много имел связей. Во-вторых, он не был обязан Путину своим выдвижением, а это в политике – огромный, очень часто решающий минус. В-третьих, то, что Аксененко так долго сохранял свой пост, служило в глазах власть предержащих явной слабостью Путина.

В одной из монографий этот момент был прокомментирован так: «Путин не может сделать полноценную ставку на «старую» элиту. Он не верит в ее полную лояльность и надеж-

<sup>1</sup> Гурьев А. Я люблю инакомыслящих : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2007. № 8.

ность, так как она однажды уже сменила своего политического патрона Ельцина на Путина. Кроме того, «старомосковская» группировка напоминает Путину об обстоятельствах его прихода к власти. Еще одной опасностью являются слишком плотные контакты старой элиты с крупным бизнесом и лоббирование в этой связи модели корпоративного государства, где крупные концерны выступают как политические партнеры власти, что не может устроить Президента»<sup>1</sup>.

Кроме того, очень любопытно отметить, что и объективно Аксененко был теперь не полезен, а, напротив, даже вреден самому ходу реформы. Предстояла стадия прохождения железнодорожных законопроектов через Думу, у большинства депутатов которой Аксененко симпатии не вызывал. Это могло серьезно осложнить принятие законов. А ведь реструктуризация и последующая монополизация естественных монополий составляла в то время одно из главных стратегических направлений экономической программы команды Путина. Поэтому у реформаторского крыла окружения Президента была прямая заинтересованность и к этому времени созрела даже практическая необходимость в замене Аксененко на посту руководителя МПС.

«Новая команда избавляется от наследия старого режима. Аксененко – это твердый, харизматичный хозяйственник старого типа, напоминающий Черномырдина и Вяхирева. Он чужой для молодых менеджеров западного типа – питерцев с холодным взглядом. Идет отторжение инородного тела»<sup>2</sup>, – комментировал в то время ситуацию глава Института политических исследований Сергей Марков.

«Нынешнему первому лицу в канун реформы естественной монополии с гигантскими оборотами во главе ее хотелось бы видеть «своего» человека. Еще больше, вероятно, этого хотелось бы самим этим самым «своим» людям», – указывали «Известия»<sup>3</sup>.

Также ряд комментаторов обращали внимание на значительную заинтересованность в смене Аксененко на более

<sup>1</sup> Федоров В., Пуладзе А. Указ. соч. С. 348.

<sup>2</sup> ИА Росбалт. 2001. 25 октября.

<sup>3</sup> Известия. 2001. 30 октября.

компромиссную фигуру и со стороны большого промышленного бизнеса, завязанного на железнодорожные перевозки своей продукции. «В тот момент, когда реформа была обнародована, накаты на Аксененко в прессе усилились. Заинтересованные бизнес-сообщества считали, что министр совсем не хочет делиться. Бизнес пошел в наступление на Аксененко, понимая, что другого удобного случая может не быть. Если Аксененко сядет на запланированное место, его уже не сдвинешь. Сегодня интересы большого бизнеса и Счетной палаты совпали с чаяниями Президента», – констатировала «Общая газета»<sup>1</sup>.

При этом важно отметить, что к данному времени у Аксененко практически не осталось за спиной крупных политических сил, которые были бы в нем заинтересованы. Сам Путин никаких личных симпатий к любимцу Ельцина испытывать не мог и изначально лишь терпеливо ждал момента, чтобы освободиться от Аксененко без каких-либо побочных для себя нежелательных катаклизмов. При этом резерв для терпения определенно был очень значительным. Почему?

Дело в том, что Аксененко являлся все-таки очень сильным министром-администратором, причем как бы государственным и рыночником одновременно, хорошим тараном для подготовки структурной реформы возглавляемой им естественной монополии, да и в целом – человеком, определенно пригодным «для службы царской». Был Ельцин – Аксененко верой и правдой служил ему и его окружению. Стал законным «царем» Путин – Аксененко демонстрировал полную лояльность и к нему. При этом можно смело утверждать, что он был совершенно не чужд идей великодержавности (особенно в последний период своей деятельности) и считал, что служит прежде всего делу усиления «великой России».

Разумеется, Аксененко не мог не блюсти при этом и интересы своей отрасли, причем делал это с годами все увереннее. Ведь то, что теперь МПС обвинялось в неуплате налогов, свидетельствовало как раз о силе Аксененко как руководителя. Еще пару лет назад Министерство являлось, напротив, просто неким насосом по выкачке денег с железных дорог для

<sup>1</sup> Общая газета. 2001. 25–31 октября.

государственного бюджета. Это порождало у железнодорожников досаду и недовольство (что нашло прямое отражение в упоминаемом интервью Виктора Лобко). Однако заботясь о материальном благосостоянии отрасли, Аксененко тем самым вызывал понятное недовольство у макроэкономических органов, стремящихся к балансу интересов, а также промышленников, тянущих одеяло, разумеется, на себя. И тем не менее, как ни велик был у Путина резерв терпеть Аксененко, он все же неуклонно таял.

Летом 2001 года стало очевидным, что глава МПС практически лишился поддержки группировки Александра Волошина, Романа Абрамовича и Олега Дерипаски. Во многом это было связано с тарифной политикой МПС, а также с неуступчивостью Аксененко по допуску олигархов к делу реформирования отрасли. Отношения Аксененко и, например, Дерипаски были столь враждебны, что это дало основания прессе открыто подозревать алюминиевого короля в прямой причастности к заказу уголовного дела Аксененко, от чего, напомним, он вынужден был серьезно публично отречься на пресс-конференции 22 октября 2001 года. И именно в тот день Аксененко сделал свое явно запоздалое предложение по включению представителя РСПП Дерипаски в состав Правительственной комиссии по реформе.

Ничем уже не мог помочь и Борис Березовский. Практически одновременно с началом дела Аксененко стало известно о том, что олигарх объявлен в федеральный розыск по причине его неявок по вызовам в Генпрокуратуру.

Не считали Аксененко своим также в новой пропутинской партии «Единство», деньги для которой он так добросовестно и активно собирал в пору ее формирования осенью 1999 года перед выборами. «Помнится, он начинал свою карьеру дежурным по станции. Видимо, теперь его смена закончилась», – зло шутил, например, и. о. председателя политсовета «Единства» Франц Клинецвич<sup>1</sup>.

Ну а о том, что Аксененко не имел друзей в лице путинских силовиков, – и говорить не приходится. С министром обороны Сергеем Ивановым он постоянно конфликтовал из-

<sup>1</sup> Коммерсант. 2001. 23 октября.

за долгов военного ведомства железной дороге, то же самое и с МВД. Отношение Генпрокуратуры известно.

В то же время снимать Аксененко с министерской должности просто так, ни с того ни с сего, было очень опасно. За время своей работы глава МПС давно уже успел назначить на все руководящие посты отрасли людей, обязанных своим карьерным ростом именно ему. Даже 62-летнего Геннадия Фадеева он вернул в строй в 1999 году из «ссылки» в Координационном совете по транссибирским перевозкам, поручив руководить важнейшей Московской железной дорогой, явно с дальним прицелом иметь в его лице политического союзника.

Несогласие руководящего состава МПС и, в частности, начальников дорог с отставкой Аксененко могло привести к их неподчинению Правительству и практически к экономическому и политическому кризису в стране. Это было в то время действительно возможно. Впоследствии в прессе была опубликована информация, что якобы сразу после вызова Аксененко в Генпрокуратуру один из его заместителей сказал: «Если снимут Аксененко, мы повернем поезд вспять»<sup>1</sup>.

Более того, как профессионал Аксененко достаточно высоко котировался даже среди многих своих сугубых оппонентов. Так, например, Георгий Давыдов заявлял: «Что бы ни говорили про нынешнего министра, какие бы ни были у нас с ним трения, надо четко видеть: этот человек адекватен на посту министра путей сообщения. И менять его я смысла не вижу». Аналогичную позицию высказал и вице-президент Международного союза металлургов Алексей Хоружий: «В любом случае я бы не считал полезной для страны и общества отставку Аксененко, учитывая его качества как руководителя с государственным мышлением»<sup>2</sup>. А ведь это были практически самые упорные и последовательные критики Аксененко в вопросах отстаивания интересов пользователей услуг железнодорожного транспорта!

То есть задача снятия Аксененко была непростой. Однако время пришло, и первым делом для отставки было

<sup>1</sup> Известия.ру. 2002. 14 января.

<sup>2</sup> Ведомости. 2001. 23 октября.

необходимо как-то дискредитировать министра в глазах широкой общественности. Компромат по части личной жизни здесь совершенно не подходил, поскольку Аксененко был по натуре исключительным трудолюбом, абсолютно индифферентным к застолям и банно-эротическим развлечением. «Всякий раз, когда я видел, как человек, выпив, теряет рассудок, мне было противно. По-моему, нетрезвый человек – это оскорбительный вызов окружающим. А кроме того, как можно работать в полную силу, потакая подобным слабостям и допуская их для себя?» – эта фраза Аксененко говорит сама за себя.

Нужны были явные злоупотребления хозяйственного характера. Их и стали «копать». Надо признать, что делали это в прокуратуре совершенно неумело, без знания предмета, даже без огонька. После первых же комментариев адвоката Крыловой общественность задавалась лишь одним вопросом: мог ли Устинов при такой ничтожной доказательной базе дать санкцию на предъявление обвинения без непосредственного указания Путина? Этого толком не знал никто. Например, известный и информированный телеведущий или, как его называли, «телекиллер» Сергей Доренко говорил: «Мне очень хочется сделать вид, что я все знаю, но это же не так. Мое общение с прокуратурой говорит о том, что подобные дела часто бывают просто политической провокацией. Что будет дальше – не знаю. На нашей широте никому нельзя зарекаться ни от сумы, ни от тюрьмы»<sup>1</sup>.

В «Известиях» был опубликован следующий комментарий: «При всем желании Генпрокуратуры перевести дело Аксененко из политической плоскости в юридическую сделать это до конца вряд ли удастся. Российское законодательство настолько несовершенно, что действия министра с точки зрения закона можно трактовать и так и эдак. Как именно они будут истолкованы прокуратурой, покажет время. Однако уже сейчас ясно, что любое решение в этой плоскости будет политическим. Как заявил «Известиям» источник в Генпрокуратуре, Устинов не получал из Кремля четкого указания относительно Аксененко. Ему было предложено всего лишь

<sup>1</sup> Коммерсант. 2001. 23 октября.

«покопать в направлении МПС»<sup>1</sup>. В другом номере газета прямо указывала: «Министр – фигура политическая, и в его отношении может быть принято политическое решение. Стоит ли оно, знает наверняка пока лишь Президент России Владимир Путин»<sup>2</sup>.

Интересно интерпретировала ситуацию Анна Белова. Разумеется, она не могла, согласно законам железнодорожной субординации и этики, практически ничего комментировать вообще, но все-таки сразу нашла здесь полезный для своей профессиональной деятельности аспект. «Мне совершенно очевидно, что все вопросы, возникшие у правоохранительных органов, обусловлены причинами, которые легли в основу необходимости проведения структурной реформы. Они связаны с фактом совмещения хозяйственной деятельности с процессом государственного регулирования в работе МПС. Именно поэтому задачей первого этапа реформы является их разделение. В будущем это поможет избежать конфликта и решит ряд вопросов, в том числе и тех, которые лежат в основе сегодняшних событий», – подавала Белова 25 октября свой голос из Нижнего Новгорода, где она принимала участие в совещании по реформированию с участием элиты Поволжья<sup>3</sup>.

В целом же представляется, что план по отношению к Аксененко со стороны Кремля был достаточно прост. Сначала приступить к выявлению всяческого хозяйственного компромата, коего должно по мере ведения следствия становиться все больше. А дальше – либо Аксененко все поймет и сам уйдет, либо его можно будет временно отстранить от занимаемой должности ввиду ведения уголовного дела и нагнетать ситуацию до тех пор, пока опальный министр не предстанет перед общественностью в достаточно неблагоприятном свете. Потом – уволить, а уголовное дело спустить на тормозах.

На доведение ситуации до «отсидки» вряд ли кто-то рассчитывал всерьез, хотя формально часть третья статьи 286 предусматривала лишение права занимать определенную должность до трех лет или срок лишения свободы от 3 до

<sup>1</sup> Известия. 2001. 24 октября.

<sup>2</sup> Там же. 2001. 27 октября.

<sup>3</sup> Страна.Ру. 2001. 25 октября.

10 лет. Однако было очевидно, что Аксененко все-таки не стремился, как несколько позже Михаил Ходорковский, бороться за политическую власть, а значит, и не был в глазах Кремля преступником, нуждающимся в изоляции и наказании. Просто на занимаемом им месте должен был быть уже другой человек.

После ухода Аксененко в отпуск в МПС была создана специальная рабочая группа, ответственная за предоставление Генеральной прокуратуре всех необходимых материалов для проведения следствия. При этом коллегия Министерства приняла специальное обращение ко всем управлениям железных дорог, в котором разъяснялась ситуация с проводимыми мероприятиями. Основным тезисом в позиции МПС являлось то, что все факты, предъявляемые министру Генпрокуратурой, являются прямым следствием совмещения хозяйственных и государственных функций в системе Министерства.

Между тем пресса и, естественно, кулуары сразу после ухода Аксененко в отпуск заполнились предположениями о будущем новом главе МПС. Высказывались самые разные мнения. «Если делегировать в МПС питерских специалистов, а сроки проведения реформы оставить прежними, они просто могут не успеть разобраться, что к чему. С другой стороны, тормозить реформу МПС нежелательно. Так или иначе, негативную часть программы в отношении Аксененко можно считать выполненной. Теперь дело за позитивной – внедрить новую команду и главное – определиться, чего государство хочет от железнодорожного хозяйства», – рассуждал, например, один из аналитиков<sup>1</sup>.

Среди претендентов назывались Александр Целько, Геннадий Фадеев, Владимир Старостенко, Геннадий Комаров, губернатор Кемеровской области Аман Тулеев. Делались также предположения, что питерской команде (по аналогии с «Газпромом») наиболее отвечала бы кандидатура Александра Кузнецова. Газета «Жизнь» 23 октября уже даже напечатала статью под заголовком «Новым министром путей сообщения станет хороший друг Президента», в которой грядущее

<sup>1</sup> Полит.Ру. 2001. 26 октября.

назначение Кузнецова объявлялось вопросом практически решенным. 2 ноября в СМИ было объявлено, что Кузнецов назначен руководителем департамента координации транспортных систем и логистики и членом коллегии Минтранса. Прайм-ТАСС и Интерфакс поспешили передать высказывания анонимных источников в МПС о том, что это назначение следует рассматривать как промежуточный шаг к замене Аксененко на Кузнецова. Со ссылкой на эти агентства такую новость передали и многие другие СМИ. При этом сам «кандидат» от общения с прессой отказывался.

Имел место ряд акций и в защиту Аксененко. 25 октября выступила с открытым письмом группа членов Союза писателей России. В нем, в частности, говорилось: «Вовсе не пытаюсь идеализировать Николая Аксененко и понимая, что в любом министерстве могут быть ошибки, недостатки и просчеты, которые следует устранять, мы все же не можем не признать, что глава МПС и его коллеги не только уберегли свою отрасль от полного расхищения и развала, но и придали ей стабильную инерцию развития и вступили на путь неразрушающего реформирования». Авторы письма отметили, что могли убедиться в положительных тенденциях в деятельности МПС, «когда в дни празднования 100-летия Транссиба проехали от Москвы до Владивостока». Мы ничего не можем требовать от прокуратуры и исполнительной власти, писали члены СПР, но ставили вопрос: «Не ведут ли Фемиду по ложному следу?» Под обращением подписались 28 человек, среди которых Михаил Алексеев, Владимир Карпов, Валерий Ганичев и др. Нет никакого сомнения, что данное письмо было организовано в недрах МПС. Писатели, видимо, посчитали, что неудобно было бы остаться «неблагодарными свиньями» после полной впечатлений поездки через всю страну за счет железнодорожников.

Само Министерство подало публичный голос в защиту своего шефа лишь 31 октября. При этом была избрана наиболее мягкая форма выступления – не именно центрального аппарата МПС, а президиума ЦК Российского профсоюза железнодорожников и транспортных строителей, который опубликовал свое Заявление. В нем выражалась «озабоченность ситуацией» и, в частности, говорилось: «В самый от-

ветственный для его (МПС. – А. Г.) тружеников период, когда идет реформирование отрасли, поддержанное профсоюзами, а затем и одобренное Правительством и президиумом Госсовета РФ, незатихающая информационная волна в СМИ приобрела сенсационно-пропагандистский характер. Вызывает недоумение, если не сказать больше, что в этот нелегкий для железнодорожного транспорта период распространяется не объективная информация о деятельности МПС, выявленных нарушениях, давших повод Генеральной прокуратуре выдвинуть обвинение против руководства отрасли». Далее с пафосом еще полностью советского стиля и слога перечислялись всяческие заслуги отрасли перед страной в последнее десятилетие, а также переживаемые ею трудности.

Заявление заканчивалось предупреждением: «Хотелось бы предостеречь всех, кто намерен изменить суть согласованной с профсоюзами реформы, разрушить устойчивую работу отрасли, что профсоюзы не допустят этого и сделают все возможное для отстаивания интересов трудящихся. Профсоюзы доверяют руководству, коллегии МПС во главе с Н. Е. Аксененко, зная его как талантливого руководителя, государственника, сумевшего наладить стабильную и эффективную работу отрасли, последовательно решающего социальные проблемы железнодорожников. Надеемся, что складывающаяся вокруг реформирования железнодорожного транспорта ситуация не примет конфронтационный характер»<sup>1</sup>.

Как можно оценить данное письмо? Во-первых, подчиненные Аксененко не могли никак не выразить верноподданнические чувства своему начальнику. Ведь он вполне мог вернуться! Поэтому, во-первых, это была некая формальность. Во-вторых, железнодорожникам-консерваторам, конечно же, давно хотелось послать такое свое «фи» более чем нелюбимым ими Чубайсу, Грефу и всем, кто хочет «развалить» и «распродать». С этой стороны письмо являлось документом, лишний раз говорящим Кремлю о сложности дела по замене Аксененко и необходимости учета мнения самой отрасли.

Еще более важным фактором стало выступление в защиту Аксененко премьера Касьянова. В своих комментариях

<sup>1</sup> Труд. 2001. 31 октября.

прессе он сообщил: «Я прочитал обвинительные бумаги из прокуратуры и ничего там криминального не увидел. И не понимаю, почему правоохранительные органы занялись этим делом. Скажу вам свое мнение об этом человеке. Николай Аксененко – это крепкий хозяйственник. Он заботится о вверенной ему отрасли. Естественно, что он допускал ошибки. Но их можно подкорректировать. Аксененко – хороший министр»<sup>1</sup>.

Становилось очевидным, что с Касьяновым в этом деле не посоветовались. Но это было неудивительно. Премьер отнюдь не являлся членом команды экономистов-реформаторов, а происходил из «семейных» кругов и являл собой своеобразную связь времен, которую Путин пока еще не считал необходимым разрывать. Между тем Касьянов в свое время работал министром финансов именно под началом первого вице-премьера Аксененко и входил в его ближний круг.

Весьма характерно, что в защиту Аксененко высказался и его идейный противник Анатолий Чубайс. «Я считаю абсолютно неправильными действия властей в отношении министра путей сообщения Николая Аксененко. Нельзя позволять в таком режиме обращаться с членом российского Правительства. Если министру МПС России на самом деле вменяется в вину то, о чем пишет пресса, это может вызвать только улыбку. Превышение штатного расписания и премии сотрудникам стали основанием для подписки о невыезде министру российского Правительства? Это несерьезно. Власть обязана более бережно относиться к членам Правительства, прежде чем предавать такую историю гласности. Меры нужно предпринимать на гораздо более ранней стадии развития процесса. А у нас получается наоборот – сначала скандал, министр уходит в отпуск, а через полгода выяснится, что превышение было небольшое, уголовное дело закроют, а Аксененко уже нет. А он является одним из сильнейших руководителей в стране, и его уход был бы тяжелой потерей для Правительства. Надеюсь, что этого не произойдет», – заявил председатель правления РАО «ЕЭС России» 4 ноября на пресс-конференции, посвященной десятилетию первого Правительства

новой России<sup>1</sup>. Правда, у многих было ощущение, что Чубайс все-таки несколько не искренен в своих высказываниях, а преимущественно играет на публику. Тем не менее вскоре он еще раз повторил аналогичные заявления. (К слову сказать, Чубайс активно защищал впоследствии и другого, еще более знаменитого опального деятеля – руководителя ЮКОСа Михаила Ходорковского, арестованного 25 октября 2003 года.)

Впрочем, яблочная «Новая газета» также нашла для себя повод в этом деле соригинальничать. Естественно, что сам Аксененко интересовал это оппозиционное издание не более, чем какие-нибудь старые рельсы, но возможность лишней раз лягнуть власть была все-таки использована. В небольшой заметке провозглашалось: «Прокурор, который преследует Аксененко, чем-то неуловимо напоминает товарища Ежова, который сажает Ягоду. ... Нам нужны реформы, а не аресты, а нам предлагают аресты, а не реформы. ... Это не преступление министра. Это экономическая политика»<sup>2</sup>.

Находясь в отпуске, 26 ноября Аксененко приехал в МПС, где провел совещание, на котором обсуждалась Инвестиционная программа на 2002 год. 28 числа он участвовал, согласно официальному поручению Касьянова, в заседании Правительства по тому же вопросу. Но доклад делал не он, а Мишарин. По окончании обсуждения, которое длилось три с лишним часа, Аксененко вышел к журналистам. Он отказался комментировать ход следствия, но подробно ответил на все вопросы относительно Инвестпрограммы. При этом Аксененко явно пытался сглаживать разногласия членов Правительства, говоря об их якобы непринципиальном характере.

После заседания Правительства Аксененко имел беседу с премьером, о содержании которой нигде публично ничего не сказал. В тот же день он почувствовал себя плохо и утром следующего дня был госпитализирован в больницу МПС. 28 ноября Аксененко сделали операцию по поводу острого дакриоцистита (воспаление слезовыводящих путей). Сообщалось, что операция по дренированию слезного мешка не-сложная, больной перенес ее нормально и через несколько

<sup>1</sup> Аргументы и факты. 2001. 26 октября.

<sup>1</sup> Агентство региональных новостей. 2001. 4 ноября.

<sup>2</sup> Новая газета. 2001. 5–11 ноября.

дней уже начал принимать у себя руководителей различных департаментов своего ведомства.

5 декабря появилось сообщение о продлении отпуска Аксененко до 17 декабря в связи с необходимостью выздоровления после операции. Предполагалось, что к 20 декабря – дню, намеченному для обсуждения в Правительстве хода структурной реформы, Аксененко уже покинет больницу.

17 декабря «Коммерсант» опубликовал интервью с Аксененко. Это был явно живой, а не приготовленный или высушенный аппаратом материал. Он дает достаточно адекватное представление о человеке, его состоянии в тот момент, помыслах, взглядах, поступках. Учитывая последующие трагические обстоятельства, в память о Николае Емельяновиче Аксененко приведем его полностью.

### ЭТИКИ В ГОСУДАРСТВЕ НЕ ХВАТАЕТ

– *Как Вы себя чувствуете?*

– Сейчас гораздо лучше.

– *В больницу Вы попали сразу после заседания Правительства, на котором рассматривалась программа капитального строительства, подготовленная МПС?*

– И до этого много было всего. А перед самым заседанием я был в отпуске, в лесу, я сделал все от меня зависящее, чтобы следствие могло нормально работать. На заседание Правительства не мог не прийти, отвечал на вопросы, на те, на которые никто, кроме министра, не ответит. И знаете, меня потрясло, с какой бесцеремонностью некоторые люди, фамилий не называю, были готовы присваивать и делить ими не заработанное. На несправедливость я по-прежнему остро реагирую; затем был брифинг, потом я побеседовал с премьером, а утром меня отвезли в больницу.

– *Сложилась странная ситуация. Сначала Правительство сочинило бюджет, уже ставший законом, рассчитанный, в частности, из определенного прогноза инфляции, потом оно рассматривает программу капитального строительства вашего Министерства и откладывает ее, потом рассматривает тарифы, которые должны быть учтены в бюджете при расчете инфляции, и снова откладывает*

*решение. По-моему, это неверный порядок шагов. Вы так не считаете?*

– Я считаю, главное – это содержание, а не, как вы говорите, порядок шагов. Я признаю право руководителей принимать решение. Но есть определенные правила, и они не должны меняться. Одно из правил такое: есть производство, к которому нужно относиться как к производству. То есть нельзя губить созданное, работающее, приносящее пользу и государству, и занятым на производстве людям, их семьям. Это социальные вопросы, но их нужно решать, и мы делаем это. А производство должно что-то потреблять, правильно? Металл, лес, оборудование, энергию, топливо, людские ресурсы. За все же надо платить. Чтобы обеспечивать объемы перевозок, их безопасность, социальную инфраструктуру – ее же никто не выбирает. Откуда-то сложилось мнение, что мы не отдаем. От нас ее просто не берут. Еще бы – за ней нужно ухаживать, для нее нужно найти деньги. Кто же ее возьмет? Ее государство финансирует на 28%, вы это понимаете? А остальные 72% финансирует МПС. За рубежом, в Европе, 43% всех инвестиций в транспорт приходится на железную дорогу, а от всех инвестиций в железнодорожный транспорт 90% – государственные. При этом грузооборота в той же Европе на железные дороги приходится 18%, а у нас – более 80% грузов и более 43% пассажиров. С 1991 по 2001 год мы имели очень низкую по темпам роста тарифную политику. Индекс роста цен промышленности на товары, потребляемые железной дорогой, в два раза опережал индекс роста цен на перевозки грузов. На шею отрасли свалились колоссальные обязанности по выполнению капитальных вложений. В 59 раз на сегодняшний день снизились государственные капитальные вложения в отрасль, они практически приравнялись к нулю. Старение основных фондов составляет 57%. Выбор какой? Или и дальше латать тришкин кафтан (и тогда согласиться с тем, что будут расти эксплуатационные расходы), или нужны инвестиции. Кроме того, мы должны видеть какие-то геополитические задачи. Такими задачами являются мост, связывающий материк с Сахалином, открывающий новые перспективы и в Японии, и в Корее, повышение роли Транссиба. Если это устраивает государство – нужно платить, если нет – тогда надо расплываться в том, что хозяева мы никудышные.

– *За сколько лет окупится сахалинский мост?*

– Есть ТЭО проекта, его в январе рассмотрит Правительство. Кстати, когда при царе строили Транссиб, закладывали окупаемость в сто лет, а строили. Я уверен, что сахалинский проект окупится за 15 лет.

– *Финансировать инвестиции должен пассажир?*

– Во-первых, действительно, тарифы – важный источник средств, а во-вторых, какого-то тарифного взрыва мы не планируем. Мы в принципе согласны с тем, что Правительство готово установить тарифный потолок, пусть в 35%. Но мы просим учитывать, что при унификации тарифов в августе 2001 года у нас забрали 22,9 млрд рублей, и не возвращает никто. Это называется...

– *Грабеж?*

– Мягко говоря, заимствование на неопределенный период времени. Так что не мы виноваты в повышении тарифов. А также мы просим добавить в тариф 5% на расшивку долгов перед бюджетами, эти деньги попадут в государственную казну.

– *По логике, за рост тарифов надо было бороться до того, как принят бюджет. Не получилось – сами виноваты.*

– Это слишком сложные процессы, они не определены законодательной базой. С нами не поступили как положено, а нам негде добиваться справедливости.

– *Но ведь помимо тарифов есть и другие источники финансирования, правильно? Привлечение кредитов, например.*

– Есть. Но сначала нужно определить объем средств, необходимых для устойчивого производства без улучшения; мы посчитали, что это 123 млрд рублей. А вот все остальное, да, я согласен, допустимо рассматривать как инвестиционную программу, которая может позволить привлечь средства, заемные, совместные какие-то капиталы. Но есть святое: нужно обеспечить работу. И вот это святое должно обеспечиваться доходной базой. А инвестиции нашел – молодец. Только заранее побеспокойся, чтобы эта прибыль от тебя не улетела.

– *Есть еще одно возражение против вашей программы. Средства на капитальное строительство по ней распределяют-*

*ся при недостаточном количестве тендеров. Где гарантия того, что эти средства используются эффективно?*

– Что касается программы в 123 млрд рублей, то там тендеров более чем достаточно. Но как бы мы ни тендерили, есть локальные монополии: производство рельсов, локомотивов, запасных частей, электроэнергии. Нас иногда упрекают в том, что мы покупаем за границей что-то, есть пресловутая история с закупкой рельсов. Вы знаете, без слез не взглянешь. Вот ему все рассказываешь: «Смотри – видишь, сколько рельсов покупаем? Вот отчетность». – «Вижу». – «Вот видишь, какого качества эти рельсы?» – «Вижу». – «Видишь, что такого качества в России нет?» – «Вижу». Так вот этих рельсов нам нужно 1,5–1,7% от общего количества – о чем разговор? Мы в условиях отставания тарифов от роста промышленных цен чем живем-то? Умением работать, организацией. Смотрите, в ценах 2001 года в 1991-м мы вкладывали в отрасль до 206 млрд рублей, в 1998 году опустились до 57 млрд, но начали подниматься до 80, до 110 млрд рублей в год. Здесь ищут что-то предосудительное. А почему? Ведь мы поддерживаем наших производителей, покупаем-то главным образом у них, даем работу людям – что же здесь плохого?

– *Вероятно, просто есть желание, чтобы все было прозрачно. Чтобы тариф был прозрачным, чтобы было ясно, сколько из него идет на рельсы, шпалы и вагоны, а сколько на непрофильные активы.*

– Если ты не ленив – приди, сядь, возьми документы, тебе все покажут. Когда тратилось 206 млрд рублей, из них 34% уходило на непроизводственное строительство. Это 1991 год. Непроизводственное строительство сейчас, когда мы тратим 110 млрд у нас – 11,8%, в следующем году мы запланировали 7,8%. Но ведь там же люди. Вы что хотели? Уничтожить всех? Причем ты можешь инвестировать в социальную инфраструктуру только из прибыли. Прибыли, которая прошла налогообложение. То есть ты делай для государства добро, сначала заплати ему налоги на прибыль, а потом еще эту свободную прибыль направь во благо государства. Я думаю, этики в государстве не хватает, по крайней мере у тех людей, которые должны решать эти проблемы. Скажите, справедливо меня упрекать в том, что сегодня действует Ледовый дворец в Ярославле?

– *А почему за дворец должен платить пассажир? Это все равно, как если я покупаю квартиру и мне приходится платить еще за аквапарк.*

– А что, разрушать социальные основы жизни стало нормой? Мы создаем нормальный микроклимат. И потом, я как раз хотел подчеркнуть, мы не поднимали цены на пассажирские билеты. И при этом восстанавливали эти объекты. Мы что, не должны делать больницы, школы, институты?..

– *Теперь я понимаю – когда Вы говорили о том, что Вам до всего в государстве есть дело, то говорили всерьез.*

– Это все на балансе МПС, понимаете? Каждый отвечающий за основные фонды должен ими за-ни-мать-ся. Экономика.

– *Уникальность Вашей позиции в том, что ваше министерство – еще и хозяйствующий субъект. Но ведь предстоит его реструктуризация.*

– Мы посчитали, что отдали государству за последние неполные пять лет 417 млрд рублей за счет сдерживания тарифов. А нас упрекают в том, что мы должны 1 млрд еще там чего-то. Хочется сказать: окститесь! А с реструктуризацией идет активная работа, 20 декабря Программа будет рассматриваться на заседании Правительства. Главная задача – реструктуризация задолженности перед бюджетами разных уровней, мы такой механизм предлагаем и увязываем его с ростом тарифов. Будем за него бороться.

– *Как-то оптимизма в Вашем голосе не слышно.*

– Время не слишком оптимистичное.

– *Как развиваются Ваши взаимоотношения с Генпрокуратурой?*

– Опасность в том, что дестабилизируется работа отрасли. Известно, что самая высокая гарантия безопасности – это у нас, на железнодорожном транспорте. Так вот, в начале 90-х дело доходило до 47 крушений, в 1997 году их произошло десять, в 1998-м – восемь, в 1999-м – восемь, в 2000-м – пять, в этом году до ухода моего в отпуск было шесть. Вы знаете, это сказочные цифры, я вам честно скажу. А вот когда большое количество командного состава было отвлечено от основных задач, за последний месяц произошло три крушения. Эта система – она как натянутая струна.

– *Вы наверняка в курсе, что на дело Аксененко многие откликнулись. В Вашу защиту выступил премьер, а Анатолий Чубайс защищал Вас с телеэкрана. Это для Вас сюрприз?*

– Что Чубайс будет выступать, я не знал.

– *Есть очевидное предположение, что Ваше дело – это некий полигон, где меряются силами старомосковская и новопитерская команды. Вы так не считаете?*

– Я не думаю, что это так.

– *Вы не видите политической подоплеку?*

– Старомосковская, новопитерская... Для того чтобы все осознать и иметь более четкое представление, нужно время. У меня еще этого времени не было, боюсь, что мои выводы могут быть чрезвычайно скоропалительными, а это очень серьезно.

18 декабря Аксененко опять вышел на работу. «Российская газета» сообщила об этом так торжественно, как будто в строй после болезни вернулся сам товарищ Каганович. Была даже помещена крупная фотография в стиле парадного портрета, где Аксененко был изображен работающим в своем кабинете в железнодорожно-генеральском мундире при всех регалиях.

Через день состоялось заседание Правительства, на котором был рассмотрен вопрос о ходе реализации Программы структурной реформы. С докладом опять выступал Мишарин, хотя Аксененко на заседании присутствовал. Было принято решение провести окончательную доработку и согласование законопроектов и в январе утвердить их в Правительстве. В ходе заседания премьер Касьянов дал указания руководителям МАП, Минимущества, Минюста и Минэкономразвития как можно быстрее внести в Правительство проекты законов. А через несколько дней он подписал Постановление Правительства о реструктуризации налоговой задолженности МПС.

25–26 декабря прошло расширенное заседание коллегии МПС – традиционное итоговое собрание руководящего состава отрасли с приглашением представителей властных структур. Аксененко выступил с докладом «Об итогах рабо-

ты отрасли за 2001 год и задачах по устойчивому обеспечению потребностей экономики страны и населения в перевозках, проведению реформ на федеральном железнодорожном транспорте».

27 декабря Комиссия Клебанова согласилась с тем вариантом Инвестиционной программы МПС, который отстаивало Минэкономразвития. Лишь здесь, впервые, Греф одержал над Аксененко хоть и не большую, но все-таки явную победу.

28 декабря, в пятницу, Аксененко провел селекторное общесетевое предновогоднее совещание. В частности, министр отметил, что «уходящий год можно назвать особенным, так как Правительством РФ утверждена Программа структурной реформы на железнодорожном транспорте, Россия отпраздновала 100-летие Транссибирской магистрали и 150-летие открытия движения на линии Санкт-Петербург – Москва». Грядущий 2002-й он назвал «годом коренных изменений». Однако, по всей видимости, Аксененко уже знал о своей скорой отставке. Селекторное совещание длилось всего 20 минут – в несколько раз меньше, чем обычно.

В середине дня 3 января ряд информагентств со ссылкой на департамент правительственной информации передали некие комментарии Аксененко относительно планов МПС на 2002 год, где он сказал, что реформа набирает темп и к концу года произойдет разделение функций. А уже вечером в тот же день стало известно о том, что Президент Путин встретился с премьером Касьяновым и при этом подписал Указ об освобождении Аксененко от занимаемой должности. Перед этим Касьянов встречался с генпрокурором Устиновым.

Днем 4 января Белова сообщила информагентству в ответ на просьбу прокомментировать отставку Аксененко следующее: «Если честно, то для меня это полная неожиданность. Однако, учитывая напряжение, которое в последнее время создавалось вокруг ведомства, что-то должно было произойти в конце концов»<sup>1</sup>.

А вечером электронные СМИ сообщили со ссылкой на пресс-службу Президента, что Путин встретился с начальником Московской железной дороги и экс-министром Геннади-

<sup>1</sup> Страна.Ру. 2002. 4 января.

ем Фадеевым, которого представил Касьянов, и после этого подписал Указ о его назначении министром путей сообщения. В тот же вечер 4 января была срочно созвана коллегия МПС, на которой Касьянов в присутствии уволенного министра представил нового. Премьер отметил заслуги бывшего руководителя отрасли и сообщил, что подписал распоряжение о награждении его Почетной грамотой Правительства. Про Фадеева Касьянов сказал, что он «способен консолидировать многотысячный коллектив железнодорожников для выполнения задач, стоящих перед отраслью». Премьер также констатировал, что железнодорожный транспорт «является одним из стовых хребтов экономики и поэтому Правительство будет держать проблемы отрасли в сфере внимания, для того чтобы стимулировать прогресс в экономическом развитии страны»<sup>1</sup>.

В последний раз Аксененко появился перед публикой 24 января 2002 года по несколько неожиданному поводу. Бывшему министру была присуждена ежегодная премия имени Владимира Высоцкого «Своя колея», которую ему вручили в Театре на Таганке с участием сына поэта Никиты. Эта награда была учреждена в 1997 году, и ее уже получили к тому времени 11 человек, включая министра МЧС Сергея Шойгу, тренера сборной России по футболу Олега Романцева, кинорежиссера Алексея Германа, главного режиссера театра «Современник» Галину Волчек и др. Все они были награждены за то, что не изменили в какие-то моменты жизни своим убеждениям – именно за это и вручались медаль и диплом лауреата.

Никита Высоцкий пояснил, что решение дать премию бывшему первому вице-премьеру и министру путей сообщения было «трудным, но справедливым». По свидетельству очевидцев, на протяжении вечера сидящий в рядах Аксененко с грустью оглядывался, а во время вручения не менее печально улыбался. При этом он был в темных очках. Вручать медаль вышли певец Иосиф Кобзон и актер Валерий Золотухин. Кобзон, глядя на Аксененко, запел: «Тот же лес, тот же воздух и та же вода, только он не вернулся из боя». Бывший

<sup>1</sup> РБК. 2002. 4 января.

министр взял медаль и под аплодисменты ушел, все так же рассеянно и грустно, если не вымученно, улыбаясь<sup>1</sup>.

Фадеев об этом периоде жизни Аксененко рассказывал так: «После отставки мы несколько раз встречались с ним в МПС в моем кабинете. В разговоре со мной Николай Емельянович дважды возвращался к предложениям по некоторым бизнес-проектам. Речь шла, в частности, о строительстве железнодорожной инфраструктуры для ЛУКОЙЛа в порту Высоцк, других проектах. Я на это согласия не дал, так как считал, что в таких случаях финансировать стройки должен частный инвестор. Что же касается какого-то соответствующего трудоустройства Аксененко в системе МПС, то он ко мне с этим не обращался, поскольку прекрасно понимал, что пока идет следствие, сделать здесь ничего нельзя. Мы как-то все ждали развязки этого дела, и она бы наступила, если бы не болезнь».

В октябре 2003 года утвержденное Генеральной прокуратурой уголовное дело в отношении Аксененко было направлено в суд. Но судебное разбирательство не состоялось из-за отъезда подсудимого на лечение за границу. Виновным он себя не признал, считая обвинение «политически мотивированным».

20 июля 2005 года Николай Емельянович Аксененко скончался в Мюнхене в клинике университета Гросс-Хадерн от лейкемии. Ему было 56 лет. По мнению многих очевидцев, причиной тяжелого онкологического заболевания стали глубокие переживания, которые снизили общий иммунитет, ослабили защитные силы организма. Похоронен Аксененко в Санкт-Петербурге, на Никольском кладбище Александро-Невской лавры.

## Глава XV

### Второе пришествие

Все вы служили народу и народному суеверию,  
вы, прославленные мудрецы! – а не истине!

*Фридрих Ницше*

Почести меняют нравы.

*Генрик Сенкевич*

Сам Фадеев историю со своим вторым назначением на пост министра изложил автору следующим образом: «Помню, перед Новым годом я взял отпуск и уехал в Питер. И вдруг 3 января в программе «Время» объявляют о снятии Аксененко. Одновременно мне звонят – прибыть к премьеру 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, кого назначить на эту должность». Прихожу к Касьянову в 10:00, и он говорит: «Геннадий Матвеевич, посоветуйте, кто способен сейчас возглавить отрасль?». Я вроде как улыбнулся, а он: «Что такое?». Я отвечаю: «Да вот жена как в воду глядела насчет «посоветуется». И далее спрашиваю: «Это должен быть профессионал или со стороны?». Касьянов говорит: «Только профессионал». Я ему называю одну кандидатуру, мы ее подробно обсуждаем, вторую, а он прерывает: «У Вас еще есть варианты? Ладно, не надо тратить время, потому что речь идет о Вас». Вот как произошло это назначение».

Далее, продолжал Фадеев, он встретился с руководителем Администрации Президента Александром Волошиным и беседовал с ним более двух часов, после чего поехал в Ново-Огарево к Президенту Владимиру Путину. В своей книге Фадеев пишет, что Путин сказал ему: «Думаю, что именно Вы без всяких революционных действий сможете исправить создавшуюся за

<sup>1</sup> Коммерсант. 2002. 25 января.

последнее время ситуацию в отрасли. Сохраняя все позитивное, устраняя недостатки, Вам следует наращивать перевозочные мощности, опережая темпы прироста производства народно-хозяйственных грузов и уровень спроса населения на перевозки».

Конкретно по поводу реформы Путин, по словам Фадеева, сказал следующее: «Нам не надо никого догонять и тем более обгонять. Надо делать все разумно, взвешенно – по известной поговорке: семь раз отмерь, один раз отрежь. Мы будем встречаться, у нас с Вами прямая связь и всегда, когда Вы сочтете необходимым, можете со мной переговорить. Не теряйте времени. Касьянов представит Вас сегодня коллегии»<sup>1</sup>.

На вопрос автора, с удовлетворением ли он воспринял свое повторное назначение, Фадеев впоследствии отвечал: «Я ведь уже третий год был 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 полугодом как было принято Постановление Правительства № 384 о реформировании, уже был дан старт преобразованиям, и нужно было принимать решения по реализации утвержденных планов»<sup>2</sup>.

Почему Путин и его окружение при удалении Аксененко решили остановиться на фигуре Фадеева? Здесь все очевидно. Это была хоть и не идеальная для питерской группировки кандидатура, но в сложившихся обстоятельствах все-таки лучшая из имевшихся, оптимальная. При этом, конечно, ни у кого не было сомнений, что Фадеев приглашается на некий сравнительно короткий переходный период, вероятнее всего, до образования ОАО «РЖД» или чуть более<sup>3</sup>.

Аргументы в пользу Фадеева были, в частности, таковы.

Во-первых, он пользовался большим авторитетом у железнодорожников, и в особенности среди начальников дорог того периода. Они Фадеева уважали и доверяли ему. Любая канди-

<sup>1</sup> Фадеев Г. Указ. соч. С. 245.

<sup>2</sup> Гурьев А. Я люблю инакомыслящих : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2007. № 8.

<sup>3</sup> Владимир Якунин, после того как был назначен президентом ОАО «РЖД», в одном из своих первых интервью сказал: «Что же до Геннадия Матвеевича, то его назначение произошло не без моего положительного участия. В тот момент его кандидатура была самой сильной. См.: Итоги. 2005. 6 сентября.

датура со стороны вызвала бы, скорее всего, сопротивление, которое, кстати, мог возглавить тот же Фадеев. Ни один железнодорожный руководитель того времени не мог сравниться с ним по своему масштабу. Задача же номер один при смене Аксененко состояла в том, чтобы железнодорожники безоговорочно приняли нового главу МПС.

Во-вторых, Фадеев являлся достаточно удачной переходной фигурой и с политической точки зрения. Он был явный консерватор, а следовательно, мог привлечь на свою сторону или, по крайней мере, нейтрализовать значительную часть коммунистов и патриотов, не говоря уже о «болоте». Надо признать, что впоследствии эти прогнозы полностью подтвердились. Если в 2000–2001 гг. левая пресса что есть силы разносила и реформу, и Аксененко вместе с ней, то с приходом Фадеева, например, «Советская Россия» на сей счет сразу же замолчала и на всем протяжении его работы тему реформы практически не затрагивала. За 3,5 года исключение составили лишь очередное письмо против Аксененко 17 января 2002 года (опубликованное явно по инерции) и короткая заметка 10 октября того же года заместителя председателя комитета по собственности Госдумы коммуниста Арефьева против реформы, но без упоминания Фадеева. При этом либеральные преобразования в других отраслях экономики, особенно в электроэнергетике и ЖКХ, продолжали нещадно бичеваться. Позднее, как только президентом ОАО «РЖД» стал Владимир Якунин, нападки на железнодорожную реформу опять возобновились. Это однозначно свидетельствует о том, что в Фадееве реакция видела в значительной степени своего человека и доверяла ему. В ходе принятия новых законопроектов в Думе в конце 2002 года один из депутатов сказал открытым текстом: «Если бы сегодня министром был не Фадеев, а его предшественник, вопросов было бы несоизмеримо больше».

В-третьих, Фадеев всегда был явно честолюбивым человеком. Несмотря на описанные выше сомнения, он все-таки любил и хотел руководить отраслью. А следовательно, с ним можно было договориться, хотя бы даже и не явным, а дипломатическим путем: дескать, вот тебе честь и место, управляй. Но при условии проведения реформы и вообще большей дисциплинированности (налоги, тарифы и т. д.), чем это было

у Аксененко. Сам Фадеев впоследствии так пояснял суть достигнутого идеологического компромисса: «Для меня вопрос правильности выбора в пользу акционирования окончательно решился тогда, когда в документах был сформулирован вопрос собственности. Поскольку 100 процентов акций ОАО «РЖД» будет принадлежать государству, – целостность железнодорожной сети, политический и экономический контроль за ее функционированием, система безопасности перевозок будут сохранены. А значит, будет сохранен и костяк экономики страны в виде сети путей сообщения»<sup>1</sup>.

В-четвертых, Фадеев был явным державником как руководитель с государственным кругозором и советским патриотическим воспитанием. В этом плане он в значительной степени соответствовал интересам Президента Путина, который мог управлять страной, только осуществляя миссию стабилизации социально-политической обстановки.

В-пятых, этот человек являлся достаточно честным, насколько это вообще возможно в руководящей среде. Разумеется, проработав всю жизнь на ответственных постах в условиях насквозь лицемерной советской идеологии, Фадеев простаком отнюдь не был и политику двойных стандартов знал в совершенстве. Однако его имя никогда не было связано с какими-либо скандалами, злоупотреблениями, аферами, разоблачениями и т. д. В целом его знали как крайне жесткого, а порой и жестокого руководителя. Однако общечеловеческая порядочность Фадеева была доказана временем и ни у кого не вызывала сомнений. В этом отношении Кремль мог быть достаточно спокоен – ножа в спину он от Фадеева не получит.

Недостатком министра в свете этого назначения было, пожалуй, лишь то, что по своему менталитету он не являлся приверженцем ни действительно рыночной экономики, ни общелиберальных взглядов вообще. Но, очевидно, считалось, что главное здесь заключается в общей управляемости ситуацией, а за правильностью курса проследит приданный в помощь Фадееву «комиссар» в лице, например, второго (неэксплуатационного) первого зама.

<sup>1</sup> Гурьев А. Много работы, которая нам по плечу : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2002. № 12.

Сам Фадеев объяснял этот дуализм ситуации, заключавшийся в необходимости взаимоувязки своих идеологических воззрений с проведением рыночной реформы, следующим образом. Автор задал ему такой вопрос: «В 1995 году Вы провели просто «драконовский», запретительный в разрезе реформирования закон «О федеральном 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?» Фадеев ответил: «Вы знаете, меня практически о том же спрашивал в Государственной думе один из лидеров КПРФ 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»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Гурьев А. Я люблю инакомыслящих : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2007. № 8.

Приведенная позиция очень характерна. Уже тогда было очевидно, что Фадеев может возглавить реформу лишь на первом ее этапе. Как только преобразования пойдут дальше по пути необходимого разгосударствления железнодорожной собственности, он автоматически станет их тормозом, может быть, даже сам того не желая.

Во вторник, 8 января 2002 года, Фадеев провел первое совещание с членами коллегии МПС, объявив о ряде основных направлений своей политики. В частности, он заявил, что отдает безусловный приоритет ликвидации задолженности МПС и железных дорог перед федеральным и местными бюджетами. При этом уточнил, что суммы долгов должны быть включены в финансовые планы, которые следует неукоснительно исполнять. Напомним, что 20 декабря Правительством был утвержден порядок реструктуризации задолженности МПС в размере 30 млрд рублей на 10 лет. В том случае, если основная часть долга будет погашена до 2006 года, с него могли списать пени и штрафы в сумме около 8 млрд рублей. Фадеев заявил о необходимости придерживаться жесткого четырехлетнего графика погашения реструктуризированной задолженности.

Другое важнейшее заявление нового министра касалось «строек века». Фадеев отметил, что любой проект должен иметь исчерпывающее ТЭО, которое бы включало всесторонний экономический анализ эффективности вложенных инвестиций. Министр констатировал, что часть проектов на данный момент будет заморожена, а также что все подряды на сооружение объектов железнодорожного транспорта должны выдаваться на основе результатов тендеров, проводимых согласно действующему законодательству. (Именно в нарушении этого правила потенциальные подрядчики обвиняли Аксененко едва ли не чаще всего.) Кроме того, Фадеев предупредил, что в ближайшее время будет проведена инвентаризация объектов незавершенного строительства.

Также министр выразил неудовлетворение раздутыми штатами МПС. Как уже говорилось, главное его недовольство при этом вызвала численность Центра общественных связей МПС – «Транс-Медиа», работу которого Фадеев назвал «неудовлетворительной». Он объявил, что намерен коренным об-

разом перестроить деятельность структур, отвечающих за информационную работу МПС, а их штатную численность привести в соответствие с новыми функциями. В итоге, по словам министра, «МПС должно стать открытым для сотрудничества с прессой, а работа отрасли – прозрачной для общества».

Не обошлось и без пряника. Фадеев сообщил, что с 1 февраля зарплата железнодорожников будет повышена на 15% за счет внутренних ресурсов.

10 января было объявлено о том, что МПС и Минэкономразвития договорились о сокращении Инвестиционной программы МПС до 93 млрд рублей и об отказе от ряда проектов. В частности таких, как строительство моста на Сахалин, прокладка железнодорожной ветки к Эльгинскому месторождению угля, продление широкой колеи в Чехию и др. Эти договоренности были одобрены на рассмотрении Инвестиционной программы у вице-преьера Ильи Клебанова.

Комментируя перипетии вокруг строительства сахалинского моста, Фадеев, в частности, заявил, что «все это из области фантастики и у МПС средств на разработку проекта нет». Он также добавил, что было бы правильным разработать ТЭО, но и это потребует 300 млн рублей. Поэтому если государство заинтересовано в данном проекте, то оно должно изыскать соответствующие источники финансирования.

11 января Фадеев впервые в новом качестве провел общесетевое селекторное совещание. Основной акцент он опять сделал на необходимости заплатить бюджетные долги. Министр заявил, что неспособность начальников дорог соблюдать график выплаты задолженностей будет рассматривать не иначе как несоответствие занимаемой должности. Впоследствии он постоянно приводил один из своих афоризмов: «Первый рубль – на налоги».

Далее Фадеев коснулся вопросов реформы железнодорожного транспорта. Он отметил, что в текущем году должен быть завершен первый этап преобразований. Однако при этом министр предостерег, что в деле реформирования не следует допускать поспешности и непродуманных решений. Он подчеркнул, что работа здесь предстоит долгая и кропотливая, и ни в коем случае нельзя допустить, чтобы пострадали люди или был нанесен ущерб интересам государства.

На этом селекторном совещании Фадеев также сделал важное заявление о том, что хозяйственная самостоятельность железных дорог должна быть усилена за счет более широкого использования доходов от вспомогательной деятельности. Кстати, он неоднократно поднимал этот вопрос, когда был еще начальником Московской дороги. (В 2001 году при общих доходах железных дорог около 360 млрд рублей выручка от «подсобки» составила 4 млрд.)

В целом же нетрудно заметить, что в первые дни своего «второго пришествия» Фадеев достаточно резко поменял приоритеты МПС. Реформу теперь следовало проводить «долго» и «осторожно». А главнейшим грехом, за который полагалось снятие с работы, отныне являлась неуплата налогов. Надо сказать, что такой подход был продиктован прежде всего, конечно, требованиями Правительства. Премьер Касьянов 6 февраля провел встречу с начальниками всех 17 железных дорог, где, в частности, заявил: «Я хочу обозначить, что уплата налогов – это первейшая обязанность каждого, а поэтому во главу угла – уплата налогов и безопасность движения»<sup>1</sup>.

В то же время Анна Белова в своих комментариях была оптимистична, уверена в объективной необходимости реформ и субъективной готовности к ним главных действующих лиц. Вскоре после назначения Фадеева она заявила, что реформа, и в частности ее первый этап, будет реализована в полном объеме, несмотря на кадровые перестановки в МПС. При этом Фадеев, по ее словам, «проявляет живой интерес к продвижению реформы, и работа осуществляется в постоянном консультационном режиме».

Следует отметить, что сама Белова в этот период исповедовала достаточно либеральные воззрения по поводу будущей модели железнодорожного транспорта. Так, в январе 2002 года она рисовала следующую картину реформирования после образования ОАО «РЖД»: «В период с 2003 по 2005 год будет создана структура управления РЖД, в составе АО начнут формироваться прототипы будущих самостоятельных компаний-перевозчиков. ... Третий этап придется на 2006–2010 годы. Планируется, что к тому времени мы уже реально запустим

<sup>1</sup> Коммерсант. 2002. 7 февраля.

рынок в действие. До 90% вагонного парка должно перейти в руки компаний-грузоперевозчиков, которые не будут связаны с РЖД. Само ОАО «РЖД» будет заниматься поддержанием и развитием инфраструктуры. Начнется привлечение инвестиций. ... В связи с хроническим недофинансированием, которое началось в 1995 году, когда МПС, по сути, дотировало другие отрасли, к сегодняшнему дню в ведомстве сложилась тяжелая ситуация. Реформа нужна как раз для того, чтобы ее преодолеть: восполнить фонды, поддерживать в рабочем состоянии парк и еще ко всему прочему развиваться. Для этого необходимо включать другие, нежели сейчас, механизмы стимулирования труда, повышения эффективности производства, заинтересованности в конечном результате. То есть нужно вводить конкуренцию в потенциально конкурентных секторах, каковыми являются перевозки. Именно на это и нацелена реформа – на создание заинтересованности в оптимизации производства и сокращение издержек, на повышение прозрачности компаний для привлечения инвестиций»<sup>1</sup>.

Также для иллюстрации позиции Беловой того периода можно привести ее статью в газете «Известия» под заголовком «Реформа – трансформация всех отношений в отрасли», призванную дать общественности концентрированное толкование проводящихся в отрасли преобразований. С одной стороны, это был, разумеется, официальный материал МПС, поскольку Белова являлась заместителем министра. С другой, было отчетливо видно, что он отражает позицию именно Беловой, а не лично Фадеева или же кого-либо из его заместителей – узкоспециализированных железнодорожников. В частности, в материале среди прочих содержались следующие положения.

«Предполагается кардинальное изменение существа правоотношений, связанных с организацией и обеспечением перевозочного процесса. Прежде всего перевозочный процесс, осуществляемый в настоящее время, необходимо разделить на два самостоятельных спектра правоотношений: услуги инфраструктуры и перевозки. Это обеспечит условия для создания и развития конкурентной среды, позволит функциониро-

<sup>1</sup> Профиль. 2002. 28 января.

вать независимым перевозчикам. ... Законопроект закрепляет концептуально новый подход к организации перевозок. На рынке железнодорожных перевозок выделяются три субъекта – перевозчик, владелец инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и пользователь услуг железнодорожного транспорта. ... Перевозчиком может стать любое юридическое и физическое лицо, владеющее на праве собственности или на иных законных основаниях железнодорожным подвижным составом и получившее лицензию на осуществление перевозочной деятельности. ... В случае когда железная дорога становится коммерческой организацией, государство владеет ее акциями, но не выполняет функций оперативного управления. ... В рамках проводимой реформы предусматривается демонополизировать услуги железнодорожного транспорта, развить конкуренцию в сферах перевозок грузов, ремонта подвижного состава, перевозок и обслуживания пассажиров. ... Благодаря внесению изменений в закон «О естественных монополиях» произойдет сужение сферы государственного регулирования железнодорожных перевозок. Законопроект содержит запрет на экономически неоправданное сдерживание перехода естественно-монопольных сфер в состояние конкурентного рынка»<sup>1</sup>.

Здесь отчетливо видно, что, описывая новые принципы организации деятельности железнодорожного транспорта, Белова акцентирует внимание на рыночных атрибутах, в частности на разделении инфраструктурного и перевозочного бизнесов, формировании института независимых перевозчиков, конкуренции в сфере грузовых и пассажирских перевозок. То есть тогда, в 2002 году, для Жанны д'Арк железнодорожной реформы создание рынка в сфере перевозок являлось непреложной задачей.

В субботу, 12 января, Фадеев побывал в Санкт-Петербурге, где проинспектировал реконструируемые вокзалы и строящийся к 300-летию города Ладожский вокзал, а затем провел в управлении Октябрьской дороги научно-технический совет МПС с участием губернаторов Санкт-Петербурга Владимира Яковлева и Ленинградской области Валерия Сердюкова. Министр объявил о необходимости скорректировать программы крупномас-

<sup>1</sup> Известия. 2002. 17 октября.

штабных проектов, стремился найти какие-либо перерасходы и в итоге потребовал сократить финансирование строек.

Причем главным образом это касалось генерального подрядчика строительства Ладожского вокзала Балтийской строительной компании – бывшей любимицы Аксененко. Стоимость ее работ разом уменьшилась на 10%. Так, с этого дня некогда могущественная БСК стала неуклонно увядать, и через пару лет ее глава Игорь Найвольт уже просил Фадеева купить его компанию, что называется, недорого. (Трудно удержаться при этом от реплики, что в свое время тщеславие руководства БСК не знало границ. Мало того, что они вешали свои массивные медальоны и постеры везде, где только шевельнули мастерком, но, не отличаясь особой щепетильностью, умудрились выложить на полу огромные буквы «БСК» даже посередине Любанской церкви, в реставрации которой принимали участие.)

17 января Фадеев был впервые официально представлен на заседании Правительства РФ. При этом премьер Михаил Касьянов, в частности, заявил, что «реформирование железнодорожной отрасли будет проводиться в тесной увязке с концепцией реформирования экономики в целом, так как эта отрасль является базовой и влияющей на многие принципиальные вопросы»<sup>1</sup>.

24 января Правительство рассмотрело вопросы об Инвестиционной программе МПС и индексации железнодорожных тарифов на 2002 год. Было принято решение утвердить Инвестпрограмму в скромном размере собственных средств 94 млрд рублей, а предельный средний уровень повышения тарифов определить в 16% вместо запрашиваемых изначально Аксененко 35-ти.

После заседания Правительства Фадеев вышел к прессе. На вопрос о главных проблемах отрасли он сказал следующее: «К сожалению, это финансовые проблемы. Что ни говори, но это главное. Они созданы с одной стороны субъективными моментами, но есть и объективные причины. Государство правильно делает сегодня, ставя под контроль монополии. Мы всегда много говорили, что всем должно управлять государст-

<sup>1</sup> РБК. 2002. 17 января.

во. Но я помню, когда я в этой же должности был раньше, мы приняли картельное соглашение – я на нем настаивал – пройти зиму без повышения тарифов. Мы тогда его подписали, и я подвергся такой критике, столько было слов, что я – не рынчик и т. д.! А сегодня Правительство принимает такое решение. Административное решение, нерыночное по сути, но на самом деле правильное. Государство же должно как-то встать на ноги! Я думаю, удастся это все провести. Сначала было обозначено повышение наших тарифов на 35%, потом на 26, а сегодня остановились на 16-ти. Ну что ж, как говорится, надо жить по средствам. Что-то придется нам не делать. Искусство и талант руководителя как раз и заключаются в том, чтобы видеть оптимальную модель управления. Это сложно»<sup>1</sup>.

Разумеется, с самого начала Фадеев приступил к формированию своей команды. Надо заметить, что в середине января 2002 года в прессе опять появились материалы о якобы уже решенном деле с назначением директора департамента координации транспортных систем Минтранса Александра Кузнецова теперь уже не министром, а первым заместителем министра путей сообщения. Об этом, в частности, со ссылкой на высокопоставленного сотрудника Администрации Президента, написала даже не падкая на непроверенные сенсации газета «Ведомости»: «Президент Владимир Путин лично занялся кадровой чисткой в МПС. Назначив новым главой ведомства Геннадия Фадеева, он почти сразу выбрал ему и первого заместителя – своего старого знакомого Александра Кузнецова»<sup>2</sup>. В газете также говорилось, что «если Фадеев и не хотел назначать Кузнецова, то виду он не подал. На днях они встретились, довольно долго разговаривали». Однако Кузнецов в конечном итоге назначен все же не был.

Сам Фадеев рассказывал автору об этом так: «О назначении Кузнецова первым заместителем речи не было. В моей кадровой обойме на тот период он не состоял, и мне эту кандидатуру никто не рекомендовал. Другое дело, что через некоторое время я предложил ему поработать начальником Северной до-

<sup>1</sup> Страна.Ру. 2002. 24 января.

<sup>2</sup> Ведомости. 2002. 15 января.

роги и Кузнецов уже почти согласился. Но есть такое выражение «обстоятельства непреодолимой силы», и это был как раз такой случай. Я не смог их преодолеть. Что же касается первого зама, то буквально на второй или третий день после моего назначения я пригласил к себе Валерия Ивановича Ковалева и предложил ему этот пост. Но уговорить мне его не удалось. Ковалев обосновал свой отказ тем, что идет на выборы губернатора Ленинградской области, у него там уже большой задел, есть поддержка влиятельных сил и т. д. Откровенно скажу, я об этом очень сожалел, потому что Ковалев являлся отличным организатором, крепким хозяйственником, порядочным человеком и очень подходил на этот пост».

Автор спросил Фадеева, почему в таком случае Аксененко все-таки уволил Ковалева с этой же самой должности? Фадеев ответил: «Он не хотел его увольнять. Это была инициатива самого Ковалева. За некоторое время до своего ухода он приехал ко мне домой, и мы с ним беседовали на эту тему более трех часов. Ковалев как бы исповедовался и называл истинные причины своего желания уйти. И я его похвалил за то, что в такой ситуации он, на мой взгляд, верно оценил обстановку и сориентировался очень правильно. Но я знаю совершенно точно, что Аксененко не хотел его отпускать. Правда, несколько позже нашего разговора Ковалев и сам все-таки тоже допускал ошибки. Но то, чего он опасался, стало затем вполне проявляться».

(Сам Ковалев рассказывал о своей отставке следующее: «Когда после дефолта начало формироваться правительство Евгения Примакова, со мной попытались провести консультации на предмет возможности возглавить министерство. Подсидживать кого-либо я не собирался, поэтому проинформировал об этом разговоре Аксененко. Николаю Емельяновичу захотелось узнать, кто именно со мной разговаривал. Я прекрасно понимал, что с учетом влияния министра эти люди могут пострадать, поэтому разглашать их имена отказался. Он взял паузу, а потом, после недолгого разговора, мы пришли к пониманию, что больше вместе работать мы не сможем».)

В это же время впервые появились упоминания в прессе о предполагаемом первом заместителе Фадеева не из среды железнодорожников. Так, 15 января 2002 года «Известия» пи-

сали: «В качестве еще одного претендента называют заместителя министра транспорта Владимира Якунина<sup>1</sup>, курирующего транспортные коридоры. Впрочем, возможно, господин Якунин ждет еще более высокое назначение: близкий к Правительству источник пояснил, что петербуржец Якунин всерьез рассматривается в качестве кандидата на пост министра транспорта. Минтранс, кстати, как ожидается, в 2003 году поглотит МПС».

8–11 февраля в МПС, наконец, произошли кадровые перестановки. Был уволен статс-секретарь МПС Пшимаф Шевцов, отправлен возглавлять Западно-Сибирскую железную дорогу Александр Целько, понижен до уровня «простого» заместителя министра Александр Мишарин. Первыми заместителями министра стали Вадим Морозов и Владимир Якунин. При этом первый курировал эксплуатационную работу, второй – инвестиции, реформу, внешние связи. Якунина пресса сразу же стала называть «потенциальным преемником Фадеева», хотя ни министр, ни его первый зам вплоть до ухода Фадеева в июне 2005 года практически никогда публично не распространялись на эту тему. Тем не менее всем было очевидно, что Якунин при Фадееве будет играть роль «политкомиссара» при «военспец».

О сущности этого достаточно характерного явления в первые годы президентства Путина и его последствиях есть весьма интересное рассуждение в одной из монографий. «Такой подход стал ответом на не устраивающие Президента результаты

<sup>1</sup> Якунин Владимир Иванович родился 30 июня 1948 года в городе Меленки Владимирской области. В 1972 г. окончил Ленинградский механический институт. Трудовую деятельность начал младшим научным сотрудником Государственного института прикладной химии. После окончания службы в Советской армии работал инженером, старшим инженером Управления Государственного комитета Совета Министров СССР по внешнеэкономическим связям, начальником отдела Физико-технического института им. А. Ф. Иоффе АН СССР. С 1985 по 1991 г. – на дипломатической работе (второй, затем первый секретарь Постоянного представительства СССР при ООН). Далее – председатель совета директоров АОЗТ «Международный центр делового сотрудничества», начальник Северо-Западной окружной инспекции Главного контрольного управления Президента Российской Федерации. С октября 2000 г. – заместитель министра транспорта РФ. С февраля 2002 г. – первый заместитель министра путей сообщения РФ. С октября 2003 г. – первый вице-президент ОАО «РЖД». 14 июня 2005 г. назначен президентом ОАО «РЖД». Является председателем попечительского совета Центра национальной славы и Фонда Андрея Первозванного. С января 2006 г. – научный руководитель и председатель попечительского совета Центра проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования при ООН РАН. Доктор политических наук.

«самореформирования» ряда сфер экономики и государственного аппарата, проводимого не снаружи, а изнутри. Примеры такого реформирования в кавычках дают МПС и РАО «ЕЭС России», где планы преобразований, подготовленные самими естественными монополиями, отвечают интересам их топ-менеджеров, но не интересам государства и потребителей услуг этих компаний. Под реформами руководители естественных монополий понимают освобождение от обязательств перед обществом и государственного влияния на их деятельность при сохранении непрозрачного характера собственности (когда компанией, по сути, владеют не акционеры, а менеджеры) и монопольного положения на рынке. Самореформированию Президент противопоставил институт «внешних управляющих» реформ, или «политкомиссаров», – своих ближайших соратников, которые должны проводить реформы во имя государственных, а не узкокорпоративных приоритетов.

Но «политкомиссары», призванные возглавить реформы, оказались в весьма сложной ситуации. Они вынуждены ломать сопротивление среды, которая активно тормозит преобразования. Профессиональные корпорации, на которые направлены реформы, проявляют интерес только к возможности увеличения государственного финансирования, а содержательным изменениям упорно противятся. Они сумели приспособиться к существующей системе, функционируют практически бесконтрольно и извлекают немалые дивиденды из своих полномочий. При этом реформаторы столкнулись с сопротивлением реформируемых. Они ждут помощи от Президента, рассчитывая, что он поможет покончить с саботажем со стороны профессиональных корпораций. Но для Путина повседневное личное участие в «насаждении» реформ не только невозможно практически, но и политически опасно, поскольку способно привести к разочарованию в его политике тех профессиональных слоев, которые считали его «своим» президентом. В результате исполнение реформистских планов серьезно тормозится. Наблюдается и падение интереса к реформам со стороны «новой» элиты. К ней приходит осознание, что ответственность за проведение реформ станет не карьерным трамплином, а карьерной ловушкой. По этой причине новички постепенно сосредотачиваются не на реформистских проектах, а на борьбе за властные

полномочия со «старой» элитой, занявшей командные позиции в период правления Бориса Ельцина. Стратегический смысл обновления верхнего эшелона российской властной элиты постепенно теряется»<sup>1</sup>.

На должность статс-секретаря – заместителя министра пришел из Генеральной прокуратуры Сергей Аристов. Начальником ЦФТО стал Салман Бабаев, до этого работавший с Фадеевым на Московской железной дороге. Начальником Московской был назначен возглавлявший в это время Западно-Сибирскую Владимир Старостенко. (Когда в сентябре 2000 года Аксененко параллельно с должностью первого вице-премьера опять занял пост министра путей сообщения, Фадеев предложил ему поставить «подвигаемого» министра Владимира Старостенко вместо себя начальником Московской дороги, но, по словам Фадеева, тот сказал: «На Московской должны работать Вы». Однако теперь Фадеев сам оказал честь Старостенко.)

18 марта был подписан новый Приказ министра путей сообщения «О распределении обязанностей между министром, заместителями министра и другими членами коллегии МПС», знаменовав тем самым, что обновленная иерархия высших железнодорожных чинов формализована и ситуация является управляемой.

Также следует подчеркнуть, что Фадеев в это время лично возглавил Штаб реформирования МПС, став его председателем. При Штабе был создан свой Общественный совет, явно в пику несговорчивому Общественному совету академика Некипелова. Новым органом, призванным символизировать участие общественности в работе Штаба МПС, управляли научный руководитель Высшей школы экономики Евгений Ясин и член Совета Федерации Дмитрий Мезенцев. Однако надо прямо сказать, что какой-то заметной роли в реформе этот Совет не сыграл.

4 февраля Торгово-промышленная палата устроила очередной круглый стол по проблемам реформы МПС, на котором выступил и Фадеев. По сути, это было его первое в качестве министра развернутое публичное изложение своей

<sup>1</sup> Федоров В., Цуладзе А. Указ. соч. С. 282–283.

позиции по отношению к реформе. Кратко его кредо можно было сформулировать так: «Реформе – быть. Но под девизом «Не навреди!». Фадеев, в частности, отметил, что реформирование необходимо прежде всего для обеспечения железных дорог притоком инвестиций, который невозможен без изменения правового статуса отрасли. В то же время, по его мнению, темпы реформы должны соотноситься с имеющимися возможностями, со степенью проработки основных вопросов. «Все мы станем свидетелями того, что имеющиеся планы по выделению из МПС ОАО «Российские железные дороги» будут сорваны», – достаточно пессимистично констатировал глава МПС.

При этом Фадеев указал на причины как организационного характера, так и на то, что нельзя образовывать новый хозяйствующий субъект с долгами, поскольку это неразумно и опасно ввиду возможного наложения кредиторами ареста на имущество и захват ими наиболее ликвидных и прибыльных активов МПС. Фадеев назвал общую сумму кредиторской задолженности МПС – 131 млрд рублей – и призвал перед акционированием списать все долги железнодорожников, по примеру Германии или Японии, и начать новую жизнь с чистого листа. Кроме того, министр указал и на техническую причину невозможности быстрого акционирования железных дорог. «Нельзя наложить сверхсовременные технологии на телегу – она развалится», – озвучил свою очередную метафору Фадеев. Среди факторов, свидетельствующих о преждевременности акционирования МПС в этом году, он назвал непроработанность готовящегося нового Прейскуранта № 10-01, отсутствие новой методики учета затрат по видам деятельности, нерешенность вопросов с объектами социальной сферы и др. Фадеев спрогнозировал, что для образования ОАО «РЖД» понадобится еще порядка двух лет.

Выступивший на круглом столе глава ТПП Евгений Примаков также высказался за то, что «торопиться не надо». А вот Анна Белова мягко, но все-таки уверенно гнула свою линию. «Реформа железных дорог могла бы стать реальным стимулом экономического роста в стране, поскольку это – системообразующая отрасль. А отложить реформу – означает загнать проблему внутрь», – твердо и как всегда бесстрастно заявила она.

При этом вечного оппонента МПС президента Национальной ассоциации транспортников Георгия Давыдова, похоже, подобные споры о том, нужно или нет оттягивать реформу, интересовали мало. Он уже тогда поднимал такие вопросы, которые у Фадеева ничего, кроме ухмылок и пожимания плечами, не вызывали. «Сегодня необходимо думать о том, что следует уточнить как статус операторской компании, так и будущее конкурентное поле», – заявлял Давыдов, но в сердцах официальных реформаторов никакого отклика не находил. (Эти вопросы попадут в центр внимания транспортной общественности лишь в 2006 году.)

3 апреля 2002 года состоялась расширенная коллегия МПС, посвященная ходу реформы. Фадеев выступил с большим докладом, который начал так: «Почти год прошел с момента принятия Правительством страны Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте. Само решение о реформе привлекло повышенное внимание общественности, министерств и ведомств, регионов, Федерального собрания, политических партий и пользователей услуг к железнодорожному транспорту как важнейшей жизнеобеспечивающей отрасли, реформирование которой должно осуществляться исключительно без права на ошибку!»<sup>1</sup> Это афористичное «без права на ошибку» сразу загуляло по страницам верноподданнических железнодорожных изданий и стало одной из визитных карточек позиции Фадеева в вопросах реформы.

В целом доклад был посвящен текущим рабочим вопросам работы отрасли, но некоторые реформаторские мысли в нем все-таки прозвучали. Прежде всего это касалось тарифной политики. «Ясно, что механическая индексация тарифов и тем более их волевая недоиндексация не позволяют решить проблему финансового обеспечения устойчивой работы отрасли. Выход надо искать в использовании рыночных принципов дифференциации тарифов, исходя из платежеспособности грузов», – заявил Фадеев. При этом он обрушился с критикой на Олега Дерипаску: «Надо отметить, что именно против этого принципа сейчас направили свои усилия владельцы дорогостоящих грузов – цветных металлов, требующие установить единый та-

<sup>1</sup> Стенограмма доклада министра путей сообщения Г. М. Фадеева на расширенном заседании коллегии МПС РФ 3 апреля 2002 г. С. 1.

риф на перевозку – что за тонну угля, что за тонну алюминия или меди. Но ведь это также абсурдно для рыночной экономики, как если бы была установлена единая цена продажи одной тонны и угля, и алюминия, да и золота заодно».

Министр в своем докладе сформулировал следующее требование к Федеральной энергетической комиссии, регулировавшей тогда железнодорожные тарифы: «Дальнейшее развитие рынка транспортных услуг должно обеспечить создание равных условий для всех его участников. Для этого необходимо разграничение перевозок по сегментам рынка с выделением конкурентной сферы деятельности железнодорожного транспорта. Первое конкретное предложение, которое необходимо внести по грузовым перевозкам, – это выделение контейнерных перевозок, особенно в европейской части страны, из естественно-монопольной сферы деятельности».

Фадеев, безусловно, знал, что в ответ на подобные предложения в регулирующих органах выдвигался контраргумент: для МПС как экономического «котла» с разными видами деятельности, но неразделенным и непрозрачным бухгалтерским учетом невозможна либерализация тарифов ни в каких сегментах, так как при отпуске ставок они могут быть легко установлены на демпинговых уровнях, а после разорения всех конкурентов повышены до монополично высокой величины. То есть сначала нужно организационно-юридически выделять из ОАО «РЖД» те или иные перевозки, а уж затем дерегулировать там тарифы, если в этих сегментах есть конкуренция.

Однако такие рассуждения Фадееву крайне не нравились. «Нельзя разрывать инфраструктуру и управление перевозками, – декларировал он свое кредо членам коллегии и приглашенным. – Мы на практике доказали недопустимость такой системы управления, которая, кстати, лежала в основе многих предложений по реформированию отрасли. Да и сейчас многие оппоненты выступают против создания общества «РЖД» как интегрированной компании, управляющей и инфраструктурой, и подвижным составом. Этого допустить нельзя!»

Но если не отделять колесо от рельса, что само по себе действительно очень рискованно в смысле как безопасности,

так и экономики, то как тогда организовать конкуренцию? Может быть, через создание института вертикально интегрированных компаний по типу американской модели? Нет, для Фадеева это было еще более неприемлемо. Но тогда основной вопрос реформы – как создать эффективный рынок на железнодорожном транспорте – оставался совершенно без какого бы то ни было ответа.

Вместо разделения бизнесов глава МПС считал необходимым сосредоточиться на построении единой бюджетной системы, отдельного учета по видам деятельности, наведении жесткой финансовой дисциплины в расходовании средств. «Главное здесь – научиться видеть затраты по каждому виду деятельности отдельно. Тогда можно будет более эффективно управлять ими», – учил он членов коллегии, пытаясь при этом использовать и рыночную риторику. «Стержнем реформирования управления железнодорожным транспортом должен быть переход от административных методов к экономическим», – говорил он. Или декларировал следующее: «Новая система позволит включить механизмы коллективной и индивидуальной мотивации эффективной деятельности и, прежде всего, в повышении заинтересованности железных дорог в увеличении выручки за перевозки». Однако при этом, по сути, предлагалось лишь применение все той же премии, широко известной и в советском социалистическом хозяйстве, с сохранением единого отраслевого народно-хозяйственного комплекса.

Свое понимание главных принципов реформирования министр обозначил на коллегии так: «Повышение устойчивости работы железнодорожного транспорта, его доступности, безопасности и качества предоставляемых им услуг; сохранение вертикально интегрированной структуры с поэтапным выделением конкурентных секторов при безусловном снижении транспортной составляющей в конечной цене продукции».

На этом заседании он также объявил об изменениях в работе Штаба реформы. Деятельность групп переводилась на постоянную основу и усиливалась тем, что ряд сотрудников рабочих групп освобождались от других обязанностей. Указания Штаба по вопросам реформы должны были выполняться всеми подразделениями отрасли «в приоритетном и неотложном порядке».

Выступая на коллегии, Фадеев выдал еще один лозунг: «Реформа для общества, для народа, а не за его счет». Правда, впоследствии это выражение не прижилось, видимо, из-за своего явного популизма. Изюминки здесь как-то не было.

4 сентября главу МПС в рабочем порядке принял Путин. Надо сказать, что встреча с Президентом страны Фадеев всегда придавал колоссальное значение. Об этом он потом с неподдельным восторгом и пафосом неизменно сообщал на заседаниях руководства МПС и селекторных общесетевых совещаниях. Любое вскользь произнесенное слово главы государства приобретало в его глазах уже далеко идущий смысл, а каждое благожелательное замечание или прямая похвала становились прямо августейшей оценкой. Например, Фадеев чрезвычайно гордился тем, что при вручении ему в июле 2001 года ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени Президент произнес: «Я думаю, что вы все меня поддерживаете. 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». И в свое интервью по поводу 70-летия он попросил специально вставить такой абзац: «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!».

Правда, неизвестно, шел ли какой-нибудь разговор о заслугах на встрече Фадеева и Путина 4 сентября 2002 года, по крайней мере, об этом ничего не сообщалось. Президента интересовало главным образом то, как МПС «может поддержать селян» с вывозом зерна. Министр отрапортовал, что уже под-

<sup>1</sup> Гурьев А. Я люблю инакомыслящих : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2007. № 8.

готовлено предложение о снижении тарифов в данных перевозках на 20%<sup>1</sup>. О реформе государственные деятели, скорее всего, тоже говорили, потому что в тот же день на состоявшейся коллегии МПС министр заявил: «Для учреждения ОАО «РЖД» созданы практически все условия, и эту работу следует ускорить».

6 сентября 2002 года ход структурной реформы на железнодорожном транспорте был рассмотрен на заседании Правительства. Премьер Касьянов дал положительную оценку работе железных дорог, отметив, что отрасль функционирует в нормальном режиме, финансовое состояние предприятий транспорта стабильно, налоги платятся сполна, идет рост объемов перевозок. Это, по его мнению, позволяло через пару месяцев завершить первый, подготовительный этап реформирования железнодорожного транспорта.

Что он имел в виду – трудно сказать, наверное, принятие новой законодательной базы, хотя первый этап этим и не исчерпывался. Но 2002 год подходил к концу, а с ним и формально отпущенный Программой реформирования срок. Поэтому до 5 января причастным ведомствам предписывалось доложить Правительству об итогах реализации первого этапа и внести проект постановления с планом мероприятий по реализации второго этапа реформы на 2003–2005 годы.

## Глава XVI

### Советы Некипелова

Поздно стучать кулаком по столу,  
когда ты сам уже только блюду.

*Станислав Лец*

Странный этот мир,  
где двое смотрят на одно и то же,  
а видят полностью противоположное.

*Агата Кристи*

Одним из главных сюжетов первого этапа реформы было прохождение проектов новых законов через органы исполнительной и законодательной власти. Этот путь оказался для руководителей МПС полным драматических переживаний.

Три законопроекта были согласованы и внесены в Правительство в декабре 2001 года, а вот с четвертым – «Об ОАО «Российские железные дороги» – возникли сложности. Это и понятно, поскольку данный закон регулировал имущественные отношения. Ситуация была такова, что после приватизации 90-х годов не только левые, но как будто даже и центристы посчитали своим долгом отыгаться на акционировании естественных монополий и уж тут-то никакого «разграбления Родины» не допустить. Ну а, разумеется, такой авангард защиты государственных интересов, как Федеральная служба безопасности, конечно, сразу же нашла массу причин не соглашаться с предложенной формой образования уставного капитала ОАО «РЖД».

Согласно изначальной концепции реформирования, имущество отрасли должно было передаваться на баланс создаваемого хозяйствующего субъекта ОАО «РЖД», сто процентов акций которого будет принадлежать государству. Это и было закреплено в законопроекте «Об ОАО «РЖД», причем с перестраховочной и затрудняющей рыночную жизнь компании оговоркой о невозможности использования этих активов в качестве залога

<sup>1</sup> РИА Новости. 2002. 4 сентября.

для обеспечения займов. Однако ФСБ отказалась согласовывать документ, аргументируя это тем, что инфраструктура железных дорог все равно может подвергнуться рискам хозяйственной деятельности. То есть магистральные пути, станции, технические сооружения и т. д. вполне могут быть арестованы за долги, а то и просто быть проданы менеджментом и, таким образом, государство утратит контроль за системой коммуникаций. Понятно, что, по мысли чекистов, инфраструктурой бы не преминули завладеть иностранные фирмы по заданию западных спецслужб для развала России. Поэтому ФСБ предложила оставить инфраструктуру в собственности специального ФГУП.

В Минэкономразвития, да даже и в МПС, от такой новации просто схватились кто за голову, кто за сердце, поскольку данное предложение перечеркивало всю идею акционирования, а следовательно, возможность налаживания (и так в очень обремененных условиях) рыночных механизмов привлечения инвестиций и рационализации производства. 27 декабря 2001 года на заседании Правительственной комиссии по реформе было принято решение доработать законопроект с учетом всех предложений и найти наиболее сбалансированный вариант. Для этого создали во главе с Беловой рабочую группу, заседавшую буквально непрерывно все последние дни декабря и первые дни нового года, для чего Беловой даже пришлось прервать свой отпуск.

В итоге было найдено и 16 января согласовано на заседании Правительственной комиссии следующее решение. Инфраструктура передается в уставный капитал ОАО «РЖД», однако специальной статьей закона на нее накладывается полное обременение на использование в хозяйственном обороте – нельзя продавать, закладывать, сдавать в аренду, приводить к взысканию по претензиям кредиторов и т. д. Наряду с этим было решено впоследствии специальным нормативным документом определить, какое имущество может быть реализовано менеджментом, какое – с согласия Правительства, а какое – никем и никогда.

Забегая вперед, следует сказать, что вследствие такого порядка, когда в коммерческом обороте оказалось лишь около 10% имущества ОАО «РЖД», компания уже в первые годы своего существования столкнулась с невозможностью при-

влечения прямых инвестиций не только в магистральную инфраструктуру, но даже и в какое-нибудь полуразвалившееся вагонное депо. Раз нельзя купить (хотя бы на паях с железной дорогой), значит и вкладывать деньги в развитие того или иного объекта со стороны частного капитала было, конечно же, нецелесообразно. Придумывались какие-то замысловатые схемы, на которые почти не было никаких охотников. В результате стало очевидно, что всю эту нелепую в экономическом отношении систему необходимо переделывать и снимать обременения с продажи хотя бы части как имущества, так и акций. (Начиная с 2007 года президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин постоянно поднимает эти вопросы, но пока безрезультатно.)

Как бы то ни было, но 8 февраля 2002 года последний из законопроектов был внесен в Правительство. В это время весьма популярны были дискуссии о сроках тех или иных мероприятий реформы. Как уже говорилось, Фадеев однозначно выступал за перенесение времени образования ОАО «РЖД» с четвертого квартала 2002 года на конец 2003-го. Его заместитель (первоначально возглавлявший Штаб реформирования МПС) Александр Мишарин постоянно увещевал общественность, уверяя, что все идет по плану. «Ни из какого графика мы не выбиваемся. По законопроектам у нас стоит срок – весенняя сессия Госдумы, поэтому вносим мы их в Правительство в январе или в феврале – принципиального значения не имеет», – давал он комментарии в середине марта.

Премьер Михаил Касьянов был заинтересован не тянуть с железнодорожной реформой. Чтобы оставаться на своем посту, ему нужно было ускорять структурные преобразования в экономике, которые в целом шли совсем вяло. «Если со стороны МПС будут инициативы отложить реформирование, мне было бы интересно послушать обоснования. Правительство может внести в Госдуму пакет по реформе уже в марте», – констатировал глава Кабинета.

Интересно, что в консалтинговой среде высказывались время от времени идеи достаточно радикального характера. Так, директор департамента стратегического анализа ФБК Игорь Николаев отмечал, что реформирование можно не задерживать, минуя его первый этап. «Реформу надо не тормо-

зять, а ускорять, создавая после инвентаризации отрасли не «общий котел», а сразу отдельные компании, сформированные по видам деятельности. А решение проблемы задолженности к реформе особого отношения не имеет. Ведь долги ГУПов можно механически перенести на вновь созданные компании с новой формой собственности», – отмечал эксперт.

21 марта 2002 года уже внесенные в Правительство законопроекты рассмотрел Общественный совет академика Александра Некипелова. Результатом этого стал доклад, направленный вице-премьеру, председателю Правительственной комиссии по вопросам реформирования железнодорожного транспорта Виктору Христенко. Поскольку Общественный совет выражал интересы главным образом пользователей услуг железнодорожного транспорта, следует выделить его основные положения. (Один из членов Совета впоследствии сообщил автору, что «доклад писался под Дерипаску». Надо полагать, что в данном случае чаяния главы РУСАЛа в целом совпадали с ожиданиями и других грузовладельцев.)

Прежде всего следует упомянуть об одном общеметодологическом аспекте – не отраженном в докладе, но заранее публично озвученном Некипеловым. «Почему все это официально называется изменениями и дополнениями в законы? – недоуменно спрашивал он, выступая на коллегии МПС. – Ведь фактически предлагаются совершенно новые законы, с принципиально иными подходами». И далее пояснял: «Одно дело, когда мы корректируем старый закон и сохраняем известную преемственность действий, возможность учета промежуточного состояния; и совсем другое – принятие новой концепции».

Что касается положений, изложенных в докладе, то Некипелов определил их как «некоторые опасения и сомнения». Как известно, любая рецензия или оценка работы обычно содержит три позиции: одобряющая часть, критическая и предложения. По всей видимости, Общественный совет ничего позитивного в законопроектах не обнаружил, а потому сразу начал с критики. В докладе, в частности, говорилось: «Законопроекты не отвечают целям структурного реформирования, определенным в Постановлении Правительства РФ № 384 от 18.05.2001 года». Далее шло уточнение: «Они не создают правовую основу для поэтапного формирования рынка перевозок на железнодорож-

ном транспорте, не определяют критериев качества транспортного обслуживания в увязке с принципами регулирования провозных тарифов и цен на другие услуги».

Это относительно того, что разработчики не сделали. Ниже говорилось о том, что они сделали, но плохо. «Посредством данных законопроектов предпринимается попытка внести в действующие законы многочисленные положения, не связанные с реформированием, но отрицательно отражающиеся на качестве транспортного обслуживания предприятий промышленности и на перспективах привлечения в отрасль необходимых для нее инвестиций». То есть документ недвусмысленно намекал, что железнодорожники под сурдинку реформирования просто внесли поправки в нормы текущей работы с клиентурой, которые отражают в основном их узкоотраслевые интересы.

В целом Общественный совет предлагал перенести рассмотрение законов на более поздний срок и заняться их коренной переработкой. Прежде всего, по мнению авторов доклада, следовало изменить сам методологический подход и внести в законы только те новации, которые отвечают задачам первого этапа реформирования, а именно разделению функций государственного регулирования и хозяйственной деятельности. То есть разобраться с образованием ОАО «Российские железные дороги», посмотреть, что из этого вышло, а уж затем приниматься законодательно регулировать вопросы будущей конкурентной среды.

Что же конкретно предлагалось внести в законы? Сначала речь шла о новшествах стратегического характера, которые следовало отразить прежде всего в ФЗ «О федеральном железнодорожном транспорте». В наибольшей степени членов Общественного совета волновала проблема узаконивания деятельности компаний – операторов железнодорожного подвижного состава. В докладе предлагалось внести в законопроект статьи, отражающие правовое положение операторских компаний, порядок государственного регулирования их деятельности, взаимодействие с ОАО «РЖД» и другими субъектами транспортного рынка. При этом члены Совета предлагали считать перевозчиками только те хозяйствующие субъекты, которые обладают инфраструктурой железнодо-

рожного транспорта. (В законопроекте МПС перевозчики инфраструктурой могли и не обладать, а лишь заключить договор на пользование ею.)

Важное предложение содержалось в докладе по вопросу тарифообразования. Члены Совета предлагали законодательно установить, что уровень тарифов, сборов и платы за услуги должен базироваться на их себестоимости и согласованной величине рентабельности. При этом он должен быть ограничен так, чтобы железнодорожники стремились увеличивать свои доходы через снижение издержек.

Также Совет предлагал прописать в законе, что одним из важнейших методов государственного регулирования железнодорожного транспорта является установление приоритетов государственной транспортной и инвестиционной политики – обязательных для учета в хозяйственной деятельности владельцев инфраструктур. При этом предусматривалось законодательно зафиксировать, что при подготовке и принятии государственных решений предложения пользователей транспортных услуг должны непременно учитываться федеральными органами власти.

Отметим также, что в докладе в сфере охвата новым законом предлагалось включить не только железнодорожный транспорт общего пользования, но и профильные предприятия промышленного и муниципального транспорта.

Имелся и целый ряд предложений в части Устава. Здесь члены Совета считали необходимым прежде всего упорядочить весь блок вопросов тарифного регулирования, а также согласования и утверждения Правил перевозок грузов и других нормативных актов. При этом в документе перечислялось более десятка статей законопроекта, посвященных данным вопросам (ст. 3, 5, 6, 17, 21 и другие). Также предлагалось исключить те новации разработчиков законопроекта, которые, «не решая задач реформирования отрасли, прямо или косвенно ухудшают качество услуг по перевозкам грузов, отрицательно влияют на объемы перевозок грузов и приток инвестиций». Это относилось к статьям 25, 30, 33, 108, 114 и 115, а также 44 и 116, которые, по мнению членов Совета, ухудшали условия пользования вагонами при их погрузке-выгрузке. Кроме того, предлагалось исключить вводимые дополнительные условия предоставления услуг по перевозкам (ст. 16) и по оплате перевозок (ст. 35).

Также нужно отметить содержащееся в докладе важное требование «исключить – в лице перевозчика, владельца инфраструктуры – совмещение функций государственного контроля и нормативного регулирования с функциями хозяйственной деятельности». По мнению авторов документа, этот несовместимый с задачами реформирования принцип проводился в статьях 12, 32, 33, 34, 60 и 65.

Следует констатировать, что какого-то заметного прямого действия на законопроекты доклад академика Некипелова не возымел. Другое дело, что работа Общественного совета и его секций являлась хорошей научно-методической школой для представителей пользователей услуг железнодорожного транспорта, в ходе которой выкристаллизовывались многие неясные ранее вопросы. Достаточно большая часть предложений затем была все-таки внесена в проекты законов через механизм их прохождения в парламенте.

26 апреля пакет законопроектов был рассмотрен и одобрен на заседании Правительства, а 14 мая внесен в Государственную думу. При этом проект закона «Об ОАО «РЖД» был переименован и стал называться «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта». Другие документы именовались так: «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О федеральном железнодорожном транспорте», «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «Транспортный устав железных дорог Российской Федерации», «О внесении изменения и дополнения в Федеральный закон «О естественных монополиях».

Начался достаточно неприятный для МПС процесс внесения поправок. Первым заартачился комитет Госдумы по собственности. Законопроект «Об особенностях...» был отвергнут депутатами при первом же обсуждении. Главные претензии сводились к тому, что ряд положений закона противоречит Гражданскому кодексу и Закону «О приватизации». Однако профильный комитет по энергетике, транспорту и связи, возглавляемый Владимиром Катренко, был настроен к законопроектам гораздо более лояльно. Заместитель его председателя Иван Ждакаев заявил, что комитет по собственности взялся не за свои функции. «Его члены могут быть втянуты в политические игры олигархов, которые опасаются опоздать к но-

вому распределению госсобственности и готовы затормозить реформу МПС», – не мудрствуя лукаво заявил депутат<sup>1</sup>.

И действительно, олигархи не остались равнодушными к прохождению законов. В начале июня президент Российского союза промышленников и предпринимателей Аркадий Вольский направил в Госдуму письмо, где обратил внимание законодателей на изменения плана реформы, который, по его мнению, теперь заметно отличался от первоначального варианта. В письме, в частности, отмечалось, что из документов, внесенных в парламент, выпали положения, способные усилить конкуренцию в отрасли. Если раньше из единой системы железных дорог в обязательном порядке в конкурентный сектор планировалось передать перевозки грузов и пассажиров, транспортно-экспедиционные услуги, грузовые терминалы и вокзалы, то теперь эти положения были забыты. В новом законопроекте о внесении изменений в закон «О естественных монополиях» предусмотрен только поэтапный вывод из-под монопольного регулирования по мере реализации Программы и по решению Правительства, указывал глава РСПП.

С критикой законопроектов выступали в это время и другие организации, выражающие позицию частного капитала. Так, 20 июня на транспортном круглом столе в рамках 6-го Петербургского экономического форума выступил президент Ассоциации собственников подвижного состава, эксперт «Русского алюминия» (напомним, в прошлом первый заместитель министра путей сообщения РФ) Эдуард Поддавашкин. Он заявил, что посредством представленных МПС законопроектов невозможно достичь тех целей, которые указаны в Программе реформы. В частности, Поддавашкин указал на фактически закрепленное в них преобразование государственной монополии в коммерческую монопольную структуру; отсутствие механизма гарантий недискриминационного доступа к инфраструктуре; обилие отсылочных норм, предполагающих дальнейшую разработку подзаконных актов Правительства и МПС. «Законопроекты содержат положения, которые не только не улучшают качество предлагаемых услуг, но и закрепляют неприкосновенность интересов владельца инфраструктуры.

<sup>1</sup> Коммерсант. 2002. 6 июня.

При этом снижается ответственность за невыполнение условий перевозки», – отметил Поддавашкин. В то же время он высказался за то, что нужно принимать законопроекты в первом чтении, а затем вносить в них серьезные поправки<sup>1</sup>.

Ряд принципиальных предложений внесла также Гильдия экспедиторов. Ее президент, доктор технических наук, профессор, заслуженный деятель науки и техники России Семен Резер, в частности, достаточно неожиданно указал: «Нас не удовлетворяет ситуация с внесенной в закон гарантией, что 100 процентов акций железных дорог остаются у государства. Ведь главным условием здесь является обеспечение незыблемости принимаемого постулата. Но мы все неоднократно становились свидетелями того, как меняются настроения в Думе, знаем, как принимаются и лоббируются любые поправки к уже принятым законам. Поэтому члены НП «Гильдия экспедиторов» настаивают на том, что при принятии законов во втором чтении в них должна быть зафиксирована невозможность отмены положения о 100 процентах принадлежности акций государству. Это надо записать в Конституции России – как было сделано, например, при приватизации железных дорог в Германии. В основной закон страны нужно записать, что отмена данного положения невозможна даже при всенародном референдуме». Чем была вызвана столь «верноподданническая» антилиберальная позиция, достойная в тех конкретных российских условиях разве что самых последовательных коммунистов, – трудно сказать. Скорее всего, попыткой Резера лишний раз понравиться государственнику Фадееву.

Еще одну важную, по мнению руководства Гильдии экспедиторов, поправку следовало сделать в новом Уставе железных дорог. «Речь идет о том, – указывал Резер, – что в нем совершенно нет упоминания об экспедиторе. А ведь с переходом к рынку роль экспедитора – как фирмы, отвечающей за разработку и реализацию всей логистики перевозок в транспортном обслуживании клиентов, – резко возрастает. Но создатели нового Устава поступили наоборот. Если в ныне действующем документе в 81-й статье экспедитор, по крайней мере, упоминается, то в новом и эту фразу исключили. Допущена, на

<sup>1</sup> Гурьев А. Острые углы круглого стола // РЖД-Партнер. 2002. № 7.

наш взгляд, большая ошибка авторов нового Устава, которая приведет к серьезным юридическим последствиям и создаст нестыковку с законами, действующими на автомобильном и других видах транспорта».

Кроме этого, Резер ратовал за то, чтобы предусмотреть обязанность грузовладельца оплачивать стоимость перевозки грузов независимо от наличия экспедитора. «Сегодня нерадивые грузоотправители пользуются отсутствием такой записи в законах. Они заявляют, что платить за перевозку должен лишь экспедитор по своему договору с дорогой, а сами стараются уйти от ответственности. Однако известно, что накладная также является договором на перевозку груза между грузоотправителем и железной дорогой. И если грузоотправитель поручил экспедитору рассчитаться с дорогой, а сам ему не заплатил и не имеет подтверждающих оплату платежных документов банка, то ответственность за это по закону должна быть возложена на грузовладельца»<sup>1</sup>, – отмечал глава Гильдии.

Как МПС, так и Правительство делали все возможное, чтобы до летних каникул Дума рассмотрела законопроекты. При этом у сторонников реформ была достаточно твердая уверенность, что в первом чтении, то есть концептуально, Дума реформу железнодорожного транспорта поддержит. Мало того что левые имели в Думе меньшинство, они еще как раз в этот период стремительно теряли свои позиции, поскольку КПРФ находилась в состоянии непрерывных внутренних расколов и склок. Это сказывалось и на ее положении в системе власти. 3 апреля 2002 года большинство в Госдуме проголосовало за пересмотр пакетного соглашения о распределении руководящих постов в палате. Фракция КПРФ была отстранена от руководства в семи комитетах и еще два покинула по своей инициативе. «Мы переходим в жесткую оппозицию к политике агрессивно-послушного большинства Госдумы и все наши усилия направим на разъяснение народу его криминально-олигархического курса»<sup>2</sup>, – заявило руководство КПРФ.

При этом о перспективах прохождения пакета железнодорожных законов можно было судить по результатам голосо-

вания парламента при рассмотрении либеральных законопроектов в других сферах. Самым показательным в этом смысле был Земельный кодекс. Надо сказать, что ни по какому другому вопросу левая оппозиция так не ложилась костями и не вела такую, буквально истерическую, пропаганду, как против введения частной собственности на землю и разрешения купли-продажи земельных участков, включая пахотные. Эта кампания проходила под лозунгами «Продавать землю – значит продавать Родину!», «Земля – наш Сталинград!» и т. п. И тем не менее новый Земельный кодекс был принят 28 октября 2001 года, причем «за» проголосовали 264 депутата при необходимых для прохождения 226 голосах. Как минимум примерно такой же расклад ожидался и по поводу голосования за железнодорожные законопроекты.

Разумеется, необходимо было избежать каких-либо технических накладок в виде недисциплинированности депутатов, но для предотвращения этого были предприняты, разумеется, все необходимые превентивные меры.

<sup>1</sup> Резер. С. Предлагаем внести в законопроекты // РЖД-Партнер. 2002. № 9.

<sup>2</sup> Советская Россия. 2002. 4 апреля.

## Глава XVII

## Блаженны плачущие

Создатели законов такие же слабые люди, как и чернь.

Поэтому постановляя законы, то есть одно хваля,  
а другое порицая, они имеют в виду себя и свою пользу.

*Платон*

Спешите бежать из того места, где спорят,  
и душа твоя будет умиротворенной.

*Поучение писца Ахикара*

**26** июня 2002 года в Госдуме состоялось рассмотрение пакета законопроектов по реформе железнодорожного транспорта в первом чтении.

Для этого депутатам понадобилось всего чуть более двух часов, во время которых самым отчаянным образом «плакали» и сопротивлялись члены фракции КПрФ и аграрии и фактически лишь ухмылялись и отмахивались от серьезных дискуссий правые и центристы. «Система железных дорог создавалась трудом всего народа. Сегодня не остается уже ничего, что не было бы пущено в распыл. Мы не можем поддержать приватизацию отрасли», – заявил коммунист Валентин Романов<sup>1</sup>.

«Я вообще не вижу цели реформирования. Неужели не понятно, что тот обман, который мы чувствуем сегодня вокруг этих законопроектов, не может не привести к тому, что МПС постигнет та же участь, что морской транспорт и аэрофлот?» – пророчествовал его коллега по партии Николай Арефьев.

Председатель комитета по собственности Виктор Плескачевский («Единство») несколько лениво, без надрыва, увещивал депутатов: «Надо же понимать, что преобразования в МПС – это не прихоть министра путей сообщения и даже Прави-

тельства. Это важнейшая часть всей экономической реформы России. Осталось последнее министерство, которое сочетает в себе и регулирующие функции, и хозяйственные. Поэтому концепцией данных законопроектов и является разделение функций. Это настолько необходимо, что, кажется, уже нет нужды и спорить». При этом Плескачевский считал полезным сообщить оппонентам, что акции железных дорог дореволюционной России высоко котировались на всех мировых биржах и именно по ним судили о состоянии российского рынка капиталов.

Поддержку реформе выразили также фракции «Яблоко» и «Отечество – Вся Россия». Яблочник Игорь Артемьев даже заметил, что законопроекты выгодно отличаются от их аналогов по реформированию электроэнергетики и выразил уверенность, что, с одной стороны, они будут способствовать развитию конкурентного сектора и снижению издержек, с другой – позволят сохранить в государственной собственности инфраструктуру, а следовательно, и возможность единого управления отраслью.

Наибольшую дискуссию депутатов вызвал законопроект «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта». Здесь спор развернулся главным образом вокруг того, как юридически следует называть процесс образования ОАО «Российские железные дороги». Коммунисты настаивали на термине «приватизация». В таком случае законопроект не соответствовал бы целому ряду действующих законов. (И коммунист Николай Коломейцев уже официально объявил Думе, что КПрФ будет готовить обращение в Конституционный суд РФ.) Однако Плескачевский пояснил, что согласно статье 7 законопроекта все акции единого хозяйствующего субъекта будут принадлежать государству. Продажа и иные способы отчуждения, а также передача в залог находящихся в федеральной собственности акций может быть осуществлена только на основании специального федерального закона. «Сегодня мы говорим только о реорганизации, а на слове «приватизация» делается сплошная спекуляция», – сказал как отрезал председатель комитета по собственности.

В ходе разговоров были названы и конкретные недостатки законопроектов, которые, по мнению депутатов, необходимо исправить до второго чтения. В частности, председатель подкомитета по железнодорожному и автомобильному транспорту,

<sup>1</sup> Информация о дискуссиях в Думе дается согласно личным записям автора. См. также: Гурьев А. Приватизировать нельзя, реорганизовать можно // РЖД-Партнер. 2002. № 7; Гурьев А. Законотворческий процесс завершается: Кто играл? Кто выиграл? // РЖД-Партнер. 2003. № 1.

бывший начальник Северной железной дороги Виталий Предыбайлов («Единство») отметил, что в Уставе следует «уточнить нормы, которые ухудшают положение грузоотправителей по сравнению с действующим законом». Ряд депутатов высказались за приведение отдельных положений законопроектов в соответствие с законодательством, более ясное изложение вопросов собственности, уточнение используемых понятий, редакционную правку и др.

В итоге большинство проголосовало за принятие всех законопроектов в первом чтении. В частности, при необходимых 226 голосах за проект закона «Об особенностях...» было подано 274 голоса, «О железнодорожном транспорте в РФ» – 277, Устав – 283. Для подачи предложений по совершенствованию законопроектов установили срок до 27 сентября. Также было объявлено о намерении провести 26 сентября парламентские слушания по вопросам реформы железнодорожного транспорта.

Комментируя принятие законопроектов сразу после заседания Думы, Фадеев сказал: «Мы прошли очень большой путь. При этом я считаю, что переговорная площадка была создана для всех пользователей наших услуг. Сегодняшние результаты показали: мы достигли общего согласия государства, отрасли и потребителей. В то же время за период до второго чтения нам нужно так «пропахать» законопроекты, чтобы добиться большего единодушия».

И действительно, впереди была очень кропотливая работа. «Законопроекты ожидает еще тысяча и одна поправка!» – не преминул сказать в то время Предыбайлов. Следует заметить, что многоопытный бывший железнодорожник оказался прав: было внесено более 1600 поправок, из которых приняты более 700.

Характерно, что на всем протяжении подготовки и прохождения законопроектов курирующий эту работу в МПС первый заместитель министра Владимир Якунин держался в тени. Тем интереснее было услышать его оценки по тем или иным вопросам реформы. Между первым и вторым чтением Якунин дал интервью журналу «РЖД-Партнер». Характерно, что оно было проведено вживую и без каких бы то

ни было концептуальных правок с его стороны при согласовании текста.

В частности, на вопрос «Как Вы оцениваете итоги прохождения законопроектов в Госдуме в первом чтении?» Якунин ответил: «Положительно. И дело не только в том, что именно мы в МПС это так оцениваем. Объективно – когда более 60 процентов депутатов проголосовали за – результат говорит сам за себя. Особенно на фоне тех сложностей, с которыми столкнулись наши коллеги-монополисты. Безусловно, этому предшествовала очень напряженная, я бы сказал – точно ориентированная, хорошо спланированная работа. Хотел бы в этом смысле отдать должное своим коллегам – Беловой и Аристову, которые в основном вели работу с законодателями, в частности, в профильном комитете по энергетике, транспорту и связи. Надо сказать, что рассмотрение законопроектов в комитете стало для нас своеобразным чистилищем. Помимо этого была очень напряженная и, скажем, далеко не всегда гладкая работа с Ассоциацией экспедиторов России, Торгово-промышленной палатой РФ, с руководителями мощных финансово-промышленных холдингов, которые являлись потребителями услуг МПС. И, конечно, здесь сталкивались противоречивые интересы».

Из каких-то других оценочных мест интервью можно выделить, например, следующее: «Реформа, в частности, означает умение хозяйствовать и работать как бизнес-структура. (Вспомним основополагающий тезис рыночного подхода в транспортной сфере: «Транспорт – это прежде всего бизнес». – А. Г.) ОАО «РЖД» – это акционерное общество. Оно не может быть убыточным. Не забывайте, что с 2004 года мы переходим на международный стандарт бухгалтерского учета. Сегодня еще возможна такая парадоксальная ситуация, когда прибыль у нас минусовая, но при этом все вроде как нормально развивается. Поезда ходят, инвестиционные проекты реализуются, зарплату платим и так далее. Это же все гримасы – в том числе и нашего бухгалтерского учета. ОАО в таком режиме работать не сможет, что также является элементом реформирования».

Заслуживает внимания и ответ Якунина на вопрос «Есть ли у МПС среди субъектов транспортного рынка непримиримые оппоненты в рамках реформирования?». Он произнес буквально следующее: «Говорить о непримиримости можно лишь

в отношении фракций коммунистов и аграриев, голосовавших в первом чтении однозначно против. С остальными идет дискуссия, в том числе и по очень острым вопросам. Это связано, прежде всего, с поиском хозяйствующими субъектами способов извлечения наибольшей выгоды из того, что они делают. Вот мы говорим о конкурентном секторе и в принципе горды тем, что у нас есть 54 операторские компании, которые уже владеют значительным подвижным составом и перевозят порядка десяти процентов грузов. Мы хотим, чтобы в перспективе соотношение вагонного парка было примерно пятьдесят на пятьдесят».

Очень интересно сравнить это с тем, что впоследствии говорил про операторов Фадеев: «В Программе реформы 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»<sup>1</sup>.

Якунин же, хотя, конечно, в первую очередь и думал об интересах МПС, тем не менее на вопрос о его видении перспектив превращения операторов в независимых перевозчиков говорил: «Да, мы заинтересованы, чтобы операторский бизнес развивался. Растет объем грузов, предъявляемых к перевозке. При этом доходная часть бюджета МПС не позволяет в необходимом количестве закупать или модернизировать подвижной состав, чтобы их перевозить. Поэтому операторские компании, приобретающие вагоны и даже локомотивы, объективно являются нашими коллегами, с которыми мы делим тяготы обеспечения потребностей грузовладельцев. Надо отметить, что зарождение фирм-операторов было как реакция на неэффективность работы железнодорожного транспорта, как желание контролировать доставку своих грузов, обеспечивать их сохранность, безопасность и так далее. Но ведь операторы создавались на базе предприятий грузовладельцев для обслуживания какого-то конкретного груза, именно на

<sup>1</sup> Гурьев А. Я люблю инакомыслящих : интервью с Г. Фадеевым // РЖД-Партнер. 2007. № 8.

него они и были ориентированы. А поэтому зачастую им хотелось бы работать по принципу «давай съедим твое, а потом каждый свое». Железнодорожникам как бы предлагают: вы вкладывайте в инфраструктуру, отдавайте нам подвижной состав по льготным ценам, сделайте льготные тарифы, а мы будем зарабатывать деньги. Притом что ответственность у нас отнюдь не равная – как за обеспечение перевозок, так и за выполнение государственных программ. И тем не менее эволюция операторов в реальных перевозчиков, конкурирующих с ОАО «РЖД» и между собой, процесс, по моему мнению, неизбежный. Для этого, помимо объективных условий, необходимы и субъективные. А именно: стремление самих компаний-операторов расширить сферу своей деятельности и заниматься уже не только обслуживанием своего монохозяина, но и перевозкой широкой номенклатуры предъявляемых грузов. А как же? Вот у нас сейчас большой бум по цистернам: потому что налив – это выгодный и успешно развивающийся бизнес. Зато желающих приобрести полувагоны для перевозки массовых грузов – нет. Выходит так: МПС пусть этими грузами занимается, а мы возьмем что подороже, получше да поудобнее и будем на этом поприще конкурировать. Так не получится».

И, наконец, самое интересное. На вопрос «Какими соображениями будет руководствоваться ОАО «РЖД» в своих решениях по участию в том или ином проекте, связанном с международными транспортными коридорами?» Якунин ответил: «Руководствоваться государственной целесообразностью и выгодой. Хотя, если быть точным, я бы расставил акценты так: прежде всего то, что выгодно, далее то, что соответствует государственным приоритетам. А если Правительство меняет для нас эту последовательность, то оно и определяет источники финансирования. Такие механизмы должны заработать»<sup>1</sup>.

Услышать из уст первого заместителя министра путей сообщения нечто типа «сначала бизнес, потом государство» – это было достаточно неожиданно, свежо и симптоматично.

<sup>1</sup> Ретюнин А., Гурьев А. ОАО «РЖД» – это акционерное общество; оно не может быть убыточным : интервью с В. Якуниным // РЖД-Партнер. 2002. № 10.

Во втором полугодии 2002 года велась интенсивная деятельность по принятию к рассмотрению поправок в законопроекты. С июля по декабрь, то есть в период между первым и вторым чтениями, их поступило: по проекту нового Устава – 952, законов о железнодорожном транспорте – 514, «Об особенностях...» – 192, «О естественных монополиях» – 7. По утверждению МПС, железнодорожники согласились внести в законопроекты около 70% предложений.

Для работы над поправками при комитете Госдумы по энергетике, транспорту и связи была создана специальная межведомственная рабочая группа, которая в течение пяти недель проводила работу по подготовке законопроектов ко второму чтению с учетом поступивших замечаний. Помимо 21 депутата в эту группу входили представители МПС, МАП, Минимущества, Торгово-промышленной палаты, а также (в качестве экспертов с совещательным голосом) представители Национальной ассоциации транспортников – Георгий Давыдов, Международного союза металлургов – Алексей Хоружий, ОАО «Русский алюминий» – Вадим Гераскин и др.

Нужно констатировать, что многие общественники, входя в различные рабочие группы (по реформе, тарифной политике и др.) по-прежнему активно жаловались на то, что их используют лишь как демократическую ширму, то есть в лучшем случае дают возможность высказаться, и только. Тем не менее в ходе подготовки законопроектов ко второму чтению, по данным МПС, вышеуказанной рабочей группой было рекомендовано к принятию 498 поправок к Уставу (отклонено 454), 234 к закону о железнодорожном транспорте (отклонено 280), 79 к закону «Об особенностях...» (отклонено 113) и 2 к закону о естественных монополиях (отклонено 5). Как видим, все-таки 70% не получается, хотя количество рекомендованных и затем принятых поправок, конечно, следует признать значительным.

Следует также отметить, что впоследствии все основные общественные организации (Ассоциация собственников подвижного состава, Ассоциация операторов подвижного состава, Ассоциация экспедиторов РФ и др.) на своих отчетно-выборных годовых собраниях неизменно ставили себе в заслугу то, что своими поправками они значительно изменили первоначальные

варианты законопроектов в сторону их большей пригодности для пользователей услуг железнодорожного транспорта.

Каковы были настроения по отношению к реформе представителей различных заинтересованных сторон общества, можно проиллюстрировать, используя выступления на парламентских слушаниях в комитете по энергетике, транспорту и связи Государственной думы, которые состоялись 26 сентября 2002 года. Приведем несколько характерных позиций.

**Дмитрий Львов,  
академик-секретарь отделения экономики РАН:**

– В целом проделанную над законопроектами работу мы считаем полезной. Следует признать: законопроекты по реформированию железнодорожного транспорта проработаны на порядок лучше, чем их аналоги по электроэнергетике. Последствия реформы велики, здесь нельзя ошибиться. Мы, например, не можем согласиться с целым рядом предлагаемых поправок, направленных на большую либерализацию в сфере железнодорожных перевозок. Эти выдуманные фантомы рыночного радикализма живут лишь в воображении многих наших парламентариев. Свободное ценообразование в структурообразующих отраслях допустить нельзя. Только государственное регулирование.

**Иван Беседин,  
заместитель председателя Федеральной энергетической комиссии РФ:**

– На нас возложена функция регулирования тарифов на железнодорожные перевозки. Это один из главнейших вопросов реформы. Сегодня тарифы стали практически единственным источником доходов МПС, причем они несут на себе не только эксплуатационную, но и социальную нагрузку. Считаем, что в законопроектах найден баланс интересов железных дорог и пользователей их услуг. В перспективе намечается создание конкурентных секторов, из которых государственное регулирование будет постепенно выводиться и начнет осуществляться свободное ценообразование. Пусть такой процесс растянут во времени, но он неизбежен. При этом контроль государства все равно, конечно, останется. На принятие рыночных меха-

низмов нацелен и новый Прейскурант № 10-01, обсуждение которого в Правительстве намечено на декабрь.

**Виталий Ефимов,**  
**председатель комитета по транспорту и экспедированию**  
**Торгово-промышленной палаты РФ:**

– Железные дороги – это кровеносная артерия, которой вы хотите провести глубокое шунтирование. Все мы, конечно, согласны: МПС нужно реформировать. И разработанные законопроекты можно рассматривать сегодня как изобретения, ведь все делается впервые. Работа колоссальная. Но где результаты математического моделирования, экономических расчетов? Мы их пока не видим. Мы плохо изучаем мировой опыт. Россия, как всегда, пытается идти «своим путем». Говорят, что реформа приведет к инвестициям, но ведь это будет возможно лишь вследствие продажи акций. Как это согласуется с утверждениями о незыблемой роли государства в вопросе управления дорогами?

**Владимир Жириновский,**  
**лидер Либерально-демократической партии России:**

– Я сторонник того, чтобы все – абсолютно все – было в частных руках. Только хозяин заинтересован в получении прибыли, а государство не заинтересовано ни в чем. Чиновник думает только о своем столе. Если бы железные дороги были частными, у нас уже был бы построен тоннель на Сахалин и Хоккайдо, восстановлена Транскорейская магистраль, работал бы БАМ и так далее. Частнику выгодно иметь средства вложенными: он будет строить и получать отдачу. А все социальные объекты МПС нужно передать государству – оно должно заботиться о перевозках, а не о том, как работают бани.

**Николай Арэфьев,**  
**депутат Государственной думы, фракция КПРФ:**

– Я испытываю от этой реформы лишь внутреннее содрогание. Все, что мы реформировали, находится в полном упадке. То же ожидает и железные дороги. Если нужно повышать эффективность работы магистралей, все можно сделать в рамках существующих законов. Однако все делается, чтобы обмануть

общественность. Страну после этой реформы ожидает полный коллапс.

**Серафим Колпаков,**  
**президент Международного металлургического союза:**

– Мы работаем в самом тесном контакте с железными дорогами и заинтересованы в их четкой деятельности. Сегодня транспорт пришел к катастрофе, и с каждым днем становится все хуже. Вагонный парк доведен до ручки. Недавно состоялось открытие первой частной дороги от Средне-Тиманского бокситового рудника, так Северная железная дорога не могла найти даже двух десятков приличных вагонов! Реформа нужна. Но в законопроектах нет и намека на улучшение качества перевозок. Поставлена задача демополизации, а на деле это будет новый монополист. От нас, грузовладельцев, везде шарахаются как черт от ладана. Второе чтение следует отложить, а реформу сначала экспериментально обкатать в региональных условиях.

**Игорь Левитин,**  
**заместитель генерального директора ЗАО «Северстальтранс»**  
**(впоследствии, с марта 2004 года, – министр**  
**транспорта РФ):**

– Мы были одной из первых операторских компаний, поверивших, что предложенный путь – правильный. Пока, к сожалению, оператор никак не прописан в законопроектах, а необходимо было бы подумать о нашем юридическом статусе. В то же время, наверное, не самый важный вопрос – как кому называться. Мы намерены увеличивать наш парк вагонов. И хочу, кстати, сказать всем опасаящимся за негативные последствия реформ для обороны страны: тот парк, который операторам нужно будет подать в случае военной необходимости, будет лучше, чем федеральный.

**Вадим Гераскин,**  
**директор департамента транспорта ОАО «Русский алюминий»:**

– Я по роду своих занятий ежедневно сталкиваюсь с железной дорогой. Множество проблем, но для нас – это единственный способ доставки продукции. Реформа нужна. Нами

переданы многочисленные поправки, в основном касающиеся технологических вопросов. Их надо учесть, ведь только хорошие законы будут всеми соблюдаться, а не игнорироваться. Благодарен МПС за плодотворную совместную работу, за деловые встречи. Мы готовы и дальше работать над законопроектами.

15 декабря Государственная дума рассмотрела законопроекты по железнодорожному транспорту во втором чтении. Как известно, второе чтение – самое насыщенное из трех. Именно здесь депутаты могут предлагать любые поправки и ставить их на голосование. И хоть общий баланс сил всегда известен заранее, совершенно не исключаются всяческие сюрпризы. Поэтому 15 декабря и Фадеев, и Белова заметно волновались, когда показались в отведенной для делегации МПС ложе. Сначала все шло как обычно – доклад Беловой, вопросы депутатов; либералы и центристы поддерживают, коммунисты протестуют и т. д. Наибольшие дебаты, как всегда, вызвал законопроект «Об особенностях...», но казалось, что в результате предварительной работы межведомственной рабочей группы уже и тут сняты все острые вопросы. Председатель комитета по энергетике, транспорту и связи Владимир Катренко перед началом заседания даже сообщил прессе, что при подготовке законопроектов ко второму чтению был удачно пройден «путь между Сциллой и Харибдой, то есть необходимостью сохранения государственного контроля и развитием конкуренции».

Но не тут-то было. Истинным героем второго чтения стал депутат от партии «Отечество – Вся Россия» (ОВР) Виктор Опекунов. Озабоченный вечным вопросом о собственности, он внес поправку о том, что все имущество, которое предполагалось передать в уставный капитал без права оборота, не должно никуда включаться, а оставаться в федеральной собственности. То ли депутаты в этот день были рассеяны более обычного, то ли центристы не ожидали такого предложения и особо не вдумывались в его смысл, но поправка прошла большинством голосов!

После этого депутат от «Союза правых сил» Борис Надеждин с видимой долей злорадства обратил внимание присутствующих, что они «только что своими руками, вольно или невольно, закрыли реформу железнодорожного транспорта,

поскольку ОАО «РЖД» образовывать теперь не из чего, а значит, и говорить больше не о чем».

Возникла порядочная сумятица, ибо депутаты стали просыпаться, спорить друг с другом, правые вертели пальцами у виска, показывая на центристов, а коммунисты начали обниматься и поздравлять друг друга. В результате вопрос снова был поставлен на голосование и решение отменено.

Но Опекунов и не думал успокаиваться. Теперь вместо одной поправки он внес сразу три, в которых речь шла о еще более вечном для России вопросе – о земле.

Дело в том, что первоначальный вариант предполагал обязательную передачу используемых железными дорогами земельных участков в уставный капитал компании, но с выводением из оборота тех из них, где располагаются магистральные пути с искусственными сооружениями, а также объекты оборонного значения. Такой вариант был признан его авторами соответствующим законодательству России, исходя прежде всего из положений статьи 27 Земельного кодекса РФ и статей 11 и 28 Закона «О приватизации государственного и муниципального имущества».

Но оппоненты считали, что передача земли в собственность ОАО «РЖД» приведет к тому, что значительная ее часть (причем самая выгодная) быстро окажется в частных руках. «В итоге мы потеряем государственный контроль за деятельностью жизненно важной для страны отрасли или попросту подвергнем ее разграблению», – утверждал Опекунов.

Поэтому первая его поправка исключала из текста статьи 4 законопроекта «Об особенностях...» положение о том, что земельные участки вносятся в уставный капитал ОАО «РЖД» и что регистрация прав при этом производится бесплатно. Вторая убирала из статьи 8 всякие дополнительные упоминания о земле. Третья поправка прямо указывала, что «земельные участки, расположенные под магистральными железнодорожными линиями с искусственными сооружениями, устройствами СЦБ, связи и энергоснабжения, малодейственными железнодорожными линиями, участками и станциями, имеющими оборонное значение, а также объектами мобилизационного назначения, находятся в федеральной собственности и их внесение в уставный капитал компании не допускается».

Самое интересное заключалось в том, что если бы депутаты приняли все три поправки Опекунова, то это было бы консервативно, но, по крайней мере, логично. Однако большинство думцев так не поступили, а, движимые, как представляется, не столько думами о реформе, сколько стремлением по возможности не соглашаться друг с другом, первую поправку приняли, а две других – отклонили. В результате получилось нечто малопонятное для практического применения. То есть закон прямо не запрещал вносить какую-то землю в уставный капитал, но какую именно – было неясно. Тем не менее последовавшие затем дебаты, переголосования, снятия, постановки и так далее ни к каким изменениям не привели, и данные решения остались в силе.

В законопроект «О железнодорожном транспорте в РФ» (его название в последней редакции) были, в частности, внесены нормы, закрепляющие права пользователей услуг на получение необходимой информации о деятельности железнодорожных организаций, а также на участие в формировании графика движения поездов. Кроме того, члены рабочей группы учли предложение субъектов Федерации в отношении согласования принимаемых решений по развитию инфраструктуры, расширили перечень требований к владельцам инфраструктуры, предусмотрели дополнительные нормы антимонопольного регулирования.

Особо следует отметить появление в законопроекте нормы, предусматривающей функционирование компаний-операторов, по поводу чего на протяжении года шла очень острая полемика. Примечательно, что против данной меры до последнего момента возражало не только МПС, но и экспедиторские ассоциации. Зато на этом настаивал Российский союз промышленников и предпринимателей и, как оказалось, безрезультатно.

Внесенная поправка гласила, что «компания – оператор железнодорожного подвижного состава – это физическое или юридическое лицо, имеющие на правах собственности или иных законных основаниях вагоны, контейнеры и участвующие на основе договора о совместной деятельности с перевозчиком в осуществлении перевозочного процесса с использованием указанных вагонов, контейнеров» (статья 2).

В то же время депутаты отклонили активно дебатирруемую поправку, предлагающую включить в состав инфраструктуры

подвижной состав (в частности, локомотивы), как не соответствующую основной концепции реформы.

По Транспортному уставу, который было решено теперь назвать Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации, был принят целый ряд изменений, из которых наиболее шумевшей была поправка депутата Петра Шелища (ОВР) к статье 36, разрешающая грузополучателю не принимать груз от перевозчика.

«Представляете ли вы, – убеждал депутатов Фадеев, – что в соответствии с новой нормой нам надо будет по каждому грузу выяснять: согласован он с получателем или нет? Это будет такой порядок, который закабалит весь перевозочный процесс, вызовет массовые спекуляции. Испокон веку грузополучатель должен был принять у перевозчика груз, а потом уж с отправителем разбираться, если что не так». Но все было тщетно.

В Закон «О естественных монополиях» прошло следующее основное дополнение, призванное сформулировать мысль о необходимости перехода к дерегулированию тарифов в сфере перевозок и других конкурентных сегментах железнодорожного транспорта. «В соответствии с реализуемой по решению Правительства Российской Федерации демомонополизацией рынка железнодорожных перевозок осуществляется переход от регулирования деятельности субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок к регулированию деятельности субъектов естественных монополий в сфере предоставления услуг по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования».

В целом 15 декабря пакет законопроектов был одобрен во втором чтении большинством голосов. В частности, за проект закона «О железнодорожном транспорте в РФ» было подано 279 голосов, за поправки к закону «О естественных монополиях» – 282, а вот «Об особенностях...» пролез буквально «на брюхе», потому что при необходимых 226 голосах получил 229 при 123 «против» и трех воздержавшихся. МПС было удовлетворено, несмотря на заморочки с землей. «Концептуально никаких принципиальных изменений не произошло, – прокомментировала ситуацию Белова, – а просто был убран абзац, который говорил о прямом решении этого вопроса. В соответствии с оставшимся в статье 4 текстом имущественный комплекс компании будет определять

Правительство. Кроме того, в статье 8 осталось указание в том числе и на земельные участки, внесенные в уставный капитал ОАО «РЖД» и находящиеся в состоянии обременения».

Положительно оценили результаты второго чтения и правые. «В конечном итоге законопроекты приняты в более-менее приемлемом виде, а значит реальная реформа железнодорожного транспорта все-таки начнется», – прокомментировал ситуацию Надеждин. Также он выразил удовлетворение, что «имущество железных дорог, в том числе земельные участки, попадет в уставный капитал ОАО «РЖД». В то же время депутат отметил, что СПС не устраивает то обстоятельство, что компания получает в собственность многие объекты социальной сферы. «Это приведет к тому, что тарифы будут большие и останется перекрестное субсидирование. Более того, такой подход не соответствует общей концепции реформы, которая предполагает, в частности, вывод непрофильных активов из комплекса, передаваемого в ОАО «РЖД», – заявил Надеждин. Надо сказать, что в ходе второго слушания он неоднократно вносил поправки о передаче всей социальной сферы либо другим компаниям, либо муниципальным органам власти, но они поддержаны не были.

А уже 24 декабря состоялось третье чтение законопроектов, которое все-таки внесло ясность в земельный вопрос, но далеко не в том понимании, которого хотели бы представители либеральных сил и в самом МПС. После предварительной кулуарной работы большинством голосов была одобрена следующая формулировка закона: «Земельные участки за исключением земельных участков, предоставленных для размещения объектов федерального железнодорожного транспорта, ограниченных в обороте в соответствии с пунктом 1 статьи 8 настоящего федерального закона, а также земельных участков, находящихся под железнодорожными станциями и железнодорожными вокзалами, вносятся в уставный капитал единого хозяйствующего субъекта в порядке и на условиях, установленных законодательством Российской Федерации».

Подавляющую часть железнодорожных земель (впоследствии в МПС подсчитали, что это составляет 93% всего земельного фонда) депутаты оставили в федеральной собственности, то есть не только изъяли ее из рыночного оборота, но и не отдали железным дорогам вообще.

«Мы полагали, – прокомментировал потом принятое решение Фадеев, – что в одобренном Правительством законопроекте относительно земли, входящей в уставный капитал ОАО «РЖД», применена очень жесткая норма обременения, которая на всех трех этапах реформирования не позволит земельным участкам уходить в частные руки. Большинство депутатов Государственной думы решили иначе. Тем не менее, думаю, это ни в коей мере не корректирует дальнейшую судьбу реформирования железнодорожного транспорта». Надо сказать, у журналистов сложилось мнение, что глава МПС вряд ли особо вдавался в тонкости последствий такого решения именно для развития рыночных отношений. Не отдали землю частникам – и хорошо!

Белова от каких-то противоречащих шефу комментариев воздерживалась, но было очевидно, что она, конечно, хотела бы добиться полноценного, а не ущемленного варианта акционирования. Ведь было нетрудно предвидеть, что, оставляя землю в федеральной собственности, депутаты создают дополнительные трудности для работы новой компании в рынке вообще и для привлечения инвестиций в частности, тем более что такие барьеры уже были созданы через обременение основного имущества ОАО «РЖД». Однако недоверие к рынку и к способности российских граждан действовать в его рамках цивилизованно в головах большинства народных избранников все же явно перевесило.

В 2008 году автор спросил у старшего вице-президента ОАО «РЖД» Бориса Лapidуса: «Оглядываясь сегодня на прошедший путь по реформированию железнодорожного транспорта, можете ли Вы сказать, что всем удовлетворены полностью или, в случае повторного прохождения, что-то изменили бы?». Вот его ответ: «Изменил бы. Прежде всего, на мой взгляд, нам не удалось правильно закрепить за ОАО «РЖД» земли. Мы должны были бы получить полные права на использование всей земли, которая находится в полосе отвода. На самом деле, железная дорога всегда была богата именно землями, и в этом случае у нас был бы ресурс, который мог бы очень значительно удовлетворить наши потребности в инвестициях. Также следует сказать и о чрезмерном обременении на оборот имущества компании».

Автор поинтересовался: «Вы имеете в виду то, что Закон «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» мог бы быть все-таки более либеральным и приемлемым для хозяйственной деятельности ОАО «РЖД»? Липидус ответил: «Да, конечно. Когда проходил пакет новых законов, а затем и Постановление Правительства № 57 «Об ограниченных в обороте объектах имущества ОАО «РЖД», вся эта жесткость в части прав на использование передаваемых в компанию активов была, как я понимаю, обусловлена отсутствием гарантий, что процесс пойдет со стопроцентной управляемостью. Но мне кажется, что акционирование железных дорог под влиянием уже имевшегося опыта реформ в других отраслях воспринималось депутатами действительно больше как некая потеря государственной собственности. И это несмотря на то, что никто не сомневался в необходимости сохранения стопроцентного пакета акций у государства»<sup>1</sup>.

Во время третьего чтения также смягчили и формулировку Устава о непринятии груза. Там записали: «Грузополучатель может отказаться от принятия груза в тех случаях, когда качество груза вследствие повреждения, порчи или иным причинам изменилось настолько, что исключается возможность частичного или полного использования его по первоначальному назначению». Правда, железнодорожники все равно остались неудовлетворены, поскольку данная норма, по их мнению, давала лазейку грузополучателю хотя бы временно (до выяснения обстоятельств) хранить прибывший в его адрес груз в подвижном составе. А склады на колесах всегда были для МПС предметом всяческого благородного негодования против грузовладельцев.

По итогам третьего чтения законопроект «Об особенностях...» получил 258 голосов, Устав – 287, а поправки к закону «О естественных монополиях» набрали 290 голосов при 103-х против.

После принятия законопроектов Госдумой в третьем чтении, казалось бы, ничто не предвещало проводникам реформы каких-либо неприятных законодательных неожиданностей.

<sup>1</sup> Гурьев А. Транспортный тариф – это санитар экономики : интервью с Б. Липидусом // РЖД-Партнер. 2008. № 10.

26 декабря Белова провела общесетевое селекторное совещание, где подытожила: «Законодательный этап реформы можно считать завершенным, и это – очень значительное событие».

Но сюрприз все-таки произошел, и его коллективным автором выступил Совет Федерации. Рассмотрев на своем последнем заседании осенней сессии 27 декабря пакет железнодорожных законопроектов, сенаторы отклонили проект закона «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта», одобрив три остальных. В поддержку отвергнутого законопроекта был подан 71 голос, в то время как для принятия положительного решения необходимо было 90. Сенаторы мотивировали свое решение главным образом тем, что они не увидели в тексте документа конкретики – какие все-таки земельные участки и на каких условиях будут переданы ОАО «РЖД». Были отмечены и другие недоработки и противоречия.

Как заявил в своем выступлении глава комитета по экономической политике Оганес Оганян, в законе был не определен правовой механизм перехода имущества от предприятий МПС к ОАО «РЖД». «Неясно, как будет осуществляться этот процесс на практике – путем ликвидации или реорганизации? Но применение каждого из способов имеет определенные правовые последствия», – отметил он. Кроме этого глава комитета указал, что в законе предусматривается формирование помимо единого хозяйствующего субъекта также и других акционерных компаний. «При этом не определены ни цели их создания, ни виды их деятельности, ни категории государственного имущества, которое будет вноситься в их уставный капитал», – заявил Оганян.

В результате депутаты и сенаторы образовали согласительную комиссию. Процедура была возможна и вариант преодоления вето Совета Федерации тремястами голосами Думы. Но такого количества сторонников реформ в российском парламенте в то время не было. Комиссия с участием причастных 16, 22 и 24 января провела заседания, после чего 7 февраля в Думе уже в согласованном варианте Закон был принят, а 12 февраля его утвердил и Совет Федерации.

Президент Путин подписал три закона 14 января, а последний – 27 февраля. Таким образом, вступали в действие, с

учетом определенных для них сроков, поправки в Закон «О естественных монополиях» – 18 января, а также в федеральные законы «Об особенностях ...» – 3 марта, «О железнодорожном транспорте в РФ» и «Устав железнодорожного транспорта РФ» – 19 мая.

Напутствуя сеть на упомянутом селекторном совещании, Белова констатировала: «Все еще только начинается. В 2003 году нас ждет гораздо больший объем реформаторской работы, поскольку речь пойдет уже о практическом воплощении задуманного». В частности, она обозначила следующие основные задачи: проведение инвентаризации имущества по состоянию на 31 декабря 2002 года; формирование подзаконной нормативно-правовой базы; создание ОАО «РЖД», построение нового МПС; проработка вопроса о выделении различных видов деятельности железнодорожной отрасли в самостоятельные бизнесы.

Характерно, что на последнее обстоятельство Белова обратила особое внимание: «Образование ОАО «РЖД» как единого хозяйствующего субъекта – это промежуточный этап реформы. Далее надо незамедлительно переходить к проработке вопроса о выделении из компании дочерних обществ по видам деятельности. Во многом именно от этого будет зависеть работоспособность отрасли и ее превращение в экономически оправданную рыночную структуру».

Важно отметить те положения новой законодательной базы железнодорожного транспорта, которые прямо говорили о необходимости перехода к рыночным отношениям в этой сфере.

При этом прежде всего следует напомнить, что в статье 34 Конституции Российской Федерации записано: «Не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию». То есть следуя этой норме, деятельность железных дорог, по идее, надлежало демонополизировать.

В статье 1, пункте 3 Закона «О железнодорожном транспорте в РФ» указывалось: «Функционирование железнодорожного транспорта осуществляется исходя из следующих принципов:

- устойчивость работы железнодорожного транспорта;
- доступность, безопасность и качество оказываемых услуг;

- развитие конкуренции и становление развитого рынка услуг железнодорожного транспорта;
- согласованность функционирования единой транспортной системы РФ».

Пункт 6 при этом обеспечивал возможность проведения приватизации: «Имущество железнодорожного транспорта может находиться в государственной, муниципальной, частной и иных формах собственности».

В статье 14, пункте 2 значилось: «Деятельность в сфере железнодорожных перевозок осуществляется на конкурентной основе по единым нормам и правилам, установленным в соответствии с законодательством РФ, независимо от организационно-правовой формы участника перевозочного процесса».

Пункт 3 уточнял по части правовой основы рынка – договорных отношений: «Порядок взаимодействия перевозчиков и владельцев инфраструктур при осуществлении перевозок железнодорожным транспортом определяется Федеральным законом «Устав железнодорожного транспорта РФ», а также заключенными между ними договорами об оказании услуг по использованию инфраструктур. Порядок взаимодействия владельцев инфраструктур между собой при осуществлении перевозок железнодорожным транспортом определяется заключаемыми между ними договорами».

Федеральный закон «О естественных монополиях», помимо уже упоминавшейся новой формулировки о необходимости дерегулирования тарифов в сфере железнодорожных перевозок, в статье 4, пункте 3 указывал: «Не допускается сдерживание экономически оправданного перехода сфер естественных монополий, указанных в пункте 1 настоящей статьи, из состояния естественной монополии, определяемого в соответствии с абзацем вторым части первой статьи 3 настоящего Федерального закона, в состояние конкурентного рынка».

А в пункте 1 статьи 21 появился абзац следующего содержания: «Орган регулирования естественной монополии принимает решение об изменении и о прекращении регулирования деятельности субъектов естественной монополии с учетом реализации демонополизации сфер естественных монополий».

В целом же «развитие конкуренции и становление развитого рынка услуг железнодорожного транспорта» объявлялось

одним из основных принципов функционирования отрасли. И это было главное.

17 июня 2003 года в Москве в зале коллегии МПС состоялась встреча руководства Министерства с депутатами Госдумы, членами Совета Федерации и работниками аппарата Правительства, принимавшими участие в подготовке и проведении законопроектов. Звучало много благодарственных слов, были вручены награды. Среди награжденных железнодорожников оказались Морозов, Аристов, Белова, Сазонов, Храпатый и др. Любопытно, что Якунина, который непосредственно курировал в МПС реформу, в списке награжденных не значилось.

## Глава XVIII

### Как считали капитал

Лишнего не бери, души не губи.

*Пословица*

Все хотят добра. Не отдавайте его.

*Станислав Лец*

Одним из ответственных мероприятий первого этапа реформы было формирование уставного капитала ОАО «Российские железные дороги». Для этого прежде всего было необходимо провести инвентаризацию имущества и обязательств предприятий и учреждений федерального железнодорожного транспорта по состоянию на 31 декабря 2001 года. (Позднее использовались также данные на 31 декабря 2002 года и на момент подписания Сводного передаточного акта.) 21 сентября Комиссия по реформе приняла решение о начале инвентаризации. В связи с этим вскоре была создана Центральная инвентаризационная комиссия из представителей МПС, Минимущества, Минфина, МНС, МВД и ФСФО России, а также соответствующие комиссии на местах.

В ходе инвентаризации сначала была выработана новая методология ее проведения, затем весь имущественный комплекс поставлен на учет и далее прошли согласования с органами власти перечней предприятий, чье имущество предполагалось внести в уставный капитал ОАО «РЖД», а также передать на баланс других предприятий и организаций. Впоследствии Анна Белова с неизменной гордостью говорила о проделанной работе в этой сфере.

К концу 2002 года инвентаризация была закончена. Всего было учтено, по данным МПС, около 1 млрд единиц имущества, в том числе основных средств – 98 млн, товарно-материальных ценностей – 846 млн. Остаточная стоимость составила свыше 1,6 трлн рублей. Более 93% активов находи-

лось на балансе основной деятельности железных дорог РФ. Общая сумма обязательств федерального железнодорожного транспорта (без учета внутриотраслевых расчетов) на 31 декабря 2001 года составила свыше 259 млрд рублей.

В соответствии с первоначально подготовленными документами в новую компанию следовало передать имущество следующих юридических лиц: 17 железных дорог, 8 предприятий промышленности, 154 организаций рабочего снабжения, 55 подразделений, осуществляющих строительство и ремонт подвижного состава, 24 организаций по проектированию, строительству и ремонту объектов железнодорожного транспорта, 7 предприятий проектно-конструкторской деятельности, 23 научно-исследовательских организаций, 16 организаций, обеспечивающих деятельность предприятий железнодорожного транспорта, а также ряда других специфических подразделений. Кроме того, в уставный капитал ОАО «РЖД» планировалось включить имущество объектов социальной сферы: 289 организаций здравоохранения, 348 учреждений образования.

Особые споры вызывал вопрос передачи в новую компанию «социалки». С либеральной, рыночной точки зрения, для того чтобы максимально сократить себестоимость перевозок и разгрузить железнодорожный тариф, необходимо было убрать «с колеса» все, что с ним непосредственно не связано. В этом были заинтересованы, прежде всего, грузовладельцы и, разумеется, потенциально сами железнодорожники (если хотели производить конкурентоспособную транспортную услугу). По поводу жилого фонда особых возражений со стороны МПС не возникало, хотя уже тогда было ясно, что у железных дорог все же должна оставаться какая-то возможность иметь служебное жилье на периферийных участках. Но, тем не менее, основная масса жилищного фонда в 2002 году интенсивно передавалась в муниципальную собственность.

А в отношении здравоохранения эмпээсовцы просто «легли костью». «На железнодорожном транспорте работа системы медицинских учреждений является неотъемлемым и органичным элементом общего производственного цикла», – не уставали они повторять на всех уровнях и все же до-

бились того, что основная часть объектов здравоохранения осталась в составе ОАО «РЖД». На конец 2002 года в подчинении МПС, согласно его данным, находилось 509 организаций здравоохранения, в том числе: больниц – 216, поликлиник, линейных амбулаторий – 88, станций переливания крови – 12, центров Госсанэпиднадзора – 189, санаториев и санаториев-профилакториев – 71, ГУП «Желдорфармация», ГУ «Желдормедсервис» и др. Общий коечный фонд лечебно-профилактических учреждений составлял 40 тыс., численность прикрепленных на медицинское обслуживание – 5,2 млн человек. Штатная численность персонала – 133,7 тыс. человек. Объем финансирования на 2002 год достигал 9,6 млрд рублей, в том числе из федерального бюджета – 1,1 млрд.

В лечебно-профилактических учреждениях МПС функционировало 290 врачебно-экспертных комиссий. Ежегодно ВЭК проводилось более 1 млн осмотров работников, при этом порядка 16 тыс. из них признавались непригодными для работы на железнодорожном транспорте. Кроме того, ежегодно осуществлялось около 25 млн предрейсовых медицинских осмотров локомотивных бригад и в результате по различным причинам от рейсов отстранялись около 17 тыс. человек. Наряду с этим с 2001 года было сокращено 95 учреждений здравоохранения с одновременным уменьшением коечного фонда на 12,4 тыс. единиц и штата на 12,1 тыс. человек. На конец 2002-го были подготовлены к передаче в муниципальную собственность еще 26 учреждений отраслевого здравоохранения<sup>1</sup>.

При этом признавалось, что органы Госсанэпиднадзора не могут войти в ОАО «РЖД» и будут переданы соответствующим инстанциям.

По отдельному плану проводилась инвентаризация земельных участков, которых имелось общей площадью более 943 тыс. га. Также на балансе железных дорог находилось более 450 тыс. зданий и помещений.

5 марта 2003 года Перечень организаций федерального железнодорожного транспорта, имущество которых вносит-

<sup>1</sup> Данные МПС РФ.

ся в уставный капитал ОАО «РЖД», был направлен на согласование в причастные ведомства. В него первоначально из 2046 организаций МПС вошли 1052 единицы, которые по балансовой стоимости составили 94,5% всего имущества. Это были все предприятия и организации, связанные с обеспечением перевозочного процесса, в том числе медицинские.

19 марта Перечень вместе с Протоколом разногласий был препровожден в Правительство. 31 марта Правительственная комиссия по реформе под руководством Христенко рассмотрела документы и отправила их на дополнительные согласительные совещания. В результате дальнейшей работы разногласия МПС с Минэкономразвития и МАП удалось свести с 50 организаций до 6-ти.

8 мая Фадеев встретился с Касьяновым и обсудил ход реформы. По итогам разговора основной задачей дня было признано утверждение Перечня.

12 мая Белова провела брифинг, на котором, в частности, сообщила: «Обсуждение вопросов формирования имущественного комплекса ОАО «РЖД» проходило непросто, но в ходе конструктивного диалога с причастными министерствами и ведомствами найден компромисс». Она представила данные, что в ОАО «РЖД» будут переданы 998 предприятий, в ведение региональных властей – 673, в новое МПС – 295 и приватизированы – 80<sup>1</sup>.

19 мая на заседании Комиссии по реформе был подведен окончательный итог по Перечню, который был сокращен до 993 организаций, а 678 было решено передать субъектам Федерации и муниципальным образованиям. Также были рассмотрены и предложения МПС по плану-графику вывода организаций в конкурентный сектор из ОАО «РЖД» на 2004–2006 гг.

Комментируя в это время принцип отбора предприятий для ухода из МПС в свободное плавание, или на приватизацию, Белова, в частности, отмечала: «Выделение хозяйственных единиц железнодорожного транспорта в конкурентный сектор – это непростой вопрос. В то время как сегодня в системе МПС существуют такие понятия, как внутренняя

рентабельность и внутренние расчетные цены, невозможно одновременно выделить любой бизнес и посчитать: чему реально равны его издержки и доходы. Поэтому мы планировали приватизировать лишь те предприятия, которые действительно к этому готовы. А далее, уже в рамках единого хозяйствующего субъекта, разделить управление и затраты по видам деятельности – то есть осуществить предварительное разделение балансов, оптимизировать каждый вид деятельности, сократить издержки, провести работы по капитализации активов, а потом уже выводить подразделения в конкурентный сектор. Присутствует и другой аспект. Реформа идет в целом за счет самой отрасли. Если при этом от нее сразу будут отторгнуты, образно говоря, самые «лакомые кусочки» бизнеса, то это просто не даст возможности корпорации затем самой выделить эти виды деятельности в самостоятельную сферу и привлечь инвестиции, используя средства для развития базовой инфраструктуры и погашения оставшейся задолженности. Напомню: сегодня уровень износа основных фондов отрасли превышает 57%. Поэтому железнодорожникам, безусловно, нужны и те непрофильные виды бизнеса, которые впоследствии при умелом оперативном управлении в рамках ОАО «РЖД» смогут служить источником доходов для решения тех ключевых проблем, ради которых реформа отрасли и была начата государством».

Среди приватизируемых предприятий были названы такие заводы, как Великолукский локомотиворемонтный, Уфимский тепловозоремонтный, Свободненский вагоноремонтный, Коршуновский литейно-механический, Люберецкий завод пластмасс, а также лесные, сельскохозяйственные и другие предприятия.

30 июня 2003 года Касьянов подписал Распоряжение Правительства РФ № 882-р «Об утверждении Перечня организаций железнодорожного транспорта, имущество которых вносится в уставный капитал ОАО «РЖД». После этого прошла регистрация имущества в Бюро технической инвентаризации, которая представляла собой явно еще один героический акт в рамках реформы. По словам первого заместителя министра путей сообщения Вадима Морозова, в нормальном режиме работы на это потребовалось бы не менее двух лет.

<sup>1</sup> Пресс-релиз МПС от 12 мая 2003 г.

«Однако нас это категорически не устраивает, и для ускорения этого процесса железными дорогами проводится громадная работа с БТИ на местах. Мы рассчитываем завершить ее за три-четыре месяца», – отмечал Морозов.

Таким образом, уставный капитал ОАО «РЖД» был сформирован путем внесения в него имущества предприятий МПС по балансовой стоимости на основе Сводного передаточного акта, подписанного 30 сентября 2003 года. Причем для этой цели были использованы данные инвентаризации на 30 июня 2003 года, которые были получены путем некоторой сверки и корректировки сведений на 31 декабря 2002 года.

Постановление Правительства № 585 от 18 сентября 2003 года «О создании ОАО «Российские железные дороги» установило, что уставный капитал компании в размере 1535,7 млрд руб. разделен на 1 млрд 535 млн 700 тыс. обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая. Все 100% акций принадлежали Российской Федерации.

Анна Белова, оценивая эту страницу реформы, в частности, говорила: «Инвентаризационная комиссия, без преувеличения, проделала совершенно уникальную работу. Ведь подобных образцов систем в управленческой практике в России еще не было. В данном случае был создан уникальный программный технический комплекс. По сути – впервые аккумулирован на практике единый сводный финансовый реестр. Мы сумели оценить общую сумму по балансовой стоимости всех активов отрасли. В то же время стало очевидным: поскольку данные формировались на основании записей бухгалтерского учета, даже одинаковые типы объектов основных фондов и движимых активов не могли быть сгруппированы по типам. В отрасли отсутствовал единый Классификатор.

При проведении второй инвентаризации мы сформировали расширенный Реестр имущества и предложили специальную форму картотеки основных средств. Причем каждый объект описывался по трем группам параметров: финансово-бухгалтерским, техническим и правовым. А это 2,5 миллиона карточек! Был разработан и специальный

Классификатор. В результате всем типам объектов присвоили идентификационный номер. При проведении уточняющей инвентаризации в соответствующие карточки были записаны номера, которые позволили в автоматизированном режиме на весь комплекс объектов имущества отрасли сделать выборки – как по видам деятельности, так и по типам объектов. По сути, система осуществляет не только учет, она является еще и управляющей. На основании ее ресурсов можно планировать, например, межремонтные сроки работы локомотивов. Потому что в технических характеристиках основных средств указывается и срок службы, и пробег, и иные параметры. Система хранит в своей памяти свыше миллиарда объектов»<sup>1</sup>.

В 2006 году Юридическая фирма «Вегас-Лекс» провела любопытный для специалистов анализ всей процедуры формирования уставного капитала ОАО «РЖД» с точки зрения целесообразности использования такого способа в других отраслях и пришла, в частности, к следующим выводам.

К удачным решениям в рамках данной инвентаризации можно отнести:

1. Установление публичного порядка уведомления кредиторов при приватизации имущества ФЖТ. Закон об имуществе железнодорожного транспорта предусмотрел фактически публичный порядок уведомления кредиторов и должников ОАО «РЖД» (путем опубликования Нормативного акта), что существенно ускорило и упростило процедуру создания ОАО «РЖД».
2. Внесение имущества ФЖТ в уставный капитал ОАО «РЖД» на основании Единого сводного передаточного акта. Сводный передаточный акт выполнил несколько функций:
  - а) зафиксировал факт изъятия имущества у организаций ФЖТ;
  - б) зафиксировал состав имущества, прав и обязанностей организаций ФЖТ, передаваемых на баланс ОАО «РЖД»;

<sup>1</sup> Гурьев А. Как считали капитал : интервью с А. Беловой // РЖД-Партнер. 2003. № 10.

- в) на основе СПА был определен размер уставного капитала ОАО «РЖД»;
- г) СПА стал правоустанавливающим документом, на основании которого была произведена государственная регистрация права собственности ОАО «РЖД» на объекты недвижимости.

Сводный передаточный акт стал логическим следствием концепции создания ОАО «РЖД» в форме внесения имущества организаций ФЖТ в уставный капитал одного юридического лица.

### 3. Исключение обязанности проводить независимую оценку имущества.

Независимая оценка при приватизации имущества ФЖТ не производилась. В Закон об оценочной деятельности были внесены соответствующие изменения, которые исключили обязанность осуществления процесса независимой оценки при приватизации имущества ФЖТ. Несомненно – указанные изменения в Законе об оценочной деятельности существенно сэкономили силы и время причастных государственных органов и организаций ФЖТ.

### 4. Упрощение процедуры государственной регистрации прав ОАО «РЖД» на объекты недвижимости. Закон об имуществе железнодорожного транспорта установил, что внесение недвижимого имущества организаций ФЖТ в уставный капитал ОАО «РЖД» осуществляется без предварительной государственной регистрации Права собственности Российской Федерации, Права хозяйственного ведения или Права оперативного управления организаций ФЖТ на указанное имущество. Основанием государственной регистрации такого имущества является только СПА. Данная норма облегчила процедуру государственной регистрации Права собственности ОАО «РЖД» на объекты недвижимости, внесенные в уставный капитал компании.

Среди неудачных решений фирма «Вегас-Лекс» выделила следующие:

#### 1. Изъятие как условие приватизации имущества организаций ФЖТ.

В соответствии с Законом об имуществе железнодорожного транспорта приватизация имущества ФЖТ осуществляется путем его изъятия и внесения в уставный капитал ОАО «РЖД». Вроде бы незначительное, на первый взгляд, условие создало ситуацию, когда ФГУПы железнодорожного транспорта и ОАО «РЖД» одновременно не имели всех законных оснований для владения и пользования недвижимостью в соответствии с его целевым назначением. Этот период длился с момента подписания СПА и до проведения государственной регистрации Права собственности ОАО «РЖД» на недвижимость.

#### 2. Особый порядок универсального правопреемства ОАО «РЖД» по правам и обязанностям организаций ФЖТ. Передачу ОАО «РЖД» прав и обязанностей организаций ФЖТ на основании Закона об имуществе железнодорожного транспорта можно рассматривать как особый случай универсального правопреемства. Однако эта особенность является (с нашей точки зрения) недоработкой законодательства. Арбитражные суды при разрешении споров, связанных с правопреемством ОАО «РЖД» по обязательствам организаций ФЖТ, не могут однозначно квалифицировать данные положения и зачастую ссылаются на нормы более понятных им институтов, например, реорганизации или передачи имущественных комплексов предприятий.

#### 3. Противоречия в регламентации особого переходного периода реформирования ЖДТ. Закон об имуществе железнодорожного транспорта предусмотрел особый переходный период с момента утверждения СПА и до получения ОАО «РЖД» (его дочерними обществами) необходимых аккредитаций и лицензий. Закон заложил несколько противоречий в регламентации отношений данного периода. В частности:

- ОАО «РЖД» пришлось возвращать назад имущество организациям ФЖТ, чтобы последние смогли осуществлять свою деятельность в переходный период. Применяемые при этом искусственные правовые конструкции (агентские договоры и др.) несут в себе риск признания заключенных договоров «притворными сделками»

(ст. 170 ГК РФ). Налоговые органы также могут заявить требования об изменении юридической квалификации сделок и доначислении в связи с этим налогов и пеней (п. 1 ст. 45 НК РФ).

- Организации ФЖТ на основании СПА выбыли из обязательств, но в то же время в переходный период должны были осуществлять деятельность в рамках этих же обязательств. Указанное противоречие потенциально несет в себе значительные правовые и налоговые риски<sup>1</sup>.

К вопросам формирования имущественного комплекса ОАО «РЖД» тесно примыкали проходившие летом 2002 года оживленные дискуссии относительно перспектив задолженностей Министерства путей сообщения. Общий размер «кредиторки» в середине года, по данным МПС, достиг уже 137 млрд рублей, из которых 33,8 млрд приходилось на налоговые недоимки.

Согласно новому законодательству, долги МПС должны были перейти к ОАО «РЖД». Однако теоретически был возможен и такой вариант, что, выделившись из Министерства, ОАО «РЖД» оставит на нем и задолженности, которые, таким образом, будут потеряны. За такой путь всячески ратовали сами железнодорожники. В конце июля этот вопрос был рассмотрен на заседании Правительственной комиссии по реформированию. По информации Виктора Христенко, было решено детально проработать механизм «перевода согласованного долга в новый формат и обеспечения его правопреемственности новым акционерным обществом»<sup>2</sup>.

Также довольно важным вопросом было состояние непрофильных активов МПС, например акций или долей, во всевозможных созданных при участии железных дорог частных фирмах. Среди них были совершенно неэффективные и даже давно не действующие компании. МПС развернуло работу по продаже этих активов, висящих тяжким грузом на балансах ГУПов – железных дорог. Их стоимость, по его данным, оценивалась в 3 млрд рублей. К осени 2002 года МПС

<sup>1</sup> Кошкин А. Имущественный комплекс: что это было? // РЖД-Партнер. 2006. № 7.

<sup>2</sup> Ведомости. 2002. 31 июля.

удалось продать акции 931 структуры, вернув в свой бюджет 320 млн рублей. При этом подразделения МПС еще оставались участниками 116 компаний<sup>1</sup>.

Особые споры завязались вокруг ТрансКредитБанка. В свое время МПС купило этот банк и владело 75% его уставного капитала, однако согласно законодательству при акционировании железных дорог эти активы следовало передать государству, то есть Минимущество. Железнодорожникам хотелось бы, чтобы банк перешел к ОАО «РЖД» и, разумеется, это было бы справедливо, поскольку деньги за него железными дорогами действительно были заплачены и передача этого актива государству, по сути, являлась не чем иным, как безвозмездной национализацией.

В сентябре Фадеев обратился к премьеру Касьянову с просьбой отсрочить передачу Минимуществом всех банков, подконтрольных МПС. При этом первый заместитель министра путей сообщения Михаил Иванков не стеснялся в комментариях, что МПС вообще в перспективе не планирует отдавать свой ТКБ кому бы то ни было. Тем не менее ТрансКредитБанк был передан и до 2007 года оставался по форме собственности преимущественно государственным. Для самого банка такое положение было сущим наказанием. Долгое время откладываемая приватизация ТрансКредитБанка все никак не ладилась по той простой причине, что у ОАО «РЖД» не было ни денег на его покупку, ни малейшего желания это делать по второму разу. Такая неопределенная ситуация сильно сдерживала развитие банка. «Нам теперь уже все равно каким образом, но лишь бы побыстрее приватизироваться и полноценно работать на финансовом рынке», – открыто сетовал в начале 2006 года президент банка Сергей Пушкин.

Интересно, что председатель совета директоров ТрансКредитБанка Владимир Якунин, несмотря на свою близость к Администрации Президента, долгое время ничего не мог поделать с намерениями Минимущества продать банк. И лишь в 2007 году, наконец, государственная доля из ТКБ была передана в ОАО «РЖД».

<sup>1</sup> Там же. 2002. 5 сентября.

Летом 2002 года неприятным сюрпризом для клиентов железных дорог стала новость, что стоимость процедуры реоформления активов с МПС на ОАО «РЖД» может составить порядка 8 млрд рублей, которые кроме как из тарифа взять неоткуда. «Это серьезные траты, чувствительные для новой структуры, которые могут быть покрыты только из бюджета плательщика и должны быть внесены в тариф», – заявил Виктор Христенко. Впрочем, ежегодная индексация железнодорожных тарифов (как и цен на услуги всех других субъектов естественных монополий), по сути, всегда была таким темным, непрозрачным и лоббистским мероприятием, что о каких-то восьми миллиардах рублей и говорить здесь было бы просто несерьезно.

## Глава XIX

### Великий котел

«Разделяй и властвуй» – мудрое правило,  
но «объединяй и направляй» – еще лучше.

*Иоганн Вольфганг Гете*

Хозяйский глаз важнее всего.

*Плиний Старший*

**В**есьма важным делом было формирование структуры и экономической модели будущей компании «ОАО «РЖД». Причем вопрос этот являлся полностью «инсайдом» МПС, а потому дело шло в обстановке почти полной секретности. Даже отраслевым журналистам какие-либо сведения удавалось узнавать с большим трудом и лишь окольными путями или же просачиваясь на профильные совещания. Разработчиком проекта являлось ЗАО «АКГ «Развитие бизнес-систем», в котором до августа 2001 года первым заместителем генерального директора работала Анна Белова.

Впервые проект «Основные положения организации финансово-экономических взаимоотношений в компании «РЖД» был представлен и принят за основу на коллегии МПС 3 апреля 2002 года. В дальнейшем вплоть до образования ОАО «РЖД» проект много раз обновлялся и дорабатывался, но уже к концу 2002 года структура и финансово-экономическая схема работы компании были в основном ясны.

В октябре 2002 года подготовленная модель ОАО «РЖД» была обсуждена на двух представительных совещаниях: с участием главных экономистов железных дорог – в Санкт-Петербурге и заместителей начальников дорог по реформированию – в Новосибирске. В ноябре она была принята в целом на заседании Штаба реформирования МПС, а в декабре одобрена на Ассамблее начальников дорог.

Как заявил представлявший в Новосибирске схему структуры ОАО «РЖД» заместитель руководителя профильной ра-